

875208



# UNIVERSIDAD VILLA RICA

ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA

"MODELO PARA ELABORAR MANUALES DE  
PROCEDIMIENTOS APEGADOS A LA NORMA  
ISO 9001-2000"

## T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN CONTADURÍA

PRESENTA:

ALEJANDRA MANGE VIVES

Director de Tesis:  
L.A.E. Sandra Luz Holzheimer Vela

Revisor de Tesis:  
L.A.E. José Antonio Olmedo Bolaños

BOCA DEL RÍO, VER.

2003

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**TESIS  
CON  
FALLA DE  
ORIGEN**

# PAGINACIÓN DISCONTINUA

## AGRADECIMIENTOS

### A DIOS:

Porque me dió salud y sabiduría para poder concluir con éxito mis estudios.

### A MI MADRE: MERCEDES VIVES INIGUEZ

Te doy gracias por tu gran apoyo, amor, comprensión, confianza y la gran seguridad que me dabas cuando me caía. Sin tu sacrificio que hiciste por mis estudios no lo hubiera logrado. Gracias por creer en mí. Gracias por ser la mejor mamá del mundo. Te quiero mucho mamá.

### A MI PADRE: HORACIO MANGE MALPICA (OPD)

Porque aunque físicamente no estabas conmigo, tu espíritu siempre me acompañó en mi camino, guiándome y poniéndome siempre la mejor opción a mi alcance. Te quiero mucho papá, que en paz descanses.

### A MI HERMANA: MERCEDES MANGE VIVES

Gracias por tu apoyo incondicional, por tu amor y por creer en mí, eres mi ejemplo, gracias por haberme pedido, te quiero mucho. Gracias por haberme dado a ese sobrinito que quiero mucho.

### A MI ESPOSO: OSCAR BOSIQUE GONZALEZ

Gracias por haber llegado a mi vida, por ser un excelente hombre que me apoya y me ama. Te super amo mi amorcín.

### A MIS TIOS Y ABUELITA

Porque siempre me acompañaron, me apoyaron y creyeron en mí. Los quiero mucho.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

A MI UNIVERSIDAD

Por haberme formado profesionalmente y haberme permitido lograr mis sueños.

A MIS CATEDRÁTICOS.

Gracias por su gran apoyo, conocimientos y amistad.

A MI ASESORA: LAE. SANDRA LUZ HOLZHEIMER VELA

Que me ayudo a lograr que mis sueños se hicieran realidad al poder concluir mi tesis. Gracias por su apoyo, conocimientos y amistad.

A MIS AMIGOS(AS):

Porque siempre estuvieron conmigo en mi camino apoyándome y compartiendo conmigo una muy bonita etapa de mi vida, siempre los llevare en mi corazón aunque la distancia nos separe.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

c

## INDICE

<p style="text-align: center;">TESIS CON FALLA DE ORIGEN</p>
--

INTRODUCCIÓN.....	1
-------------------	---

CAPITULO I  
METODOLOGIA

1.1 Planteamiento del problema.....	4
1.2 Justificación.....	4
1.3 Objetivos .....	5
1.4 1.3.1 Objetivo general.....	5
1.3.2 Objetivos específicos.....	5
1.4 Hipótesis de trabajo.....	5
1.5 Variables .....	5
1.5.1 Variable independiente .....	5
1.5.2 Variable dependiente.....	5
1.6 Definición de Variables .....	6
1.6.1 Variables conceptuales .....	6
1.6.2 Variables operacionales.....	6
1.7 Tipo de estudio.....	6
1.8 Diseño .....	6
1.8.1 Investigación documental .....	6
1.8.2 Investigación de campo .....	7

1.9	Población y Muestra.....	7
1.10	Instrumentos de medición.....	7
1.10.1	Cuestionario.....	8
1.11	Recopilación de datos.....	11
1.12	Proceso.....	12
1.13	Procedimiento .....	13
1.14	Análisis de datos. ....	14
1.15	Importancia del estudio.....	14
1.16	Limitaciones del estudio.....	14
1.17	Recurso humano.....	14
1.18	Recurso Material.....	15
1.19	Presupuesto.....	15
1.20	Cronograma.....	16
1.21	Referencias Bibliográficas.....	17

## CAPITULO II

### MARCO TEORICO

#### MODELO PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS APEGADOS A LA NORMA ISO 9001/2000

#### 2.1 ADMINISTRACION

2.1.1	Concepto de administración.....	19
2.1.2	Importancia .....	19
2.1.3	Concepto del proceso administrativo.....	20
2.1.3.1	Fase mecánica.....	21
2.1.3.2	Fase dinámica.....	21
2.1.3.3	Etapas del proceso administrativo .....	21



2.1.3.3.1	Previsión.....	21
2.1.3.3.2	Planeación.....	22
2.1.3.3.3	Organización.....	22
2.1.3.3.4	Integración .....	22
2.1.3.3.5	Dirección .....	22
2.1.3.3.6	Control.....	23
<b>2.2</b>	<b><u>ESTRUCTURA Y ORGANIZACION</u></b>	
2.2.1	Estructura y organización de las empresas.....	23
2.2.2	La estructura como elemento de la organización .....	24
2.2.3	Elementos de organización .....	25
2.2.4	Lógica de la estructura de la organización.....	26
2.2.5	La importancia de la estructura organizacional.....	27
<b>2.3</b>	<b><u>LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS</u></b>	
2.3.1	Introducción.....	28
2.3.2	Antecedentes.....	29
2.3.3	Concepto.....	30
2.3.4	Causas primordiales de elaborar manuales.....	31
2.3.5	Manual como herramienta de la comunicación.....	31
2.3.6	Objetivos de los manuales.....	32
2.3.7	Possibilidades y limitaciones de los manuales Administrativos.....	33
2.3.8	Clasificación de los manuales administrativos.....	34
2.3.8.1	Por su contenido.....	34
2.3.8.1.1	Manual de organización.....	34
2.3.8.1.2	Manual de políticas.....	34
2.3.8.1.3	Manual de procedimientos.....	35
2.3.8.1.4	Manual de contenido múltiple.....	35
2.3.8.2	Por función específica.....	35
2.3.8.2.1	Manual de producción.....	35
2.3.8.2.2	Manual de compras.....	36

2.3.8.2.3 Manual de ventas.....	36
2.3.8.2.4 Manual de finanzas.....	36
2.3.8.2.5 Manual de contabilidad.....	36
2.3.8.2.6 Manual de crédito y cobranza.....	36
2.3.8.2.7 Manual de personal.....	37
2.3.8.2.8 Manual de Técnico.....	37
2.3.8.2.9 Manual de adiestramiento o instructivo.....	37

## 2.4 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

2.4.1 Concepto.....	37
2.4.2 Objetivos del manual de procedimientos.....	38
2.4.3 Importancia del manual de procedimientos.....	38
2.4.4 Tipos de manuales de procedimientos.....	39
2.4.5 Como elaborar un manual de procedimientos.....	40
2.4.6 Contenido de un manual de procedimientos.....	40
2.4.7 Elaboración e implementación de procedimientos.....	41
2.4.8 El porque de los procedimientos.....	41
2.4.9 La participación de la gente.....	42
2.4.10 Elaboración de un procedimiento.....	42
2.4.10.1 Los diagramas de flujo.....	43
2.4.10.2 Simbología básica para elaborar un diagrama de flujo.....	44
2.4.10.3 Ventajas de los diagramas de flujo.....	45
2.4.10.4 Como elaborar un diagrama de flujo para apoyar el desarrollo de procedimientos.....	46

## 2.5 REQUISITOS DE ISO 9000 PARA ELABORAR MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

2.5.1 Introducción.....	47
2.5.2 ¿Por qué ISO 9000?.....	48
2.5.3 Beneficios de obtener la certificación ISO.....	49
2.5.4 Hacer que ISO 9000 trabaje para el lector.....	49
2.5.5 Estructura de un procedimiento pegado a la norma ISO 9000.....	50

2.5.6 El formato maestro.....	52
2.5.7 Control de documentos.....	53
2.5.7.1 Generalidades.....	53
2.5.7.2 Aprobación y emisión de documentos y datos.....	53
2.5.7.3 Intención.....	54
2.5.7.4 Cambios en documentos y datos.....	56
2.5.8 Control de registros de calidad.....	58
2.5.8.1 Generalidades.....	58

### CAPITULO III

#### RESULTADOS

3.1 Análisis de las respuestas de los encuestados.....	61
--	----

### CAPITULO IV

#### CONCLUSIONES

4.1 CONCLUSIONES .....	71
4.2 SUGERENCIAS .....	74
4.2.1 Elaboración de los procedimientos para elaborar, controlar y revisar políticas y procedimientos.....	74
4.2.2 Elaboración de los procedimientos para elaborar, controlar y revisar formatos.....	109
4.2.3 Elaboración de los procedimientos para elaborar y revisar manuales de políticas y procedimientos.....	131
4.3 BIBLIOGRAFÍA .....	145

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## INTRODUCCIÓN

En esta época de intensa competitividad en los negocios, los clientes buscan a los mejores proveedores, buscan a aquellas organizaciones que cumplan cabalmente con sus exigencias, buscan en pocas palabras a alguien en quien confiar. Hoy, la calidad ya no es un lujo, es una exigencia natural de los clientes y del mercado. Por ello, todo el mundo, incluyéndonos usted y yo, buscamos al mejor, al más preparado, al más experimentado. Buscamos a aquellos en quien podamos confiar plenamente, sean esto empleados, proveedores o doctores, buscamos a los expertos y a los especialistas, pues es más probable que ellos tengan más experiencia que alguien que "sepa de todo".

El grado de experiencia de una persona u organización depende de su grado de conocimientos y de la profundidad de entendimiento que tenga sobre una materia o tema en particular. Las personas experimentadas tienen el hábito de refinar continuamente las técnicas que utilizan, en pro de asegurar la calidad y los resultados de su trabajo: Técnicas deficientes o mal empleadas, dan excusas; Técnicas eficientes o bien empleadas, dan resultados.

Es por esto que en esta investigación queremos ayudarle a plasmar la experiencia de su personal en papel, haciendo los procedimientos necesarios con calidad, apegándonos a la norma ISO 9001-2000.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Esta tesis es útil para aquellas personas que están desarrollando su sistema de Calidad o para aquellas que simplemente desean Normalizar la operación y administración de su organización.

Por supuesto, para organizaciones medianas y grandes puede ser mas fácil desarrollar sus manuales debido a la disponibilidad de recursos. Sin embargo, las organizaciones pequeñas cuentan con la ventaja de tener pocos y sencillos procesos, que pueden ser documentados con relativa facilidad.

La ventaja competitiva para aquellas organizaciones que elaboren sus manuales y se apeguen a las normas ISO 9000, será que además de estar normalizadas, tendrán la infraestructura que soporte su crecimiento y expansión.

Finalmente, espero que este trabajo de investigación pueda ser útil a usted lector y que a partir de él, la vida para usted y sus colaboradores sea mejor dentro de la organización.

El contenido de este trabajo se ha delimitado en cuatro capítulos, de los cuales el primero, forma la metodología del trabajo objeto de estudio, el segundo muestra el marco teórico que se encuentra estructurado en cinco partes las cuales contienen información sobre administración, estructura y organización, manuales administrativos, manuales de procedimientos e ISO 9000, el tercer tema lo conforma los resultados los cuales van a mostrar de manera gráfica el análisis de las respuestas de los encuestados; el cuarto y último capítulo esta representado por las conclusiones, sugerencias y bibliografía, que se utilizaron en esta investigación.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO I  
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las organizaciones en general tienden a ser prácticas y a evitar en la medida de lo posible todo aquello que suene y que sea complejo y burocrático. Por ello, aún cuando las empresas muchas veces reconocen el valor de tener políticas y procedimientos por escrito, la mayoría de ellas sencillamente no tienen manuales por la carga mental y real que representa su elaboración. Aunque ahora con la fuerte incursión de las Normas ISO 9000 en nuestro país, las empresas que requieran certificarse deberán documentar los procedimientos que requieran.

¿Porqué es necesario un modelo para elaborar manuales de procedimientos apegados a la norma ISO 9001-2000?

### 1.2 JUSTIFICACION

La importancia de elaborar un modelo para realizar los manuales de procedimientos se debe a que muchos de los empleados les gustaría contribuir con la organización y dejar su huella, sin embargo lo que hace falta es solamente que alguien les diga como describir sus conocimientos y experiencia. Si a estas personas se les enseña a elaborar y documentar su experiencia a través de procedimientos, muy pronto la organización obtendrá estándares con los que podrá generar una clara ventaja competitiva

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.3 OBJETIVOS

#### 1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Ofrecer un modelo que muestre la información necesaria para contribuir a la elaboración de manuales de procedimientos apegados a la norma ISO 9000, con el propósito de que a las organizaciones se les haga sencillo elaborar sus estándares y logren un mayor orden y control de todas sus actividades diarias.

#### 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- 1.-Presentar una visión integral del porque elaborar un manual de procedimientos.
- 2.-Conocer el contenido de un modelo de manual de procedimientos.
- 3.-Aprender a desarrollar el procedimiento para elaborar y revisar manuales de procedimientos.

### 1.4 HIPOTESIS DE TRABAJO

La elaboración de un sencillo y completo modelo para elaborar manuales de procedimientos apegados a la norma ISO 9000, es necesario con el propósito de ayudar a las organizaciones a elaborar sus estándares de procedimientos y lograr su certificación con la norma ISO

### 1.5 VARIABLES

#### 1.5.1 VARIABLE INDEPENDIENTE

La elaboración de un sencillo y completo modelo para elaborar manuales de procedimientos apegados a la norma ISO 9000

#### 1.5.2 VARIABLE DEPENDIENTE

Es necesario con el propósito de ayudar a las organizaciones a elaborar sus estándares de procedimientos y lograr su certificación con la norma ISO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



## 1.6 DEFINICION DE VARIABLES

### 1.6.1 VARIABLES CONCEPTUALES

Administración

Estructura y organización

Manuales Administrativos

Manuales de procedimientos

Requisitos de ISO 9000 para elaborar manuales de procedimientos

### 1.6.2 VARIABLES OPERACIONALES

Elaboración del procedimiento para elaborar y revisar manuales de procedimientos, siguiendo el modelo propuesto y apegado a la norma ISO 9000

## 1.7 TIPO DE ESTUDIO

Para la realización de este trabajo y la comprobación de la hipótesis formulada, se tiene planeado realizar tanto una investigación documental como una de campo.

## 1.8 DISEÑO

### 1.8.1 INVESTIGACION DOCUMENTAL

Para el estudio de la presente tesis "Modelo para elaborar manuales de procedimientos apegados a la norma ISO 9001-2000", se seleccionarán fuentes de información documental sujeta de investigación, a través de:

- Consultas en libros, manuales, tesis referentes a manualización y calidad.
- Elaboración de fichas bibliográficas.
- Seleccionar los aspectos más relevantes por medio de las fichas bibliográficas

Este material de apoyo fue adquirido en las bibliotecas de las principales universidades de esta ciudad, librerías, empresas manualizadas e Internet.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.8.2 INVESTIGACION DE CAMPO

Para realizar esta investigación se ocuparán las siguientes técnicas:

1. observación a los manuales que se encuentran operando en empresas manualizadas.
2. Cuestionarios que se aplicaran a las empresas que nos brindaron apoyo para realizar esta investigación.

### 1.9 POBLACION Y MUESTRA

#### Población:

El universo de la presente investigación se encuentra conformado por empresas del puerto de Veracruz que se encuentran en el proceso de manualización o que requieren información para poder manualizarse siguiendo los requisitos de la norma ISO 9000.

#### Muestra:

Fueron seleccionadas al azar de manera no probabilísticas. Cabe mencionar que la información que se obtenga con seguridad será la necesaria para confirmar o rechazar la hipótesis contenida en el presente trabajo de investigación.

#### Las empresas son:

Transportes Especializados de mara, S.A de C.V. (transportista)  
 Mimpe (agencia aduanal)  
 Proyecto 21 ( capacitación y consultoría)  
 BRG constructora

### 1.10 INSTRUMENTOS DE MEDICION

Se utilizara un cuestionario para conocer si las empresas requieren o no los manuales de procedimientos basados en los requisitos que te exige la norma ISO 9000.

TECIE CON  
 FALLA DE ORIGEN

## CUESTIONARIO

1. ¿Cree que es importante documentar los procedimientos existentes en la organización?  
a) SI      b) NO
2. ¿Cree que el manual de procedimientos le proporciona beneficios?  
a) SI      b) NO
3. ¿Cree que el manual de procedimientos sea uno de los principales manuales con los que debe contar su organización?  
a) SI      b) NO
4. ¿Alguna vez ha sentido la necesidad de tener el manual de procedimientos a la mano?  
a) SI      b) NO
5. ¿Cree que el manual de procedimientos lo ayudaría a conocer quien autoriza documentos importantes para la organización?  
a) SI      b) NO
6. ¿Cree que el manual de procedimientos le ayudaría a conocer como se deben hacer las cosas?  
a) SI      b) NO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

7. ¿Cree que el manual de procedimientos le ayudaría a planear mas el trabajo del personal de su organización?

a) SI      b) NO

8. ¿Crees que es conveniente por aspectos de control y facilidad de manejo de información contar con manuales de procedimientos?

a) SI      b) NO

9. ¿Crees que los manuales de procedimientos pueden facilitarle a la organización el cumplimiento de sus propósitos y objetivos de manera efectiva y ordenada?

a) SI      b) NO

10. ¿Cree que al elaborar el manual de procedimientos se simplificaría la vida de la organización y de todos sus colaboradores?

a) SI      b) NO

11. ¿Cree que se mejoraría la inducción de un empleado nuevo si desde que entra le entregan el manual de procedimientos de su puesto?

a) SI      b) NO

12. ¿Cree que haya algo en su organización que su gente no haga bien o no sepa cómo hacerlo?

a) SI      b) NO

TEJES CON  
FALLA DE ORIGEN

13. ¿Cree que las organizaciones que buscan la certificación en la norma ISO deben tener sus procedimientos documentados como lo exige la norma?

a) SI      b) NO

14. ¿Cree que las organizaciones que desean eliminar el estrés y desperdicio, multiplicar su cultura organizacional y normalizar su operación requieran procedimientos descritos?

a) SI      b) NO

15. ¿Cree que una de las causas de no manualizar las organizaciones en base a la norma ISO, es por la falta de conocimiento de la metodología de elaboración de los manuales?

a) SI      b) NO

TECIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.11 RECOPIACIÓN DE DATOS

El procedimiento que se llevará a cabo para la recopilación de datos será a través de:

**Investigación documental:** La cual trata de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista escrita, gráfica, sobre el objeto definido de estudio que se trate.

**Observación:** Implica como realiza una persona actividades específicas de acuerdo a lo establecido en los manuales de procedimientos.

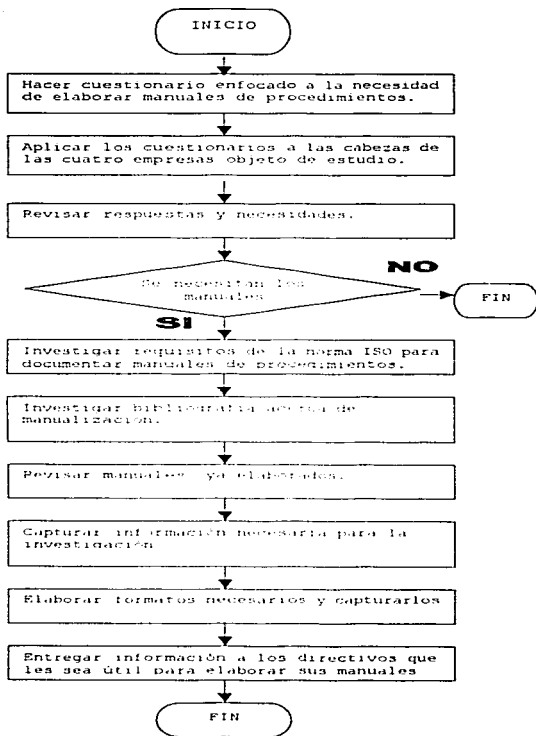
**Cuestionario:** su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, reunir datos objetivos y cuantitativos.

**Entrevista:** Permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones, tanto internas como externas valiéndose de la narración de las personas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.12 PROCESO

## Investigador del proyecto



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 1.13 PROCEDIMIENTO

- 1.- Se redactaran 15 preguntas de opción múltiple
  - 2.- El Investigador del proyecto pedirá apoyo a directivos y gerentes para que contesten el cuestionario y detectar necesidades de manualización en las empresas.
  - 3.- Los gerentes y directivos darán al investigador del proyecto una fecha para poder aplicar los cuestionarios.
  - 4.- El investigador de proyectos se presentará en las empresas en la fecha estipulada.
  - 5.- El investigador de proyectos entregará el cuestionario a los gerentes y directivos de las cuatro empresas objeto de estudio.
  - 6.- Los gerentes y directivos elegirán una respuesta a cada pregunta.
  - 7.- El investigador del proyecto recogerá los cuestionarios aplicados
  - 8.- El investigador del proyecto contabilizará las respuestas y las capturará en la computadora.
  - 9.- El investigador del proyecto graficará las respuestas y hará comentarios acerca de cada respuesta que eligieron los gerentes y directivos de las empresas
- Si las respuestas de los directivos y gerentes arrojan que si se necesitan los manuales entonces se debe:
- 1.- Hacer una investigación acerca de manuales y requisitos de la norma ISO 9000, para esto se deberá buscar información en libros, normas, Internet y en los manuales que las empresas tengan aunque sean obsoletos.
  - 2.- El investigador del proyecto deberá seleccionar la mejor información y capturarla, con la información capturada se pretende darle a los directivos las herramientas necesarias para que ellos puedan elaborar sus manuales o mejorar los que tienen obsoletos y pegarlos a la norma ISO 9001-2000

TRABAJO CON  
FALLA DE ORIGEN



#### 1.14 ANÁLISIS DE DATOS

En la presente investigación de Tesis se plantea una hipótesis de trabajo ya que ésta es una respuesta al planteamiento del problema y al análisis descriptivo de los datos recopilados

#### 1.15 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO

El presente estudio de investigación da a conocer la importancia que tiene elaborar un adecuado modelo para elaborar manuales de procedimientos ya que si una empresa desea estandarizarse podrá seguir los pasos del modelo y logrará plasmar los que hacer y cómo hacerlo de una manera que sea útil, directa, uniforme y autorizada.

#### 1.16 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En la investigación documental la información que se encuentra en Internet sobre el tema de ISO 9000 se encuentra en inglés o se necesita pagar cierta cantidad para que puedas tener acceso a la información.

#### 1.17 RECURSO HUMANO

RECURSO HUMANO	NUMERO
Capturistas	1
Analista de procedimientos	1
Personal de la Empresa Transportes Especializados Jeomara (Gerentes)	3
Personal de la Empresa Mimpo (Gerentes)	3
Personal de la Empresa Proyecto 21 (Directivo)	1

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 1.18 RECURSO MATERIAL

CANTIDAD	PRODUCTO
1	COMPUTADORA LAP - TOP MARCA TOSHIBA
1	IMPRESORA MARCA EPSON STYLUS 400 COLOR
500	HOJAS BLANCAS PARA IMPRESORA
1	QUEMADOR PARA DISCOS COMPACTOS MARCA LG DE 52 X
2	PLUMAS COLOR NEGRO
1	LAPICERO
2	CARTUCHOS DE TINTA PARA IMPRESORA DE INYECCION DE TINTA
1	ENGARGOLADO
1	MARCADOR DE TEXTOS MARCA WEAREVER COLOR AMARILLO
1	MANUAL PARA ELABORAR TESIS

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## 1.19 PRESUPUESTO

CANTIDAD	PRODUCTO	COSTO
1	COMPUTADORA LAP - TOP MARCA TOSHIBA	15,000.00
1	IMPRESORA MARCA EPSON STYLUS 400 COLOR	1,500.00
500	HOJAS BLANCAS PARA IMPRESORA	100.00
1	QUEMADOR PARA DISCOS COMPACTOS MARCA LG DE 52 X	1,500.00
2	PLUMAS COLOR NEGRO	20.00
1	LAPICERO	20.00
2	CARTUCHOS DE TINTA PARA IMPRESORA DE INYECCION DE TINTA	700.00
1	ENGARGOLADO	20.00
1	MARCADOR DE TEXTOS MARCA WEAREVER COLOR AMARILLO	10.00
1	MANUAL PARA ELABORAR TESIS	100.00

## 1.20 CRONOGRAMA

ETAPAS	ACTIVIDADES	FECHA
1	Elaboración y captura de la metodología de investigación	Del 10 al 19 de feb
2	Revisión de la metodología de la investigación	19 de febrero
3	Correcciones	Del 20 al 21 de febrero
4	Elaboración y captura del cuestionario para aplicar a las empresas objeto de estudio.	22 de febrero
	Aplicación de cuestionarios a las empresas	Del 24 de feb. Al 01 de marzo
5	Revisión de las respuestas del cuestionario	Del 03 al 04 de marzo
6	Captura y comentarios de las respuestas de los cuestionarios	Del 05 al 08 de marzo
7	Investigación de requisitos de la norma ISO 9000	Del 10 al 18 de marzo
8	Investigación de bibliografía de manuales	Del 10 al 19 de marzo
9	Selección de la información mas importante y necesaria	Del 15 al 18 de marzo
10	Captura de información	Del 12 al 31 de marzo
11	Revisión del marco teórico de la investigación.	02 de abril
12	Correcciones	Del 04 al 04 de abril
13	Elaboración y captura de resultados	Del 7 al 21 de abril
14	Revisión de resultados	23 de abril
15	Correcciones	24 y 25 de abril
16	Elaboración y captura de conclusiones y sugerencias	Del 28 al 30 de abril
17	Revisión de conclusiones y sugerencias	30 de abril
18	Correcciones	Del 05 al 08 de mayo
19	Dar formato a la investigación de acuerdo al manual de elaboración de tesis.	Del 08 al 10 de mayo
20	Impresión final de la investigación	15 de mayo
21	Entrega de la investigación para revisión	19 de mayo

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

**1.21 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

Para el estudio de la presente tesis "Modelo para elaborar manuales de procedimientos apegados a la norma ISO 9001-2000", se obtendrá información en libros de administración, libros de manualización, normas de ISO, páginas de Internet referentes a ISO y a manuales de procedimientos, y manuales de empresas ya elaborados.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO II  
MARCO TEORICO

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.1 ADMINISTRACION

### 2.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACION

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

En el lenguaje mas llano, la administración es: "obtener resultados a través de otros". El verdadero administrador es el que consigue que otros trabajen por él, es el que logra motivar a sus subordinados para que trabajen armónicamente en la consecución de los fines de la empresa.<sup>(1)</sup>

### 2.1.2 IMPORTANCIA

Después de haber estudiado sus características, resulta innegable la gran trascendencia que tiene la administración en la vida del hombre. Sin embargo, es necesario enunciar algunos de los argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina.

1. Con la universalidad de la administración se demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

---

<sup>(1)</sup> Principios de administración para alta dirección, Reproducción no. 16335, México, 2000.

2. Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos, para lograr mayor rapidez y efectividad.
3. La productividad y eficiencia de cualquier empresa están en relación directa con la aplicación de una buena administración.
4. A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cual tiene múltiples connotaciones en diversas actividades del hombre.<sup>12)</sup>

### 2.1.3 CONCEPTO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas por medio de las cuales se efectúa la administración, éstas se interrelacionan y constituyen un proceso integral.

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases:

a) Una estructural, en la cual a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos.

b) Otra operativa, en la cual se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

Esta división más que perfecta es lógica, con fines de estudio y enseñanza, pues en la realidad es difícil diferenciar o marcar los límites de una y otra etapa.

<sup>12)</sup> Mtro. E. Gallardo García Martínez. *Fundamentos de administración*, 8ª. ed., México, Edit. Trilce, 1996, pp. 15 y 16.  
 M. Martín Gajardo Lara, Hilario Castillo Arriaga, Ma. De Lourdes. *Administración I*, México, Edit. S.E.C. 1991, p. 71.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.1.3.1 LA FASE MECÁNICA

Es la fase de formación de la empresa, aquí se estudia como deben ser las relaciones de la empresa. Mira hacia el futuro, inmediato o remoto, pero siempre hacia algo que debe hacerse. Por lo mismo comprende a la Previsión, Planeación, y la Organización.

### 2.1.3.2 LA FASE DINÁMICA

Es la fase de funcionamiento y operación de la empresa, aquí se busca cómo manejar de hecho los hombres y bienes que forman la empresa. Mira hacia lo presente o inmediato. Así como sucede con los seres vivos, aun cuando estén totalmente formados, tienen siempre que estarse adaptando a las necesidades cambiantes del medio, así también, la empresa que se encuentra en su periodo de operación, le es indispensable estar reestructurando constantemente determinado departamento, readaptándolo a las nuevas necesidades, etc., pero con todo, en esta etapa predominan los problemas naturaleza creativa o de operación.

Esta fase comprende los siguientes elementos administrativos: Integración, dirección y control.

### 2.1.3.3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Las etapas del proceso administrativo son seis y son las siguientes:

#### 2.1.3.3.1 PREVISIÓN

Es la determinación de lo que desea lograr por medio de la

<sup>(1)</sup> *Principios de Administración para alta dirección*, op. cit., nota 1, pp. 18 y 19



empresa así como, la investigación y valoración de los medios de que dispone, hasta determinar los diversos cursos de acción.<sup>(9)</sup>

#### 2.1.3.3.2 PLANEACIÓN

La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro.<sup>(10)</sup>

#### 2.1.3.3.3 ORGANIZACIÓN

El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.<sup>(11)</sup>

#### 2.1.3.3.4 INTEGRACIÓN

Consiste en dotar a la empresa de todos aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos en busca de su mejor desarrollo.<sup>(12)</sup>

#### 2.1.3.3.5 DIRECCIÓN

Es la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura Organizacional mediante la guía de los esfuerzos del

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

<sup>(9)</sup> Ibidem, p. 100

<sup>(10)</sup> Mucio Castañeda García Martínez, op.cit., nota 7, p. 64

<sup>(11)</sup> Ibidem, p. 106

<sup>(12)</sup> Elementos de administración para alta dirección, op. cit., nota 1, p. 6.

grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión.<sup>(9)</sup>

#### 2.1.3.3.6 CONTROL

Es la etapa del proceso administrativo que tiene por objeto analizar, evaluar, corregir, mantener o mejorar los resultados, mediante la medición de la ejecución de los planes de la organización.<sup>(10)</sup>

### 2.2 ESTRUCTURA Y ORGANIZACION

#### 2.2.1 ESTRUCTURA Y ORGANIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

La presencia de múltiples y variadas organizaciones en nuestro medio ambiente se percibe como algo cotidiano en todo momento y en todo lugar. Y esto se da porque el proceso de modernización incluye, entre otros acontecimientos, la creación de grandes y complejos organismos sociales en los cuales la gente trabaja de manera muy diferente a como lo hacía hace cincuenta años. Estas organizaciones fueron apareciendo, a través de los años como parte del crecimiento y desarrollo económico.

Las organizaciones (fábricas, comercios, restaurantes, hospitales, universidades, bancos, dependencias de gobierno etc.) esas grandes, medianas y pequeñas organizaciones en las que se producen bienes o servicios, ya sea materiales o inmateriales, y que se caracterizan de manera muy general, por establecer estructuras organizacionales y procedimentales de cierto grado de complejidad social y tecnológica. El reconocer el "fenómeno organizacional" como problema humano y social es nuestro punto de partida para estudiar y comprender o influir en este campo de nuestra realidad.

<sup>(9)</sup> Henri Fayol, op. cit., p. 102.

<sup>(10)</sup> Ibídem, p. 103.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y coordinación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual será posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado. Esta concepción práctica no es reciente ya que fue comprendida claramente en civilizaciones antiguas. Sin embargo, la difusión y aplicación generalizada de la organización del trabajo humano, de manera sistemática, es un fenómeno administrativo relativamente moderno.

Otro aspecto a reconocer es que el sentido fundamental de todo organismo social lo constituye el conjunto de objetivos para los cuales se constituye. Estos objetivos organizacionales pueden ser de tipo económico, social o de servicio. Lo importante aquí es subrayar que los objetivos son la razón de ser de estos organismos y, por ello, se afirma que son medios para lograr ciertos fines que interesan a personas y grupos de nuestra sociedad.

En este sentido, las organizaciones modernas son una respuesta a las necesidades económicas y sociales del hombre actual, de la misma manera que lo es la presencia de la tecnología al servicio del trabajo en las propias organizaciones.

Asimismo, se afirma que las organizaciones son parte y producto de los sistemas socioeconómicos modernos.<sup>(11)</sup>

### 2.2.2 LA ESTRUCTURA COMO ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN

Los problemas de la estructura y organización afectan a todos los tipos de organizaciones públicas y privadas (empresas

(11) Rodríguez Valencia, Joaquín. *Como elaborar y usar los manuales administrativos*, 6ª ed., México, Edit. Eusebio, 1999, pp. 1 y 2

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

industriales, centros comerciales, hospitales, entidades, dependencias públicas y universidades.

Es necesario buscar la adaptación de los "medios" a los "planes y objetivos", y con ello bajo restricciones internas y externas (estas señalan las fronteras del sistema, es decir que estipularan al diseñador las condiciones con las que se puedan alcanzar los objetivos, así como sus limitaciones.

Todo organismo social para que pueda subsistir, requiere de ciertos elementos.

### 2.2.3 ELEMENTOS DE ORGANIZACION.

ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
a) PARTES DIVERSAS ENTRE SI.	Ningún organismo social se forma de partes iguales
b) UNIDAD FUNCIONAL	Estas partes diversas tienden al mismo objetivo.
c) COORDINACION DEL TRABAJO	Para lograr ese mismo objetivo necesitan complementarse entre si, no importando que sus funciones sean diversas.

Los términos de Estructura y Organización, aunque explícitos, merecen ser aún más precisos, tanto por separado, como en lo que respecta a las relaciones que entre ellos existen.

La estructura indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica.

La estructura denota la forma como se ordenan y se disponen entre sí las partes de un todo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Y organizar consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento. La organización ayuda a suministrar los medios para que el personal desempeñe sus puestos.

En el primero de los sentidos de organizar (dotar de una estructura), existen por lo tanto lazos estrechos entre los dos términos, hasta el punto que se les une en la expresión "Estructura Organizacional".<sup>(12)</sup>

#### 2.2.4 LOGICA DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN.

Ya que hay que trabajar, lo principal es saber "en que consiste ese trabajo". Por supuesto, siempre es posible hacer el trabajo que nos salga al paso y mientras tanto preocuparnos por el resultado final, especialmente si la función recae sobre una persona o pequeño grupo. Sin embargo, cuando se trata de un grupo más extenso hay que determinar de antemano las tareas más importantes que se deben encargarse de ellas, para evitar repeticiones de cualquier índole.

La estructura organizacional no constituye un problema cuando la empresa es de formación reciente, porque siempre hay excesos de trabajo. Con el crecimiento, la situación cambia, hay más personal, y con frecuencia se pierde tiempo en tareas sin ninguna importancia o que tienen que ver muy poco con los principios básicos de la empresa. En este momento cuando se hace necesario recurrir a la organización.

La función de organización es muy amplia, los aspectos que nos interesan aquí serán por lo tanto los que hacen referencia a la estructura de las empresas; organización del trabajo, sistema de organización, descripción de funciones, estudio de actividades, etc.

<sup>(12)</sup> Ibidem, pp. 5-7

TEMA CON  
FALLA DE ORIGEN

Estudiamos por tanto las nociones de estructura y organización, reservando el término "estructura" a la descripción de funciones, relaciones que se mantienen entre los puestos, niveles jerárquicos que existen entre los jefes a distintos niveles. Y hablaremos de "organización" para situar a todos los problemas que permiten el funcionamiento de la empresa: división y especialización del trabajo, delegación de autoridad, tramo de control, coordinación del trabajo. Contemplando desde una perspectiva, el interés del estudio de la estructura de la organización, existen principalmente en el hecho de que la eficacia de una empresa para cumplir sus objetivos, depende de su organización. La organización es por lo tanto uno de los medios para alcanzar objetivos.<sup>(13)</sup>

#### 2.2.5 LA IMPORTANCIA DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional se crea para realizar las funciones, las actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes sociales de la empresa. A través de esa estructura se delega la autoridad, se establecen las responsabilidades y, en función de éstas, los distintos niveles jerárquicos.

La estructura organizacional es un instrumento de gran importancia para realizar los procesos de la dirección y el control, como por ejemplo: de comunicación, de decisión, de comparación, de corrección, etc.; además, sirve para canalizar los esfuerzos de acuerdo con los planes y objetivos de la misma.

Existen innumerables organizaciones concebidas empíricas, con una estructura deficiente, lo cual provoca en éstas una consecuente y permanente actitud irracional; se caracterizan por tener

<sup>(13)</sup> Ibidem, p. 7

estructuras organizacionales caprichosas que la mayoría de las veces no responden ni a los fines ni a las necesidades inherentes a esas organizaciones, además como es natural, no se ajustan a los medios disponibles. Estas organizaciones (que se califican de irracionales) en su oportunidad se expanden, y no justamente por razones determinantes, como las de orden económico, por imperativos de orden social o de cualquier otra naturaleza. Son en realidad, otras razones que inciden sobre su expansión. Este comentario debe servir para que reflexionen los empresarios, administradores, los consultores en administración y los estudiosos que, en conjunto, actúan en las sociedades afectadas por fenómenos de este tipo. Las anteriores deficiencias indicadas constituyen un factor de perturbación para el desarrollo adecuado de las fuerzas productivas, y presuponen además, una insuficiencia intrínseca de éstas. De esta manera se afecta la productividad y la racionalidad de la producción.<sup>(11)</sup>

## 2.3 LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

### 2.3.1 INTRODUCCION

Si usted naufragara y llegara a una isla desierta, y dentro de lo poco que se pudo salvar apareciera un libro, ¿cuál libro le gustaría encontrar? tal vez, la mayoría pensaría en encontrar la Biblia o algún otro libro. Sin embargo, en esas circunstancias, tal vez le conviniera mejor descubrir gratamente que es un manual de sobrevivencia, o mejor aún, un manual para construir balsas seguras, ¿qué alivio verdad? <sup>(12)</sup>

Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. El tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento, no

(11) *Ibidem*, p. 8

(12) Alvarez Torres, Martín G, *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*, S.A. S.L., México, Edit. Espasa, 1959, p. 23

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

tenerlos, limitaría la(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar.

Tal vez piensen que muchas organizaciones funcionan bien sin manuales, y esto es cierto porque cuentan con expertos de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo (o casi todo) dentro de la organización, a simple vista marcha sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos. La dualidad curiosa de estos expertos, es que por un lado centralizan todas las decisiones, y por otro lado, ellos son los más indicados para elaborar los manuales debido a sus conocimientos y experiencia para plasmar en blanco y negro lo que ellos saben.

Hay dos razones por las que los expertos pueden contribuir a la elaboración de manuales, la primera, es beneficio propio del experto, porque este tiene la oportunidad de dejar huella en su paso por la organización, y la segunda, porque al entrenar a más personal, el experto delega actividades rutinarias, dedicándose con sus amplios conocimientos a nuevos proyectos o a dar asesoría interna a la propia organización. (14)

### 2.3.2 ANTECEDENTES

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la segunda guerra mundial 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.

(14) Ibidem, p.24

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



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 está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

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.).<sup>(17)</sup>

### 2.3.3 CONCEPTO

Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.<sup>(18)</sup>

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema.<sup>(19)</sup>

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque le permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.<sup>(20)</sup>

(17) Rosell-Juan Vilencia, Joaquín, op. Cit. nota 11, p.56

(18) Ibidem, p.55

(19) Alvarez Torres, Martín G., op. cit. nota 15, p. 23

(20) Ibidem, p.24

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

El objetivo principal de los manuales administrativos es el de instruir al personal, acerca de aspectos como: funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos, normas, etc.; para que se logre una mayor eficiencia en el trabajo. <sup>(21)</sup>

#### 2.3.4 CAUSAS PRIMORDIALES DE ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS

La lógica y el sentido común de muchas personas reconocen el valor de los manuales, sin embargo, su elaboración todavía no es una práctica común dentro de las organizaciones. Esto se debe a tres causas principalmente:

1. Que no sean muy conocidas las técnicas y metodologías para elaborar manuales.
2. Que no reciban la importancia y el apoyo de los niveles directivos.
3. Que la elaboración y desarrollo de manuales requiere tiempo de parte de los responsables de cada área, y éste a veces es muy escaso. <sup>(22)</sup>

#### 2.3.5 MANUAL COMO HERRAMIENTA DE LA COMUNICACIÓN

Los manuales representan un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos etc.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas

<sup>(21)</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín, op. Cit., nota 11, p.55

<sup>(22)</sup> Álvarez Torres, Martín G., op. cit., nota 15, p.23

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en la actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita (Documentos ) y permanente. <sup>(23)</sup>

### 2.3.6 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación la personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas. <sup>(24)</sup>

<sup>(23)</sup> ROSALES VALENCIA, Joaquín, op. Cit, nota 11, pp.57-59

<sup>(24)</sup> Ibidem, p. 59

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.7 POSIBILIDADES Y LIMITACIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

#### POSIBILIDADES

- Es una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y hacer efectivo objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas etc.
- Evitan discusiones y mal entendidos, de las operaciones.
- Aseguran continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Son instrumentos útiles en la capacitación de personal.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Posibilitan una delegación efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

#### LIMITACIONES

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Incluyen sólo los aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia es notoria para la misma.
- Muy sintéticas carecen de utilidad; muy detallados los convierten en complicados.<sup>(25)</sup>

<sup>(25)</sup> Ibidem, p. 61

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 2.3.8 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. El tipo de manual se determina dando respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

### 2.3.8.1 POR SU CONTENIDO:

Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias. Dentro de este tipo tenemos a los siguientes manuales.

#### 2.3.8.1.1 MANUAL DE ORGANIZACION.

Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.

#### 2.3.8.1.2 MANUAL DE POLITICAS.

Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.

Una adecuada definición de políticas y su establecimiento por escrito, permitirá:

- Agilizar el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, al suministrar lineamientos a niveles intermedios.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.8.1.3 MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (Cómo hacer cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso. La implantación de este manual sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos prescritos al realizar su trabajo.

### 2.3.8.1.4 MANUAL DE CONTENIDO MULTIPLE.

Quando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual. Un ejemplo del manual de contenido múltiple es el de "políticas y procedimientos". En organismos pequeños, en un manual de este tipo, se pueden combinar dos o más conceptos, debiéndose separar en secciones.

### 2.3.8.2 POR FUNCION ESPECIFICA

Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar. Dentro de este apartado puede haber los siguientes manuales:

#### 2.3.8.2.1 MANUAL DE PRODUCCION.

Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

TRCS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.3.8.2.2 MANUAL DE COMPRAS.

El proceso de compras debe estar escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

#### 2.3.8.2.3 MANUAL DE VENTAS.

Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.).

#### 2.3.8.2.4 MANUAL DE FINANZAS.

Consiste en asentar escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén logrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

#### 2.3.8.2.5 MANUAL DE CONTABILIDAD.

Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad.

#### 2.3.8.2.6 MANUAL DE CREDITO Y COBRANZAS.

Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.3.8.2.7 MANUAL DE PERSONAL.

Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

### 2.3.8.2.8 MANUAL TECNICO.

Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Como ejemplo de este tipo de manual está el "manual técnico de auditoria administrativa", el manual técnico de Sistemas y procedimientos".

### 2.3.8.2.9 MANUAL DE ADIESTRAMIENTO O INSTRUCTIVO.

Estos manuales explican las labores, los proceso y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.<sup>(26)</sup>

## 2.4 EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

### 2.4.1 CONCEPTO

Los "manuales de procedimientos": son aquellos instrumentos de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En el manual de procedimientos se describen, además de los diferentes puestos, las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y participación: suelen contener una descripción narrativa que

<sup>(26)</sup> Ibidem, pp. 6-67

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con "diagramas" a base de símbolos para aclarar los pasos. En los manuales de procedimientos se acostumbra incluir las "formas" que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

A este tipo de manual también se le denomina como: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y métodos de trabajo. <sup>(27)</sup>

#### 2.4.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

- a) Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales. <sup>(28)</sup>

#### 2.4.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La importancia del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

<sup>(27)</sup> Ibidem, p. 105  
<sup>(28)</sup> Ibidem, p. 106

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

la finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.<sup>(29)</sup>

#### 2.4.4 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De manera general, los manuales de procedimientos por sus características diversas pueden clasificarse en: manuales de procedimientos de oficina y manuales de procedimientos de fábrica.

También pueden referirse a:

- Tareas y trabajos individuales; por ejemplo: cómo operar una máquina de contabilidad .
- Prácticas departamentales, en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento ; por ejemplo: El manual de reclutamiento y selección de personal.
- Prácticas generales en una área determinada de actividad, por ejemplo: manual de procedimientos de ventas, manual de producción, manual de finanzas.

También se puede clasificar de acuerdo a su ámbito de aplicación y alcances en:

- Manual de procedimientos general. Es aquél que contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- Manual de procedimientos específico. Son aquellos que contienen información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad

<sup>(29)</sup> Ibidem, p.107

**TEXTO CON  
FALLA DE ORIGEN**

administrativa con el propósito de cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

De lo anterior podemos deducir que un manual de procedimientos es un documento de los "COMOS":

Ejemplos:

1. Cómo dar de alta o de baja a una persona en la organización.
2. Cómo agregar una cuenta nueva al libro mayor general.
3. Cómo atender y resolver reclamaciones de los clientes.<sup>(10)</sup>

#### 2.4.5 COMO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El primer paso para elaborar un manual de procedimientos es determinar lo que desea lograr. Para ello, el analista del sistemas deberá hacer las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear el manual de procedimientos?
2. ¿Qué beneficios proporcionará el manual de procedimientos?
3. ¿Qué espero yo o mi departamento, lograr con el manual de procedimiento?<sup>(11)</sup>

#### 2.4.6 CONTENIDO DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Una regla respecto al contenido de este tipo de manuales, podemos decir que un manual no debe contener más que los elementos estrictamente necesarios para el logro de los objetivos previstos y para el mantenimiento de los controles indispensables. En otras palabras, la sencillez y la profundidad deben hacer los caracteres que inspiren su programación.<sup>(12)</sup>

(10) Ibidem.  
 (11) Ibidem, p.108  
 (12) Ibidem, p.109

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

#### 2.4.7 ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

El procedimiento es la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso y en su conjunto son la evidencia de que el sistema de gestión de la calidad es una realidad. Cada procedimiento será elaborado por la persona o grupo de personas responsables de las actividades y procesos y debe ser revisado por una persona de nivel medio superior que también conozca dicha actividad y aprobado y formalizado de preferencia por la Alta Dirección de la organización.

Los procedimientos deben estar normalizados y de alguna manera formalizados, además es recomendable que se encuentren en el sitio donde se realiza la actividad, así ayudarán facilitando la supervisión y la auditoría.<sup>(133)</sup>

#### 2.4.8 EL POR QUE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Es común que en cualquier nuevo proyecto o contrato en una empresa, se inicie de cero, que sea necesario pasar la tarea de desarrollar y poner en práctica nuevos procedimientos. No aprendemos de los errores, no aprovechamos la experiencia adquirida a un alto costo, no hay "memoria empresarial", reinventamos la rueda cada vez.

El problema está en la falta de un sistema de trabajo uniforme, de una sistematización, que se revise en forma periódica, que identifique y documente los problemas y las experiencias exitosas ya que ambas son de un valor incalculable.<sup>(134)</sup>

<sup>(133)</sup> Jonathan Franklin, Enrique. *Organización de empresas análisis, diseño y estructura*, México, Edit. McGraw Hill, 1996, p.1971

<sup>(134)</sup> Interpretación de la norma ISO 9001:2000 como contribución al sistema de gestión de la calidad, México, Comité, S.C., 2002, p.69

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 2.4.9 LA PARTICIPACIÓN DE LA GENTE

Un sistema de calidad marcha en buena medida, día a día sobre sus procedimientos, por tal motivo la participación de la gente, desde su formulación es importante. Y es esencial que en la elaboración de los procedimientos participe tanto personal como sea posible, pues solo con este tipo de compromisos se logra que el personal vea a los procedimientos como algo propio y no como algo que le imponen desde arriba.

Los procedimientos se hacen, sin la participación del personal fallan, no sólo porque causan resentimiento, sino por que son imperfectos o imprácticos. Existen varias maneras de organizar la participación del personal, el coordinador de personal debe organizar los equipos de elaboración integrado al personal involucrado en una actividad o proceso.

El grupo debe entender cual es el objetivo y debe dársele los elementos necesarios para hacer procedimientos eficaces. Como muchas veces no es posible separar de su trabajo diario a toda la gente, se pueden reunir representantes de todos los grupos y no sólo a gerentes o jefes, para formar equipos los de trabajo.<sup>(35)</sup>

#### 2.4.10 ELABORACIÓN DE UN PROCEDIMIENTO

Se recomienda iniciar por los procedimientos operativos sobre el trabajo cotidiano de la organización.

La herramienta más útil para este trabajo es el diagrama de flujo, con el cual se llevará al grupo de la mano para describir las acciones principales en secuencia lógica y con la participación de todos los involucrados.

<sup>(35)</sup> Ibidem, p. 69

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

De esta manera se va elaborando el diagrama de flujo en un pizarrón o rotafolio bajo la observación de todo el equipo.<sup>(16)</sup>

#### 2.4.10.1 LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Al principio algunos Directivos y Responsables de área piensan que estos diagramas además de ser muy complicados son solamente para los ingenieros. Esta percepción es cierta dada la falta de costumbre en su uso, sin embargo, su aprendizaje es tan sencillo que cualquier persona en menos de una hora haciendo un ejercicio en una hoja de papel, puede descubrir fácilmente el valor y utilidad de esta herramienta.

Los Diagramas de flujo son medios gráficos que sirven principalmente para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender como funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos empleados.
- i) Hacer presentaciones directivas.<sup>(17)</sup>

<sup>(16)</sup> Idem

<sup>(17)</sup> Alvarez Torres, Martín G., op. cit., nota 15, p. 39

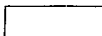
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los diagramas identifican:

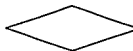
- a) Cuellos de botella
- b) Puntos críticos
- c) Rutas críticas
- d) Areas poco claras.<sup>(19)</sup>

Para analizar un procedimiento, recurrimos al diagrama de flujo del proceso de trabajo, donde podemos registrar todas las actividades y traducirlas a símbolos, presentarlos en forma gráfica y contada, donde se destinan espacios a la distribución de trayectos, el número realizado de éstos, el tiempo que se empleó, hacer observaciones, marcar preguntas del análisis y la acción resultante.<sup>(20)</sup>

#### 2.4.10.2 LOS SÍMBOLOS BÁSICOS PARA ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO SON:



El símbolo del Rectángulo se utiliza para designar una actividad. Dentro de cada rectángulo se incluye una breve descripción de cada actividad.



El símbolo del Rombo señala un punto del proceso en el que hay que tomar una decisión, a partir de él, se ramifica en dos o más vías el camino que se puede seguir. La vía tomada depende de la respuesta a la pregunta (decisión) que aparece dentro del rombo. Cada vía se identifica según la respuesta a la pregunta (Si-No, Cierto - Falso, Etc.,).

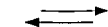
(19) Manual de procedimientos de oficina para la oficina contable, México, Edit. Panorama, 1994, p.20

(20) Rubio Kojazoni, Victor M. y Hernández Fuentes, Jorge. Guía práctica de auditoría administrativa, 2ª ed., México, Edit. Pac, 1999, p.192

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



El símbolo Terminal es un óvalo que identifica sin ninguna ambigüedad, el principio y el final de un proceso, según la palabra dentro del símbolo terminal. Comienzo, inicio o principio son palabras que se utilizan para designar el punto de partida del flujo de un proceso; FIN o FINAL son las palabras que se utilizan para designar el final del flujo del proceso.



La Línea de Flujo representa una vía del proceso, que conecta elementos del proceso: actividades, decisiones, documentos, etc. La punta de la flecha sobre la línea de flujo indica la dirección del flujo del proceso. Se permite usar únicamente flechas horizontales y verticales, no inclinadas.



El conector es un círculo que se utiliza para indicar la continuidad del Diagrama de Flujo. Se utiliza cuando el diagrama de flujo abarca dos o más hojas y desea hacer referencia a alguna actividad anterior o posterior a la que se está describiendo, o cuando físicamente una actividad está relativamente lejos de ella y no se desea utilizar una flecha. Generalmente se utilizan letras mayúsculas, minúsculas o del alfabeto griego dentro del círculo conector. Por cada círculo conector que sale de alguna actividad, deberá haber cuando menos un círculo conector entre (llegue) a alguna otra actividad (los dos o más conectores relacionados tendrán las mismas letras de referencia).<sup>1401</sup>

#### 2.4.10.3 VENTAJAS DEL DIAGRAMA DE FLUJO

- Proporciona una comprensión del conjunto.
- Facilita la comunicación.
- Descubren los clientes ignorados previamente.

<sup>1401</sup> Alvarez Torrea, Martín G., op. cit. nota 15, p. 40

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



- Descubren las oportunidades para mejorar.
- Hacen más fácil establecer los límites.

#### 2.4.10.4 CÓMO ELABORAR UN DIAGRAMA DE FLUJO PARA APOYAR EL DESARROLLO DE PROCEDIMIENTOS.

Los pasos que se recomienda es seguir para la elaboración de un procedimientos son:

- 1.- Enliste las personas o departamentos que participan en el procedimiento, dividiendo una hoja blanca en tantas columnas como personas o departamentos participen en el procedimiento.
- 2.- Utilice los símbolos arriba mostrados y defina la secuencia lógica, detallada y completa de los pasos que siguen las personas o departamentos involucrados en el procedimiento.
- 3.- Asegúrese que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos. Sobre todo, los rombos de decisión deben indicar el camino que siguen los SI's y los NO's.
- 4.- Verifique que todos los textos dentro de cada símbolo, empiecen con un verbo de acción (comprar, firmar, revisar, aceptar, aprobar, devolver, sellar, etiquetar, etc.).
- 5.- Revise que el Diagrama esté completo. Que todo lo que se hace en la realidad, corresponda a lo allí plasmado. Sométalo a consideración de otras personas.
- 6.- Pruebe la validez del diagrama, verificando que no se mezcle lo que es, con lo que debiera ser.
- 7.- Una vez aprobado el diagrama, inicie con el desarrollo del procedimiento correspondiente.
- 8.- Identifique en el Diagrama de flujo cada actividad con el número que le corresponde dentro del procedimiento correspondiente.

<sup>(1)</sup> Ibidem, pp. 47 y 48

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## 2.5 ISO 9000

### 2.5.1 INTRODUCCIÓN

La serie de normas de ISO 9000 es creación de la Organización Internacional para la Normalización (International Organization for Standardization). Su objetivo principal es igualar la manera de hacer las cosas (ISO, quiero decir, "IGUAL"), en cuanto concierne a sistemas de Aseguramiento de calidad.

El atraso de México en lo que concierne a calidad es obvio. Y sólo el apego estricto a los sistemas, diseñados para cada empresa, podrá, hasta lo posible acortar la distancia que actualmente separa a nuestra nación de las que, por su innegable disciplina a las normas de calidad, se incluyen en el grupo de las llamadas del primer mundo. En muchas naciones es ahora requisito indispensable el uso de los sistemas de calidad para alcanzar la condición de empresa proveedora.

En la actualidad un proveedor que pretenda comercializar sus productos en Europa deberá, primero, ser evaluado y obtener el certificado correspondiente por ISO. El uso de este certificado proporciona ventajas incalculables en el mercado.

Se requiere, básicamente, llenar una necesidad existente en México. Una necesidad que no ha sido vista como tal por multitud de empresas, pero que existe y cuya urgente satisfacción es más comprensible si se toma en cuenta la situación de aguda competencia que se hace sentir en el país con motivo de la apertura al libre mercado con los estados unidos y Canadá. Las empresas mexicanas se enfrentan a un hecho real, el de la

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

competencia acelerada, y no puede seguir manteniendo indiferencia hacia las normas de calidad.<sup>(42)</sup>

### 2.5.2 ¿POR QUÉ ISO9000?

¿Y por qué la norma de administración de la calidad ISO9000 ha tenido tanto éxito?, ¿De qué trata la norma que persuadió a tantas empresas a seguir el camino del registro?

Parte de la respuesta es sin duda el empleo de procedimientos formales para controlar la calidad.

Fueron desarrollados por industrias que confiaban en subcontratistas para proporcionar artículos seguros y compatibles entre sí. La mejor manera de asegurar esto era que el comprador del trabajo subcontratado enviara a los proveedores normas y especificaciones obligatorias. Se visitaría y evaluaría a los subcontratistas para verificar el cumplimiento a los requerimientos de los esquemas del sector, y se les retirarían los contratos en caso de inobservancia.

Los esquemas de sector tratan en especial de cumplimiento. El tema es la observancia de las instrucciones al pie de la letra, confiar en procedimientos para asegurar productos de alta calidad. Asimismo se engranaron en su totalidad con producción y manufactura, y en procesos estables en los que no se preveía el cambio.<sup>(43)</sup>

(42) Eduardo Domínguez, *Alfredo. Manual ISO 9000*, 4ª edición, Monterrey, Nuevo León, Edit. Cerezo, 1990, pp. 7 y 8.  
 (43) Walter J. Juran, et al. *El manual de administración de la calidad*, México, Edit. Interam, 1989, pp. 25.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### 2.5.3 BENEFICIOS DE OBTENER LA CERTIFICACIÓN ISO

- Las disciplinas establecidas por la norma de administración de calidad poseen una importancia clara, ya que obligan a las organizaciones a reflexionar en la forma de operar y mantener bajo control lo que hacen.
- Es una certificación reconocida internacionalmente.
- Genera y fortalece la confianza entre cliente y proveedores.
- Impulsa a los trabajadores de la empresa a conseguir el mejoramiento continuo.
- Captá y desarrolla nuevos mercados.
- Optimiza las operaciones y procesos de la empresa, aumentando su eficiencia.
- Elimina el desperdicio e ineficiencias de la empresa, reduciendo significativamente los costos.
- Proporciona credibilidad y fortalece la imagen de la empresa.
- Permite aumentar la productividad general de la organización.<sup>(44)</sup>

### 2.5.4 HACER QUE ISO9000 TRABAJE PARA EL LECTOR.

Si se ha de hacer que la calidad trabaje para el lector, es preciso apartarse de inmediato del concepto de la norma de administración de la calidad como un conjunto de reglas útiles

<sup>(44)</sup> IZAGA, P. G.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

susceptibles de aplicarse de manera indiscriminada en la organización y que resolverán por sí solas todos los problemas.

Por el contrario, es preciso ver la norma sólo como un marco, una manera de analizar y mejorar la forma en que la organización se maneja a sí misma.<sup>(45)</sup>

### 2.5.5 ESTRUCTURA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS APEGADO A LA NORMA ISO 9000

La estructura de un manual de procedimientos es variada, esto se debe a que no es limitativo.

Existen estructuras que cumplen con los requisitos mínimos y otras que son mas complejas y a las cuales se les incluye los siguientes puntos:

#### IDENTIFICACION:

- Logotipo de la organización
- Nombre oficial de la organización
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el

<sup>(45)</sup> Ibidem, p. 24

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guión o diagonal.

CONTENIDO DEL MANUAL

- Portada
- Índice: Relación de los capítulos que forman parte del documento.
- Introducción: Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.
- Lista de distribución
- Control de cambios

CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO

- ✓ Objetivos de los procedimientos: Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- Alcance.-Dónde inicia y donde termina la acción.
- Responsables.- Unidades administrativas y-o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.
- Definiciones.- Términos estrictamente necesarios para entender el procedimiento, a veces se incluyen los significados de las abreviaturas.
- Referencias.- Documentos o procedimientos relacionados y necesarios para la aplicación correcta del procedimiento.
- Políticas o normas de operación: Criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos
- Procedimiento.- Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo,

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

- Diagramas de flujo.- Medios gráficos para describir el procedimiento.
- Formatos.- Formas empleadas para registrar la información que se desprende de las actividades.
- Anexos.- Cualquier información de soporte necesaria para aplicar el procedimiento tales como tablas, diagramas, fotografías, croquis, etc..
- Distribución.- La designación de quienes deben tener el procedimiento para aplicarlo.<sup>(46)</sup>

#### 2.5.6 EL FORMATO MAESTRO.

Para darle mayor formalidad y uniformidad a los procedimientos, estos se redactan en un formato maestro, el cual tiene como objetivo cumplir con los requisitos de control de los documentos. La estructura del formato maestro contiene:<sup>(47)</sup>

##### IDENTIFICACION DEL PROCEDIMIENTO

- Logotipo de la empresa
- Nombre de la empresa
- Clave del procedimiento
- Nombre del procedimiento
- Número de revisión vigente
- Fecha de revisión
- Número de página
- Nombre de quien elaboró
- Nombre de quien revisó
- Nombre de quien autorizó

<sup>(46)</sup> Benjamín Franklin, Enriquez, op. cit., nota 33, p.160  
<sup>(47)</sup> Alvarez Torres, Martín G., op. cit., nota 15, p.59

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

## CONTENIDO DEL PROCEDIMIENTO

<input type="checkbox"/> TITULO	(obligatorio)
<input type="checkbox"/> OBJETIVO	(obligatorio)
<input type="checkbox"/> ALCANCE	(Si se requiere)
<input type="checkbox"/> RESPONSABILIDADES	(si se requiere)
<input type="checkbox"/> DEFINICIONES	(si se requiere)
<input type="checkbox"/> RESPONSABLE DE LA REVISION	(Si se requiere)
<input type="checkbox"/> REVISION DEL PROCED.	(Si se requiere)
<input type="checkbox"/> DOCUMENTOS Y-O ANEXOS	(si se requiere)
<input type="checkbox"/> DIAGRAMA DE FLUJO	(si se requiere)
<input type="checkbox"/> PROCEDIMIENTO	(Obligatorio)
<input type="checkbox"/> LISTA DE DISTRIBUCION	(si se requiere)
<input type="checkbox"/> ANEXOS	(si se requiere)

## 2.5.7 CONTROL DE DOCUMENTOS

## 2.5.7.1 GENERALIDADES

El proveedor debe establecer y mantener procedimientos documentados para controlar todos los documentos y datos que se relacionan con los requisitos de esta norma, incluyendo, en el alcance aplicable, los documentos de origen externo tales como normas y dibujos del cliente.

**Nota:** Los documentos y datos pueden estar en la forma de copias en papel o en medios electrónicos o cualquier otro.

## 2.5.7.2 APROBACIÓN Y EMISIÓN DE DOCUMENTOS Y DATOS.

Los documentos y datos deben ser revisados y aprobados para su adecuación por personal autorizado antes de ser emitidos. Debe establecerse y estar fácilmente disponible una lista maestra o un procedimiento equivalente de control de documentos, para

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



identificar el estado de revisión vigente de los documentos e impedir el uso de documentos obsoletos y/o invalidados.

Estos controles deben asegurar que:

- Las ediciones pertinentes de los documentos apropiados están disponibles en todos los lugares donde son efectuadas operaciones esenciales para el funcionamiento efectivo del sistema de calidad.
- Los documentos obsoletos y/o invalidados sean retirados de inmediato de todos los puntos de emisión o uso o de otra manera asegurados contra el uso no intencional.
- Cualesquiera de los documentos obsoletos para efectos legales y/o de preservación de conocimientos estén identificados adecuadamente.

### 2.5.7.3 INTENCION

Esta Sección debe ser aplicada a todo el programa de Aseguramiento de Calidad. Para fines de control, los documentos se clasifican en: controlados y no controlados.

DOCUMENTOS CONTROLADOS: Aquel en el cual tanto su distribución como actualización deberán estar registrados.

DOCUMENTO NO CONTROLADO: ES aquel que no hay necesidad de actualizar, pero si hay que dejarlo asentado en un registro.

Los documentos controlados de la Bibliografía del Programa de Calidad se clasifican de acuerdo a su contenido en:

- **POLITICAS:** Documento que establece el criterio de la empresa respecto a un tema en particular.

TERCER CON  
 FALLA DE ORIGEN

- **PROCEDIMIENTO:** Documento que describe en forma general las normas por las que deberá registrarse la actuación de las personas responsables de efectuar y administrar las tareas que sean necesarias, para cumplir con los criterios establecidos por la empresa y definido en sus políticas.
  
- **INSTRUCTIVOS:** Documento que define detalladamente las acciones que deben ejecutarse, su secuencia y al responsable de su ejecución para desarrollar una tarea específica.

Inicialmente, el área de Sistemas de Calidad recopila los borradores de los departamentos involucrados en el Sistema de Calidad, tanto políticas, procedimientos e instructivos, los cuales, después de su estudio y aprobación, generan los originales.

Los documentos que se integren a la bibliografía del Programa de Calidad, deben elaborarse con la participación de las personas responsables del área, departamentos o secciones de la empresa que tengan una Relación directa con el tema tratado en el Documento.

La elaboración de los documentos mencionados debe realizarse con la coordinación de Aseguramiento de Calidad, quien lleva el seguimiento del proceso.

Una vez estructurados los documentos deben:

- -Ser escritos en mecanografía
- -Ser claramente legibles y comprensibles
- -ser identificados con una clave que los singularice.
- -contener el número de Revisión que les corresponde.
- -contener las fechas de emisión y cancelación.
- -Tener enumeradas en forma consecutiva las hojas del mismo documento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

- Tener las firmas de aseguramiento de Calidad,
- Contar con la leyenda "Documento Controlado".

Una vez terminados los documentos, se distribuyen copias a las áreas pertinentes, además se lleva un registro actualizado que contenga lo siguiente:

- Numero consecutivo de copia.
- Área que lo conserva.
- Nombre y firma de la persona a quien le fue entregado.

Por ultimo se debe asentar que es responsabilidad del usuario de esos procedimientos e instructivos, el asegurarse que se cuente con la ultima Revisión de esos documentos, y que los documentos obsoletos sean retirados de sus áreas por Sistemas de Calidad.<sup>[12]</sup>

#### 2.5.7.4 CAMBIOS EN DOCUMENTOS Y DATOS.

Los cambios a los documentos deben ser revisados y aprobados por la misma organización que lleva a cabo la Revisión original, a menos que se especifique otra cosa. La organización designada debe tener acceso a información que sirva como base para su aprobación. Cuando sea aplicable, la naturaleza del cambio debe ser identificada en el documento.

Una lista maestra o algún procedimiento de control de documentos equivalente debe ser establecido para identificar la Revisión actual y así evitar el uso de documentos obsoletos. Los documentos de calidad deben ser remitidos después de un numero practico de cambios o modificaciones.

[12] El. Jones Bogart, Alfrede, pp.47-50

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

La responsabilidad de hacer las revisiones a las modificaciones de documentos de calidad recae generalmente en el Departamento de Sistema de Calidad.

Se debe conservar actualizando un registro de la distribución de las copias del documento original, con el objeto de que dichas copias se actualicen en caso de modificación de cualquier parte de su contenido.

Cuando haya modificaciones de cualquier documento del programa de Calidad, la edición anterior se conserva como referencia marcándola con la leyenda "Cancelado". Asimismo todas las copias del documento anterior a la modificación deben ser remplazadas por nuevas copias conforme al registro de control de dicho documento, recabando constancia de su reemplazo en el mismo registro de control y recojiendo las copias anteriores para su destrucción.

Para solicitar un cambio o modificación, el usuario o cualquier otra organización o persona, debe llenar una forma previamente definida y registrada en este sistema de control de documentos, en donde se especifica el nombre del documento así como su número de Revisión vigente y el número de hoja de referencia que contiene el párrafo que va a ser modificado.

Se escribe el texto tal y como se halla en el documento vigente y se escribe tal y como se desea modificar. Se escribe el nombre de quien elabora la solicitud, el visto bueno de su jefe inmediato, fecha de elaboración y las Aprobaciones de Aseguramiento de Calidad y de Sistemas de Calidad.

Como sistema de identificación de las revisiones puede ser utilizado el siguiente:

REVISION 12/08/00 03/07/00 08/08/91 09/07/01 15/01/03

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Aquí se muestran las fechas no solo de la última revisión sino de todas las anteriores. Este es colocado en la parte inferior de cada hoja del documento.<sup>(19)</sup>

## 2.5.8 CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD.

### 2.5.8.1 GENERALIDADES

La empresa debe establecer y mantener procedimientos para identificar, recolectar, indexar, llenar, archivar y desechar los registros de calidad.

Los registros de calidad deben ser mantenidos para demostrar que se han alcanzado la calidad requerida y la operación efectiva del sistema de calidad. Los registros de calidad del subcontratista deben ser un elemento de estos datos. Todos los registros deben ser legibles e identificables con el producto del que se trate. Los registros de calidad deben ser guardados y mantenidos de tal manera que puedan ser fácilmente consultados y en lugares que minimicen el daño, deterioración o pérdida.

El tiempo que deberán mantenerse estos registros debe ser definido y registrado. Cuando se acuerde en el contrato, los registros de calidad deben estar a disposición del comprador o su representante por un período igualmente acordado.

**NOTA:** Los registros pueden estar en la forma de copia en papel o en medios electrónicos o cualquier otro.

Los procedimientos de control de los registros de calidad deben definir la forma como se identificaran estos registros; estos pueden contar con claves que identifiquen el área o departamento que genera dichos registros.

<sup>(19)</sup> ISO 9000, pp. 50-53

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Los registros de calidad mostraran la forma de llenarse o los datos mínimos que los conforman. Se deberá responsabilizar a un departamento o persona para que recolecte y controle dichos registros. La empresa definirá si los archivos se concentraran en una biblioteca de registros de calidad o en cada área en que se generan. Esto depende de las características propias de los registros, de las características del producto y de la importancia o categoría de los datos registrados.

Se debe asegurar que los archivos sean adecuados y que minimicen la posibilidad de pérdida, robo, incendio, o que personal no autorizado tome los registros en ellos contenidos. Además se deberá definir un tiempo máximo de retención de registros; complementado este periodo, dichos registros deberan ser desechos."

---

<sup>(50)</sup> Ibidem, pp.100 y 101

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO III

RESULTADOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

TESIS CON FALLA DE ORIGEN
------------------------------

### 3.1 ANALISIS DE LAS RESPUESTAS DE LOS ENCUESTADOS

Las encuestas realizadas permitieron que se obtuviera información relevante en cuanto a la necesidad que hoy en día tienen las empresas de manualizar sus procedimientos y la falta de conocimiento que tienen acerca de los requisitos de ISO para elaborar sus procedimientos. (ver gráficas)

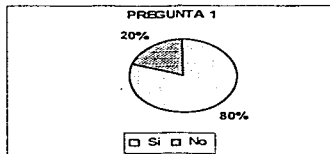
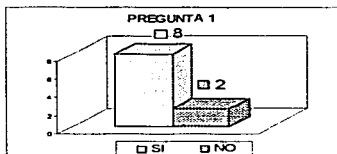
Por lo tanto, los encuestados nos respondieron que si son necesarios los manuales de procedimientos y que si los quieren hacer, pero como no conocen bien los requisitos que la norma ISO requiere, no creen conveniente trabajar dos veces, ya que si los hacen luego cuando requieran certificarse los tendrán que elaborar de nuevo de acuerdo a los requisitos de la norma. También comentan que documentar sus procedimientos conforme a la norma ISO, requiere contratar a un asesor externo y que los costos de este servicio es elevado.

En base a estas respuestas propongo para despejar sus dudas en cuanto a la metodología de elaboración de procedimientos, formatos y manuales apegado a la norma ISO, vayan al siguiente capítulo en el apartado de sugerencias.



## ANALISIS DE LAS RESPUESTAS AL CUESTIONARIO APLICADO

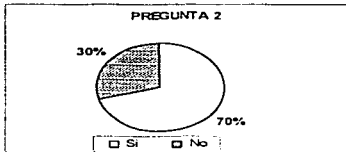
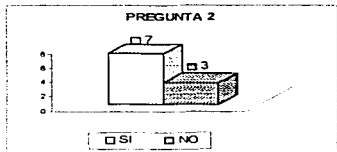
## IMPORTANCIA DE DOCUMENTAR PROCEDIMIENTOS



**COMENTARIO 1:** De acuerdo a los encuestados 8 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que es importante documentar los procedimientos y solo dos creen que no es importante

**COMENTARIO 2:** En la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% restante respondió negativamente

## BENEFICIOS QUE PROPORCIONA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

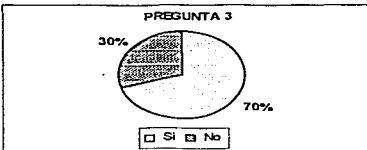
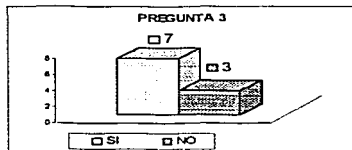


**COMENTARIO 1:** De acuerdo a los encuestados 7 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que el manual de procedimientos les proporciona beneficios, y solo tres creen que no les beneficia en nada

**COMENTARIO 2:** en la gráfica de porcentaje podemos apreciar que el 70% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 30% restante respondió negativamente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

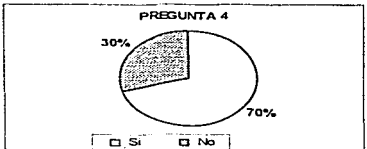
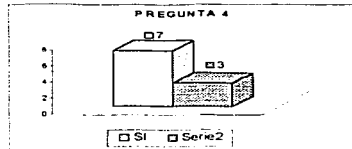
ES UNO DE LOS PRINCIPALES MANUALES PARA LA ORGANIZACIÓN



COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 7 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que el manual de procedimientos es uno de los principales manuales con los que debe contar su organización, y solo tres creen que no es uno de los principales manuales con los que debe contar su organización.

COMENTARIO 2: en la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 70 % de los encuestados respondieron afirmativamente y el 30% restante respondió negativamente.

NECESIDAD DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

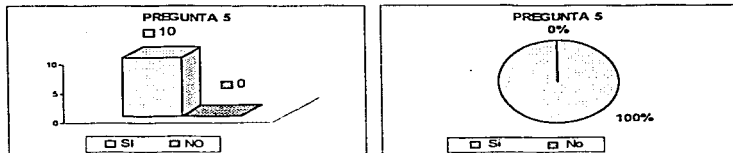


COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 7 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes han sentido la necesidad de tener el manual de procedimientos a la mano, y solo tres no han sentido la necesidad de tener el manual de procedimientos a la mano.

COMENTARIO 2: en la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 70 % de los encuestados respondieron afirmativamente y el 30% restante respondió negativamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

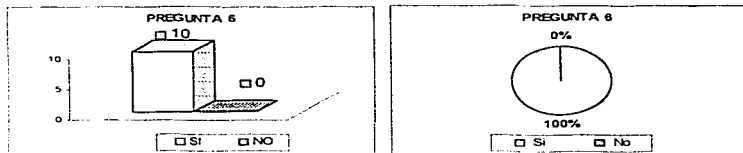
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AYUDA A CONOCER LOS "QUIEN"



COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 10 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que el manual de procedimientos los ayudaría a conocer quien autoriza documentos importantes para la organización, ninguno respondió negativamente.

COMENTARIO 2: en la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 100 % de los encuestados respondieron afirmativamente y el 0% restante respondió negativamente.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AYUDA A CONOCER LOS "COMOS"

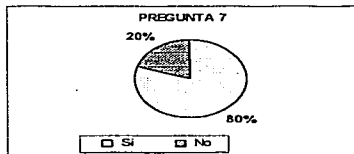
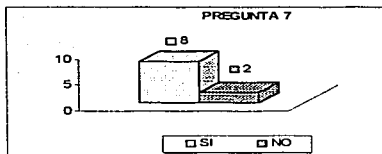


COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 10 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que el manual de procedimientos los ayudaran a conocer como se hacen las cosas, ninguno respondió negativamente.

COMENTARIO 2: en la gráfica de porcentaje podemos apreciar que el 100 % de los encuestados respondieron afirmativamente y el 0% restante respondió negativamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

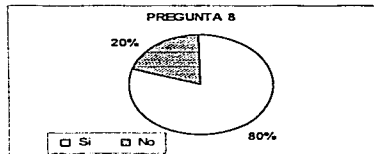
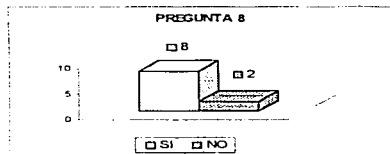
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AYUDA A PLANEAR EL TRABAJO



COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 8 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que el manual de procedimientos les ayudaría a planear mas el trabajo del personal de su organización. Solo dos respondieron que no los ayudarían para planear mas el trabajo del personal de su organización.

COMENTARIO 2: En la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% restante respondió negativamente

## MANUALES DE PROCEDIMIENTOS BITALES PARA CONTROLAR Y MANEJAR INFORMACIÓN

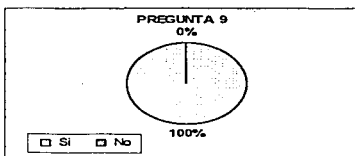
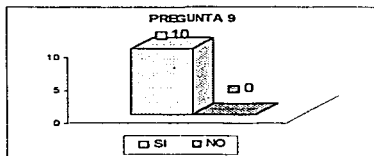


COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 8 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que a la mayoría de los directivos y gerentes creen que si es conveniente tener manuales de procedimientos por aspectos de control y facilidad de manejo de información, solo dos no creen en esto.

COMENTARIO 2: En la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% restante respondió negativamente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

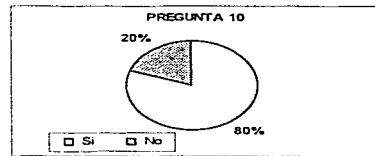
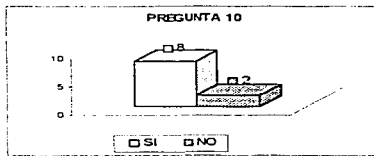
**MANUALES DE PROCEDIMIENTOS FACILITAN EL CUMPLIMIENTO DE PROPOSITOS Y OBJETIVOS**



**COMENTARIO 1:** De acuerdo a los encuestados 10 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que los manuales de procedimientos pueden facilitarle a la organización el cumplimiento de sus propósitos y objetivos de manera efectiva y ordenada, ninguno contesto negativamente.

**COMENTARIO 2:** en la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 0% restante respondió negativamente

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS COMO HERRAMIENTA PARA SIMPLIFICAR LA VIDA DE LA ORGANIZACIÓN**

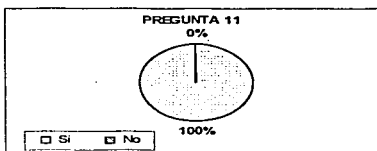
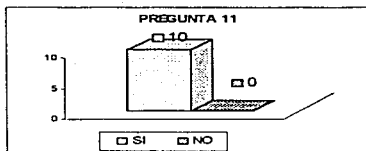


**COMENTARIO 1:** De acuerdo a los encuestados 8 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que al elaborar el manual de procedimientos se simplificaría la vida de la organización y de todos sus colaboradores, solo dos no creen en esto.

**COMENTARIO 2:** En la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% restante respondió negativamente

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

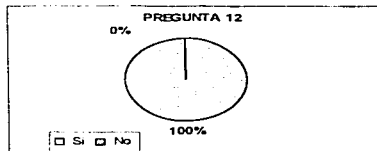
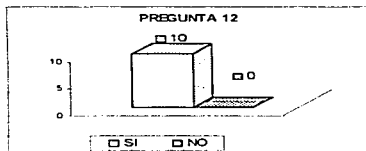
## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS AYUDA EN LA INDUCCION



COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 10 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que se mejoraría la inducción de los empleados si se les entregan su manual de procedimientos, ninguno respondió negativamente

COMENTARIO 2: en la gráfica de porcentaje podemos apreciar que el 100 % de los encuestados respondieron afirmativamente y el 0% restante respondió negativamente

## EN LA ORGANIZACIÓN HAY GENTE QUE NO HACE BIEN LAS COSAS O NO SABE COMO HACERLO

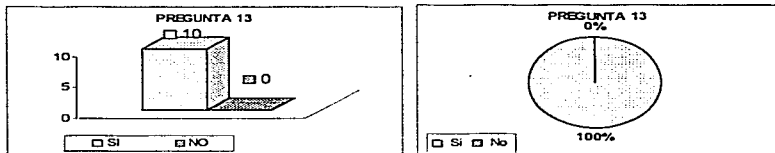


COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 10 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que hay cosas que su gente no hace bien o no sabe como hacerlo, ninguno contesto negativamente

COMENTARIO 2: en la gráfica de porcentaje podemos apreciar que el 100 % de los encuestados respondieron afirmativamente y el 0% restante respondió negativamente

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

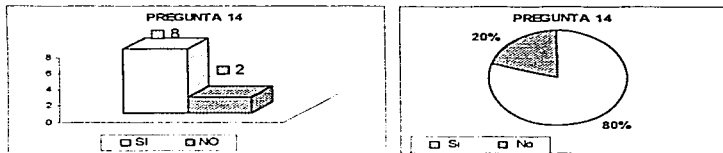
LA NECESIDAD DE CUMPLIR CON LOS REQUISITOS DE ISO PARA OBTENER LA CERTIFICACION EN SU DOCUMENTACION



**COMENTARIO 1:** De acuerdo a los encuestados 10 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que las organizaciones que buscan la certificación en la norma ISO deben tener sus procedimientos documentados

**COMENTARIO 2:** en la gráfica de porcentaje podemos apreciar que el 100% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 0% restante respondió negativamente

EXISTENCIA DE PROCEDIMIENTOS DESCRITOS PARA QUE LAS ORGANIZACIONES CAMBIEN

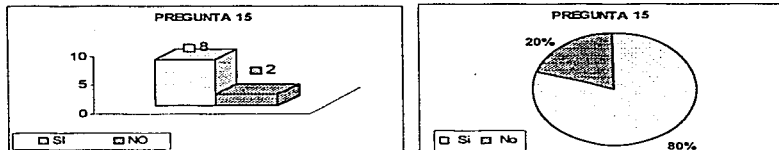


**COMENTARIO 1:** De acuerdo a los encuestados 8 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que las organizaciones que desean eliminar el estrés y desperdicio, multiplicar su cultura organizacional y normalizar su operación requiere procedimientos descritos, y solo dos respondieron negativamente

**COMENTARIO 2:** En la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% restante respondió negativamente

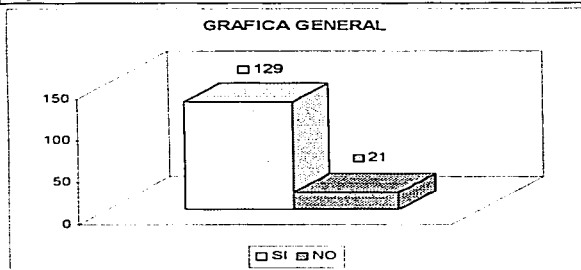
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

FALTA DE CONOCIMIENTO DE LOS REQUISITOS DE LA NORMA ISO PARA ELABORAR MANUALES



COMENTARIO 1: De acuerdo a los encuestados 6 de 10 respondieron afirmativamente por lo tanto podemos apreciar que la mayoría de los directivos y gerentes creen que una de las causas de no manualizar las organizaciones es por la falta de conocimiento de la metodología de elaboración de los manuales y cuatro respondieron negativamente

COMENTARIO 2: En la grafica de porcentaje podemos apreciar que el 80% de los encuestados respondieron afirmativamente y el 20% restante respondió negativamente



COMENTARIO : La gráfica general muestra que del total de las respuestas 129 son afirmativas y solo 21 negativas

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



**CAPITULO IV****CONCLUSIONES**

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

#### 4.1 CONCLUSIONES

A lo largo de esta investigación pudimos observar la importancia que tienen los manuales de procedimientos, tanto para administrar una empresa de manera ordenada, como para formalizar un sistema de calidad. Ayuda a las organizaciones a estandarizar sus sistemas con los beneficios de cumplir con las normas internacionales de calidad de la serie ISO 9001-2000.

La investigación llena un hueco sobre la metodología de gestión de las empresas, aporta una herramienta necesaria e importante para la competitividad de nuestro país, ya que al aprovechar la experiencia de los integrantes de una organización a través del trabajo en equipo, habla claramente sobre éxito de las empresas.

Es difícil contar con el tiempo suficiente para recibir capacitación y posteriormente elaborar los procedimientos, por lo que esta investigación, es una guía práctica con ejemplos que nos ayudarán a estandarizar actividades, ahorrando recursos, tiempo, dinero y esfuerzo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

Se lleva de la mano al lector desde el conocimiento de lo que son los manuales, los procedimientos, los formatos, hasta la manera de conformarlos y llevarlos a la práctica, para obtener así un sistema documentado útil y práctico que coadyuve al logro de los objetivos de las empresas.

En la investigación me encontré con empresas que ya contaban con manuales, los cuales eran bastantes completos porque incluían una descripción amplia y profunda de las actividades y procesos de su organización, pero eran obsoletos. Sin embargo, cuando les preguntaba por los procedimientos escritos que seguían para elaborar los procedimientos, los formatos y los manuales, las respuestas generalmente eran "no lo sé", "no los tengo", "no los he elaborado" o simplemente "no me hacen falta", al principio estas respuestas me desconcertaron por que yo esperaba que tuvieran en blanco y negro la tecnología que usaron para elaborar sus manuales, sin embargo llegue a la conclusión de que la persona que los hizo, sabe como hacerlo, pero no lo ha plasmado en papel, por lo que si algún día deja de laborar en la empresa nadie mas va a poder hacer procedimientos o simplemente modificaciones a los ya existentes.

Otro caso que también observé es que las organizaciones en general tienden a ser prácticas y a evitar en la medida de lo posible todo aquello que suene complejo y burocrático. Por ello, aún cuando

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

las empresas muchas veces reconocen el valor de tener políticas y procedimientos por escrito, la mayoría de ellas no tienen manuales por la carga mental y real que representa su elaboración. Y de las pocas empresas que si los tienen, todavía no los tienen actualizados. Aunque ahora con la fuerte incursión de las Normas ISO 9000 en nuestro país, pretendo que las empresas puedan de una manera sencilla documentar las actividades y procesos.

De hecho al observar las cosas a nuestro alrededor aprendemos que para que algo funcione bien, lo primero que se necesita es hacer las cosas lo mas sencillas posible. Si los empresarios, directivos, empleados y consultores logran que la vida dentro de las empresas sea sencilla y efectiva, habrán logrado un paso significativo en el desarrollo competitivo de ellas.

Finalmente concluyo aceptando la hipótesis de trabajo propuesta al inicio de la investigación ya que elaborar los manuales es importante pero mas importante es aún, ayudar a la gente a elaborarlos de una manera sencilla, ordenada y siguiendo los lineamientos que la norma requiere para que cuando las organizaciones requieran certificarse ya se encuentren listos para el cambio de cultura hacia la mejora continúa. Por ello esta investigación fue elaborada con el propósito de ayudar a las empresas de una manera sencilla, efectiva y completa a desarrollar sus propios manuales de procedimientos apegados a los requisitos de la norma ISO.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## 4.2 SUGERENCIAS

En base a los resultados obtenidos en el cuestionario que fue aplicado a directivos y gerentes de diferentes empresas, presento a continuación una guía de cómo elaborar los procedimientos, los formatos y los manuales en base a la norma ISO.

### 4.2.1 ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

El procedimiento AC 001 para elaborar, controlar y revisar políticas y procedimientos, puede ayudarle a desarrollar sus políticas y sus procedimientos de una manera práctica.

Para asegurar que la organización en conjunto se oriente de manera ordenada a normalizar su operación, le sugerimos tome en cuenta los siguientes pasos para la elaboración de políticas y procedimientos:

- El coordinador de la elaboración de Manuales capacita y adiestra a los directores, gerentes, jefes, supervisores, responsables de área y auxiliares de la organización en la elaboración procedimientos. Puede dar un curso balanceado de teoría y práctica, una o dos horas por semana a lo largo de seis a ocho semanas.
- El coordinador pide a cada participante que haga una lista de los principales procedimientos de su área.
- El participante enlista por orden de importancia los procedimientos de su área.
- El participante selecciona el procedimiento mas importante que se requiera desarrollar en su área
- El participante empieza a elaborar el procedimiento seleccionado, iniciando con la elaboración del flujo

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

correspondiente. Si no domina el proceso, puede entrevistar y observar a los "expertos" correspondientes qué hacen y cómo lo hacen, para tener información suficiente que permita documentar un procedimiento.

- El elaborador del procedimiento presenta a todo el grupo involucrado, el Diagrama de flujo para hacer una revisión conjunta con ellos, que incluya los criterios, puntos de vista y mejores prácticas de los demás participantes, asegurando así, que el procedimiento cumple adecuadamente con su propósito.
- El elaborador desarrolla su procedimiento de acuerdo a los lineamientos del procedimiento AC 001.
- El elaborador del procedimiento de cada área continúa con la elaboración de los demás procedimientos antes enlistados. Regresa al cuarto paso.

Los procedimientos deben incluir los aspectos que a la organización le faciliten cumplir con sus objetivos de negocio. Más que cumplir caprichos o imposiciones de alguno de los involucrados, es necesario que las políticas o procedimientos le agreguen valor a la organización, a través de generarle y/o eliminarle desperdicio.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	
	PORTADA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

	TITULO	HOJA
1.0	PROPOSITO.....	
2.0	ALCANCE.....	
3.0	RESPONSABILIDADES.....	
4.0	DEFINICIONES.....	
5.0	RESPONSABILIDADES DE LA REV. DEL PROCED..	
6.0	REVISION DEL PROCEDIMIENTO.....	
7.0	DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....	
8.0	DIAGRAMA DE FLUJO.....	
9.0	PROCEDIMIENTO.....	
10.0	LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	

## ANEXOS

UNO:           FORMATO AC 001 PORTADA DE PROCEDIMIENTO  
 DOS:           FORMATO AC 002 FORMATO PARA EL DESARROLLO DE  
               POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS  
 TRES:          CATALOGO DE AREAS AUTORIZADAS  
 CUATRO:       GUIA PARA GENERAR CODIGOS DE IDENTIFICACIÓN  
 CINCO:         DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR,  
               CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 03	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 03
Elaborado por: Lic. Alejandra Mange	Revisado por: Lic. Oscar Rosique	Aprobado por: Lic. Mercedes Vives	Fecha de cancelación
ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION			

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 1 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

### 1.0 PROPOSITO

Definir un sistema en el cual se establezcan las guias y requerimientos para estandarizar la elaboración y manejo de todas las politicas y procedimientos que se realizan dentro de la organización.

### 2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a todas las politicas y procedimientos que se desean documentar.

### 3.0 RESPONSABILIDADES

#### 3.1 Los elaboradores de politicas y procedimientos:

3.1.1 Deberán elaborar politicas y procedimientos congruentes con las Politicas de Calidad y con las demás politicas y procedimientos de la organización.

3.1.2 Podrán elaborar una nueva politica o un nuevo procedimiento, siempre y cuando utilicen un lenguaje sencillo y comprensible, respetando y utilizando cabalmente Los Lineamientos Y Normas contenidas en este procedimiento.

3.1.3 Deberán imprimir la politica o procedimiento aprobada en papel blanco, considerando los márgenes de la papeleria original en la que posteriormente será

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 2 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

reproducida. Este original en papel blanco facilitara que se puedan obtener todas copias a distribuir.

3.1.4 Deberán firmar la (s) política (s) o procedimiento (s) que ellos han elaborado.

3.1.5 Deben incluir dentro de la correspondiente lista de distribución de la nueva política o procedimiento a la Gerencia de su área, para que también el gerente incluya dentro de su Manual de políticas y procedimientos.

3.1.6 Deben respaldar adecuadamente las políticas y procedimientos que han generado. De preferencia en disquetes que sena almacenados en un lugar seguro.

**3.2 Las personas que reciban una política o procedimiento a Revisión:**

3.2.1 Tienen un plazo de OCHO DIAS NATURALES a partir del día que recibieron el documento correspondiente, para hacer sus comentarios y observaciones. De no hacerlo en este lapso, se considerara que están de acuerdo con la política o procedimiento correspondiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 3 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

### 3.3 Los Gerentes de área:

3.3.1 Son las únicas personas autorizadas dentro de la organización para probar políticas y procedimientos.

3.3.2 Deberán revisar cuidadosamente que todas y cada una de las políticas o procedimientos que se están emitiendo dentro de su área ayudan a incrementar la eficiencia de la organización.

3.3.3 Deberán firmar las políticas y procedimientos para que se consideren oficiales dentro de la organización.

3.3.4 Deben documentar las correspondientes políticas y procedimientos de sus correspondientes áreas.

3.3.5 Deben tener el control interno de las políticas y procedimientos que su área ha generado. este control incluye elaboración, aprobación, distribución, y Revisión anual.

3.3.6 Deben controlar adecuadamente los Formatos en blanco AC 001, AC 002, AC 003, AC 004 (Anexos Uno, Dos, Tres Y Cuatro respectivamente) Estos formatos se utilizarán para imprimir las Políticas Y Procedimientos Originales.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SE LEYÓ  
DE LA BIBLIOTECA

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 4 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

3.3.7 Asignaran a todas las politicas y procedimientos que genere su área, un Código especial de identificación.

3.3.8 Para evitar duplicidades, cada vez que se elabore una politica o un procedimiento, le asignaran un numero consecutivo de Código. El numero asignado en el Código será único para dicha politica o procedimiento dentro de su área.

3.3.9 Cuando un procedimiento requiera el uso de Formatos, estos también deberán ser registrados y codificados en la gerencia emisora. Los Formatos, deberán ser anexados con sus respectivos instructivos de llenado, y si se considera necesario, se debe incluir de ejemplo un formato lleno.

3.3.10 Consideraran como Documento Controlado solamente a aquellas politicas o procedimientos que:

- a) Tengan debidamente firmadas las correspondientes portadas, tanto por quien elaboro como por quien aprobó,
- b) Estén debidamente impresos en papelería original con el logotipo de la organización en color, y

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 5 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

c)Tengan el sello de control de la Gerencia emisora. Este sello contiene el nombre de la gerencia y la fecha del día en vigencia.

3.3.11 Distribuirán las copias correspondientes, tanto al responsable de Revisión de la política o procedimiento, como a las áreas incluidas en la respectiva Lista De Distribución. Todas las copias controladas que se distribuyan deberán ser entregadas en papel original (pápelería membretada que tengan el logotipo de la organización en color).

3.3.12 Difundirán e implantarán con todo el personal directamente involucrado, las correspondientes políticas y procedimientos, para asegurar que el área y la organización, los incorporen en su trabajo diario.

3.3.13 Podrán realizar una redistribución de políticas y procedimientos a través de ponerle el sello de control a las copias fotostáticas. También deberá anotar en una hoja de registros el nombre de a quien se proporcione la información.

3.3.14 Podrán entregar copias de las políticas y procedimientos a quien los solicite, pero únicamente es

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 6 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

responsable de mantener actualizados los formatos de las personas incluidos en la lista oficial de distribución.

3.3.15 Guardarán por un periodo de tres años las versiones obsoletas de politicas y procedimientos en su poder.

#### 3.4 Los Responsables de la Revisión de la política o procedimiento:

3.4.1 Deben revisar cuando menos una vez al año de emitidas, las politicas o procedimientos correspondientes, con el propósito de asegurar continuamente la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro del área y dentro de la organización. Si en la Revisión anual de la política o procedimiento no hay ningún cambio, solamente actualizarán la portada del correspondiente documento original, y por supuesto, se sustituirán también las portadas de las correspondientes copias en manos de las otras áreas.

#### 3.5 Los usuarios de la política o procedimiento:

3.5.1 Deberán reportar en cualquier momento al área emisora, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en la política o procedimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 7 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

3.5.2 Deberán asegurar la confidencialidad de la información contenida en las políticas o procedimientos.

3.5.3 Podrán entregar a un tercer una copia fotostática de alguna política o procedimiento solo con la debida autorización del Gerente de área y apegándose a la política correspondiente.

3.6 Los clientes, auditores internos y auditores externos que deseen conocer el funcionamiento de la organización:

3.6.1 Podrán revisar y/o auditar las políticas y procedimientos generados en la organización.

4.0 DEFINICIONES

4.1 Una Política es el conjunto de lineamientos directivos relacionados a un tema particular. La política facilita al personal la toma de decisiones.

4.2 Un Procedimiento es la guía detallada que muestra secuencial y ordenadamente cómo dos o más personas realizan un trabajo.

4.3 Las Políticas o Procedimientos Originales son aquellas políticas o procedimientos que están escritos o impresos en formatos que contengan el logotipo de la organización en

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 8 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

color; y que están debidamente firmados por las personas que las elaboraron y aprobaron. Las Políticas y Procedimientos Originales son considerados como Documentos Controlados dentro de la organización.

4.4 El Elaborador de la Política o Procedimiento es cualquier persona dentro de la organización que desea documentar o proponer una política o procedimiento. Es la persona responsable de conjuntar toda la información relacionada con el tema que se está tratando y de proponer a la organización a través de una política o procedimiento la forma en como se deberían hacer las cosas para tener un buen sistema de calidad y cumplir adecuadamente con la política de calidad, el elaborador no necesariamente es la única persona que domina esta información.

En la elaboración de políticas y procedimientos se pueden tomar e incluir los puntos de vista de las demás personas y áreas involucradas.

El propósito principal al elaborar una política o procedimiento, además de documentar los lineamientos y la forma como se realizan una actividad o proceso, es darle valor a la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 9 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

4.5 Los Documentos Aplicables y/o Anexos son todas aquellas fuentes de información complementarias que permiten ejecutar adecuadamente la política o procedimiento. Esta información se considera vital y necesaria para cumplir con la política o procedimiento respectivo.

Cuando sea practico, los Anexos se pueden adjuntar a la política o procedimiento: formatos, guías, referencias, manuales, normas, etc.

#### 5.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de editar, revisar, actualizar y difundir adecuadamente este procedimiento es el Gerente de Aseguramiento de Calidad.

#### 6.0 REVISION DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo y operativo de la organización.

#### 7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 ANEXO UNO: FORMATO AC 001, Portada de Políticas

7.2 ANEXO DOS: FORMATO AC 002, portada de procedimiento

7.3 ANEXO TRES: FORMATO AC 003, portada de formatos.

7.4 ANEXO CUATRO: FORMATO AC 004, formato para el Desarrollo de Políticas, Procedimientos y Formatos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 10 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

7.5 ANEXO CINCO: Catálogo de Areas autorizadas

7.6 ANEXO SEIS: Guía para generar los códigos de identificación de las Políticas y Procedimientos.

7.7 ANEXO SIETE: Diagrama de flujo del procedimiento para elaborar, controlar y revisar Políticas y Procedimientos.

#### 8.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de Flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el ANEXO TRES.

#### 9.0 PROCEDIMIENTO

##### 9.1 El elaborador / revisor de la política o procedimiento:

9.1.1 Determina si la política o procedimiento es nueva (o). Si es nueva (o), continua con el siguiente paso. Si ya existe y solamente se va a revisar, entonces pasa al punto No. 9.1.17.

9.1.2 Determina la necesidad de elaborar una nueva política o procedimiento.

9.1.3 Lo somete a consideración del gerente del área.

9.1.4 Si es aceptado (o), debe mecanografiar la política o procedimiento en el procesador de palabras que usa la organización, para facilitar las revisiones y el control

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 11 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

de los cambios, indicando en la parte superior de la primera hoja la palabra "Borrador" seguida del nombre de la politica o procedimiento y de la fecha de elaboración.

9.1.5 Usa LOS siguientes titulos como guia para la elaboración de politicas o procedimientos. Estos se deben de indicar en Letras Mayúsculas, Subrayadas Y Resaltadas (Letras Negritas) para una mejor identificación:

**PARA POLITICAS**

PROPOSITO

ALCANCE

DEFINICIONES

RESPONSABLE DE LA REVISION DE LA POLITICA

REVISION DE LA POLITICA

DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

POLITICA

LISTA DE DISTRIBUCION

**PARA PROCEDIMIENTOS**

PROPÓSITO

ALCANCE

RESPONSABILIDADES

DEFINICIONES

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 12 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO  
 REVISION DEL PROCEDIMIENTO  
 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS  
 DIAGRAMA DE FLUJO  
 PROCEDIMIENTO  
 LISTA DE DISTRIBUCION

NOTA: Siempre deberán usarse todos estos títulos. Si por excepción en alguno de ellos no hubiese información que mencionar, se pondrá la leyenda "No Aplicable".

9.1.6 Asigna el Nombre más adecuado a la política o procedimiento que se va a desarrollar. El nombre de la política deberá iniciar con el texto Política Para..., y el nombre del procedimiento deberá iniciar con el texto Procedimiento Para.... Ambos deberán continuar con un verbo de acción escrito en definitivo (por ejemplo, elaborar, comprar, contratar, seleccionar, evaluar, capacitar, pagar, etc). Finalmente debe complementar el nombre de la política o procedimiento con una descripción especificada.

9.1.7 Solicita al gerente del área emisora el Código consecutivo de la política o procedimiento que le

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 13 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

corresponde. Este Número se genera de acuerdo a la guía mostrada en el Anexo Seis.

9.1.8 Define el Propósito de la política o procedimiento de una manera clara y concreta.

9.1.9 Define de manera precisa el Alcance de la política o procedimiento.

9.1.10 Redacta las Responsabilidades de todos los personajes involucrados en el procedimiento que se consideran necesarias comprender para llevar a buen efecto el procedimiento. Los personajes involucrados son personas que participan directa o indirectamente en el procedimiento.

Para cada personaje involucrado:

1. Asignele un número consecutivo, de preferencia en el orden en el que van apareciendo en el procedimiento (3.1, 3.2, 3.3, etc). A cada personaje solamente le puede corresponder un número.
2. Describa clara y detalladamente todas y cada uno de sus responsabilidades involucradas asociadas al

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 14 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

procedimiento en cuestión. Use un número consecutivo para designar las responsabilidades de cada personaje ( 3.1.1, 3.1.2, 3.1.3, ... 3.2.1, 3.2.2, ... 3.3.1, 3.3.2, 3.3.3, etc) Empezar siempre la redacción de la responsabilidad con un verbo de acción.

Las Responsabilidades deben presentar información (lineamientos y directrices) complementaria y suficiente para realizar correctamente el procedimiento. Las Responsabilidades deben contestar cualquier duda que el usuario del procedimiento pueda tener. El conjunto de Responsabilidades son una o varias políticas asociadas al procedimiento; en algunas ocasiones estas responsabilidades provienen de algunas políticas ya establecidas en la organización, y en otras, a partir de ellas, se diseñan y proponen las políticas a la organización.

NOTA: Las Responsabilidades solo son aplicables a la elaboración de procedimientos u formatos, no a la elaboración de políticas.

9.1.11 Asignar al Responsable idóneo de la política o procedimiento mismo que se encargara de hacer las revisiones y modificaciones correspondientes.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 15 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

9.1.12 Define la(s) política(s) de Revisión de la política o procedimiento mismo que se encargara de hacer las revisiones o modificaciones correspondientes.

9.1.13 Enlista los Documentos Aplicables Y/O Anexos de apoyo a la política o procedimiento.

9.1.14 Elabora el Diagrama De Flujo del procedimiento, de acuerdo a la guía mostrada en el manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos.

NOTA: El Diagrama De Flujo es aplicable solamente a la elaboración de procedimientos y formatos no a la elaboración de políticas.

9.1.15 Desarrolla la política y procedimiento correspondiente.

Si trata de una política, enliste todos los aspectos relacionados con ella. No debe quedar ninguna duda acerca de todo lo que se puede hacer (que, quien, cuando, como, donde).

Si se trata de un procedimiento, siga la técnica del libreto. La secuencia y descripción de cada paso a

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 16 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

desarrollar debe corresponder exactamente a lo mostrado en el diagrama de flujo.

Durante el desarrollo del procedimiento se recomienda que la persona o departamento que desempeñara la actividad o acción se indique en letras minúsculas, subrayadas y resaltadas (negritas).

Las acciones que se realicen en el procedimiento pueden ser indicadas por medio de la siguiente numeración. Ejemplo:

#### 9.0 PROCEDIMIENTO

##### 9.1 Persona que desempeñara la(s) actividad(es):

Se entiende por persona, el nombre del puesto de la(s) persona(s) que realizarán las actividades. Por ejemplo, el vendedor, el contador, el supervisor, el gerente, etc.

9.1.1 Actividad (iniciando con un verbo de acción).

Y así sucesivamente...

9.1.16 Define la Lista De Distribución incluyendo las áreas correspondientes en donde se encuentran los usuarios.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 17 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

9.1.17 Revisa que la política o procedimiento este completa y adecuadamente desarrollada. Todos los párrafos allí incluidos deben contener solo información útil. No se debe escribir ni de más ni de menos, solamente lo que se necesita para cumplir con su propósito.

Si esta realizando la revisión anual, para mejorar la actual política o procedimiento, es muy importante recopilar y tomar en cuenta: a) Las sugerencias de mejora que hayan estado haciendo los usuarios, b) Las observaciones derivadas de las auditorías de calidad, y sobre todo, c) La funcionalidad de la correspondiente política o procedimiento en la vida diaria.

9.1.18 Imprime en hojas de computadora la política o el procedimiento y lo somete a consideración del gerente y de las demás áreas, ya sea por medio de entrevistas individuales, a través de juntas, o enviando una copia a cada uno de ellos.

Las personas que reciban una política o procedimiento a revisión tienen un plazo de ocho días naturales para regresar sus comentarios y observaciones respectivos. Si no tienen comentarios, se dará por aceptado.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 18 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

9.2 El aprobador de la política o procedimiento (Gerente de área)

9.2.1 Revisa que la política o el procedimiento sea congruente con la Política de Calidad y con las demás políticas y procedimientos de la organización.

9.2.2 Aprueba la política o procedimiento. Si la aprueba, continua con el punto siguiente. En caso contrario, la devuelve al elaborador de la política o procedimiento al paso No 9.1.17 para que efectúe las modificaciones pertinentes.

9.3 El elaborador de la política o procedimiento:

9.3.1 Imprime la política o procedimiento en hojas blancas, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

a) Si es una nueva política o procedimiento, quita la primera hoja la palabra Borrador, el nombre de la política o procedimiento y la fecha indicada en el punto 9.1.4.

b) Numera todos los Anexos (formatos, documentos, etc.) que forman parte de la política o procedimiento.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 19 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

c) La portada (Formato AC 001 para las Políticas y Formato AC 002 para los Procedimientos) debe contener: el nombre de la política o procedimiento, el Código asignado, el nombre de la persona que elaboró, el nombre de la persona que aprobó, la fecha de Aprobación-Revisión, las páginas donde se localizan los títulos del contenido (ocho títulos para una política y diez para un procedimiento).

9.3.2 Firma en el renglón de Elaboro de la Portada.

9.3.3 Obtiene la firma del gerente del área en el renglón de 'Aprobó'.

9.3.4 Entrega el Original de la política o procedimiento al gerente del área emisora.

#### 9.4 La secretaria o el gerente del área emisora:

9.4.1 Recibe el original de la nueva política o del nuevo procedimiento y lo da de alta en el control correspondiente.

9.4.2 En la portada correspondiente verifica y anota el nivel de Revisión (letras O, A, B, C, D..., etc). Los niveles de Revisión se pueden ver en el ANEXO SEIS.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 20 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

9.4.3 Anota la fecha de emisión. Esta es la fecha en que se reproducirán las copias de las áreas incluidas en la lista de distribución.

9.4.4 Anota el nombre de la persona quien esta registrando y dando de alta la política o procedimiento correspondiente.

9.4.5 Pagina todas las hojas de la política o procedimiento, y pone el Código de la política o procedimiento en todos los formatos AC 002 y AC 004.

9.4.6 Imprime la política o procedimiento en los formatos correspondientes. Para imprimir la política usa los Formatos AC 001 y AC 004. Para imprimir los procedimientos usa los Formatos AC 002 y AC 004.

9.4.7 Distribuye las copias con el sello de control de copias a las áreas que se encuentran en la lista de distribución y les retira la versión anterior cuando esto sea aplicable.

9.4.8 Destruye todas las copias absolutas retiradas a las áreas.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-001	PAGINA 21 DE 32
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS.	

9.4.9 Sella con la leyenda "Cancelado" la politica o procedimiento correspondiente a la version anterior en su poder y la archiva.

9.4.10 incorpora la politica o procedimiento (nuevo o revisado) en el Manual correspondiente.

#### 10.0 LISTA DE DISTRIBUCION

AREA 01 GERENCIA GENERAL  
 AREA 02 CONTABILORIA  
 AREA 03 GERENCIA DE VENTAS  
 AREA 04 GERENCIA DE PRODUCCION  
 AREA 05 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS  
 AREA 06 GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-001	PAGINA 22 DE 32
	ANEXO 1 FORMATO ACO01, PORTADA DE POLÍTICA	

TITULO

HOJA

1. PROPOSITO.....
2. ALCANCE.....
3. DEFINICIONES.....
4. RESPONSABLE DE LA REVISION DE LA POLÍTICA.....
5. REVISION DE LA POLÍTICA.....
6. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....
7. POLÍTICA.....
8. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 03	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 03
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de cancelación
Lic. Alejandra Mange	Lic. Oscar Rosique	Lic. Mercedes Vives	
ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-002	PAGINA 23 DE 32
	ANEXO 2 FORMATO AC001, PORTADA DE PROCEDIMIENTO	

TITULO

HOJA

9. PROPOSITO.....
10. ALCANCE.....
11. RESPONSABILIDADES.....
12. DEFINICIONES.....
13. RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO...
14. REVISION DEL PROCEDIMIENTO.....
15. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....
16. DIAGRAMA DE FLUJO.....
17. PROCEDIMIENTO.....
18. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 03	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 03
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de cancelación
Lic. Alejandra Mange	Lic. Oscar Rosique	Lic. Mercedes Vives	
ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-003	PAGINA 24 DE 32
	ANEXO 3 FORMATO ACO03, PORTADA DE LA GUIA Y USO DEL FORMATO	

TITULO

HOJA

1. PROPOSITO.....
2. ALCANCE.....
3. RESPONSABILIDADES.....
4. DEFINICIONES.....
5. RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO....
6. REVISION DEL PROCEDIMIENTO.....
7. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....
8. DIAGRAMA DE FLUJO.....
9. PROCEDIMIENTO.....
10. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 03	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 03
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de cancelación
Lic. Alejandra Mange	Lic. Oscar Rosique	Lic. Mercedes Vives	

ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 25 DE 32
	ANEXO 4 FORMATO AC004, PARA EL DESARROLLO DE POLITICAS, PROCEDIMIENTOS Y FORMATOS	

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 26 DE 32
	ANEXO 5 CATALOGO DE AREAS AUTORIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN PARA CONTAR CON SUS PROPIOS MANUALES	

**01 GERENCIA GENERAL**

GERENCIA GENERAL

**02 CONTRALORIA**

TODOS LOS DEPARTAMENTOS DE SISTEMAS

**03 GERENCIA DE VENTAS**

GERENCIA DE VENTAS

MERCADOTECNIA

VENTAS ESPECIALES

**04 GERENCIA DE PRODUCCION**

GERENCIA DE PRODUCCION

PRODUCCION

INGENIERIA INDUSTRIAL

COMPRAS

EMBARQUES

**05 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS**

GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

CAPACITACION

SEGURIDAD INDUSTRIAL

ECOLOGIA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 27 DE 32
	ANEXO 5 CATALOGO DE AREAS AUTORIZADAS EN LA ORGANIZACIÓN PARA CONTAR CON SUS PROPIOS MANUALES	

06 GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

CONTROL DE CALIDAD

LABORATORIOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 28 DE 32
	ANEXO 6 GUIA PARA GENERAR CODIGO DE IDENTIFICACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

Todos los códigos para identificar políticas y procedimientos están formados por TRES SECCIONES.

Primera Sección	Segunda Sección	Tercera Sección
Política o Procedimiento	Dos Letras	Tres Dígitos

PRIMERA SECCION: se usa la primera letra de la Política o Procedimiento al inicio del Código, según sea el caso, para identificar clara y rápidamente todos los documentos controlados.

SEGUNDA SECCION: Las dos letras corresponden al área donde se generó la política o procedimiento.

GC: Gerencia General

RH: Gerencia de Recursos Humanos

VE: Gerencia de Venta

PR: Gerencia de Producción

CT: Contraloría

AC: Gerencia de Aseguramiento de la Calidad

TERCERA SECCION: Los tres dígitos, son un número consecutivo asignado por la Gerencia Emisora según el orden en que los Elaboradores De Políticas Y Procedimientos se lo vayan solicitando. Los números van del 001 al 999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA-29 DE 32
	ANEXO 6 GUIA PARA GENERAR CODIGO DE IDENTIFICACION DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

NOTA GENERAL: Para Identificar El Nivel De Revisión de la política o procedimiento, en la portada correspondiente se utilizan las letras del alfabeto en orden consecutivo. Las letras que se usan, van de la A, a la Z. La única excepción es para las Políticas o Procedimientos de reciente emisión. La letra O indica reciente o nueva emisión. La letra A indica que se ha hecho la primera revisión. La letra B indica que se ha efectuado la segunda revisión. La letra C indica que se ha hecho la tercera revisión. Y así sucesivamente.

EJEMPLOS:

CODIGO: PGG045 Procedimiento generado en la gerencia general con el número consecutivo que le asigno la gerencia emisora.

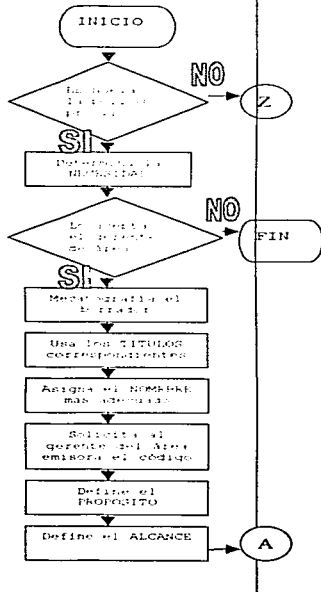
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 30 DE 32
	ANEXO 7 FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR PROCEDIMIENTOS	

EL ELABORADOR REVISOR  
DE LA POLITICA O  
PROCEDIMIENTO

EL ASESOR DE LA POLITICA  
O PROCEDIMIENTO DEL AREA

LA SECRETARIA O GER.  
DEL AREA EMISORA



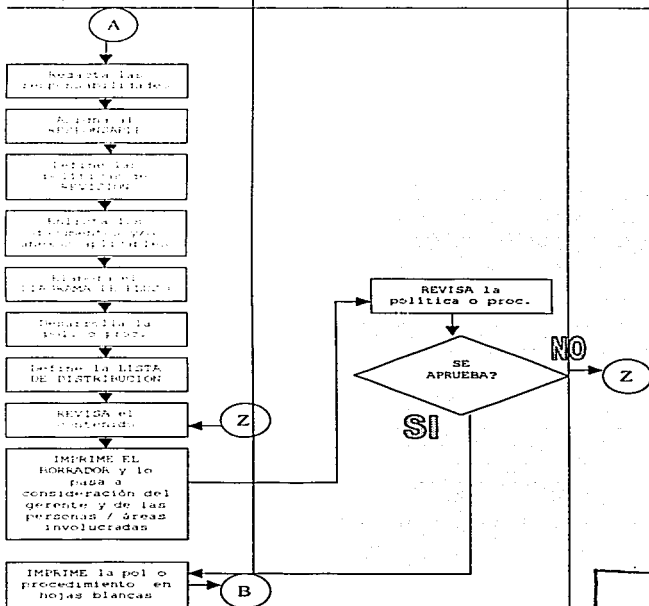
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 31 DE 32
	ANEXO 7 FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR PROCEDIMIENTOS	

EL ELABORADOR/REVISOR  
DE LA POLÍTICA O  
PROCEDIMIENTO

EL APROBADOR DE LA POLÍTICA  
O PROCEDIMIENTO (OTEL, AREA)

LA SECRETARIA O OTEL  
DEL AREA EMISORA

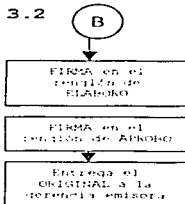


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 32 DE 32
	ANEXO 7 FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR PROCEDIMIENTOS	

EL ELABORADOR/REVISOR  
DE LA POLITICA O  
PROCEDIMIENTO

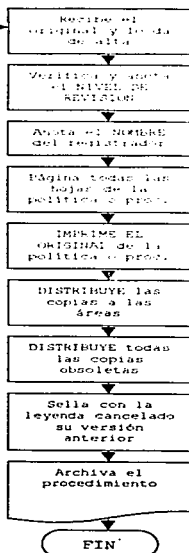
3.2



EL APROBADOR DE LA POLITICA  
O PROCEDIMIENTO (OTE, AREA)

LA SECRETARIA O GTE.  
DEL AREA EMISORA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



#### 4.2.2 ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS

Los formatos formarán parte de los manuales, por lo que es importante que en una sección claramente definida se anexen, presentando un formato lleno como ejemplo y cuando se considere conveniente, también su instructivo de llenado. En algunas ocasiones, los Formatos son anexados directamente junto con alguna política o procedimiento.

En las organizaciones generalmente hay exceso de formas y formatos de todos colores y sabores, impresos en offset, en computadora, a mano, con copias a color, con copias fotostáticas, etc. Sin embargo, solamente unas cuantas organizaciones tienen identificados, estandarizados y controlados dichos formatos. A continuación se pretende mostrar la importancia del uso de los formatos, incluyendo el Procedimiento AC 002, que muestra cómo pueden elaborarse, controlarse y revisarse adecuadamente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	
	PORTADA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

	TITULO	HOJA
1.0	PROPOSITO.....	
2.0	ALCANCE.....	
3.0	RESPONSABILIDADES.....	
4.0	DEFINICIONES.....	
5.0	RESPONSABILIDADES DE LA REV. DEL PROCED..	
6.0	REVISION DEL PROCEDIMIENTO.....	
7.0	DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....	
8.0	DIAGRAMA DE FLUJO.....	
9.0	PROCEDIMIENTO.....	
10.0	LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

## ANEXOS

- UNO: GUIA PARA GENERAR CODIGOS DE IDENTIFICACIÓN DE  
FORMATOS
- DOS: FORMATO AC 00 PORTADA DE LA GUIA Y USO DE FORMATOS
- TRES: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR,  
CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS

Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 02	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 02
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de cancelación:
Lic. Alejandra Monge	Lic. Oscar Rosique	Lic. Mercedes Vives	
ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 1 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

### 1.0 PROPOSITO

Estandarizar los criterios a seguir en la elaboración y control de los formatos que se utilizan dentro de la organización.

### 2.0 ALCANCE

Este procedimiento es aplicable a la elaboración de todas las formas y formatos que se requieran documentar y controlar en la organización.

### 3.0 RESPONSABILIDADES

#### 3.1 Los elaboradores de Formatos:

3.1.1 Podrán elaborar un nuevo formato, siempre y cuando utilicen un lenguaje sencillo y comprensible, respetando y utilizando cabalmente. Los lineamientos y normas contenidas en este procedimiento. Esto incluye que el formato se desarrolle también con su correspondiente instructivos de llenado y ejemplos de los formatos llenos.

3.1.2 Deberán imprimir el formato aprobado en papel blanco, considerando los márgenes de la papelería original en que posteriormente será reproducido. Este original en papel blanco facilitara que se puedan obtener todas copias a distribuir.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 2 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

3.1.3 Deberán firmar las portadas de los formatos que ellos hayan elaborado.

3.1.4 Deben incluir dentro de la correspondiente lista de distribución del formato a la Gerencia de su área, para que también el Gerente lo incluya dentro de su Manual de políticas y procedimientos.

3.1.5 Deben respaldar adecuadamente los formatos que han generado. De preferencia en disquetes que sean almacenados en un lugar seguro.

### 3.2 Las personas que reciban un Formato a Revisión:

3.2.1 Tienen un plazo de ocho días naturales a partir del día que están recibiendo el documento correspondiente para hacer sus comentarios y observaciones. De no hacerlo en este lapso, se considerara que están de acuerdo con el formato.

### 3.3 Los Gerentes de área:

3.3.1 Son las únicas personas autorizadas de la organización para aprobar Formatos.

3.3.2 Deberán revisar cuidadosamente que todos y cada uno de los formatos que se están emitiendo dentro de su área ayudan a incrementar la eficiencia de la organización.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 3 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

3.3.3 Deberán firmar las Guías de uso y Llenado de formatos para que se consideren oficiales dentro de la organización.

3.3.4 Deben documentar y controlar los formatos mas comúnmente utilizados en sus correspondientes áreas.

3.3.5 Deben tener el control interno de los formatos que su área ha generado. Este control incluye elaboración, aprobación, distribución periódica, y revisión anual.

3.3.6 Deben controlar adecuadamente los Formatos en blanco AC 002 (Ver Anexo Dos), y AC 004 estos formatos se utilizara para imprimir los Formatos Originales.

3.3.7 Asignaran a todos los formatos que genere su área, un Código especial de identificación. Este código debe aparecer escrito y de preferencia mecanografiado en la esquina inferior derecha. La Guía para generar Códigos de identificación se muestra en el (Ver Anexo Uno.)

3.3.8 Para evitar duplicidades, cada vez que se elabore un formato, le asignaran un numero consecutivo para integrar su correspondiente CODIGO. El numero asignado en el CODIGO será único para dicho formato dentro de su área.

3.3.9 Consideraran como Documento Controlado solamente a aquellos formatos que:

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 4 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

a) Tengan debidamente firmadas las correspondientes portadas de Guía y uso de Llenado de los formatos, tanto por quien elabore como por quien aprobó,  
 b) estén debidamente impresos en papelería original con el logotipo de la organización en color, y  
 c) Tengan el sello de control de la Gerencia emisora. Este sello contiene el nombre de la gerencia y la fecha del día en vigencia.

3.3.10 Distribuirán las copias correspondientes, tanto al responsable de Revisión del formato, como a las áreas incluidas en la respectiva Lista De Distribución. Todas las copias controladas que se distribuyan deberán ser entregadas en papel original (papelería membretada que tengan el logotipo de la organización en color).

3.3.11 Difundirán e implantarán con todo el personal directamente involucrado, los correspondientes formatos, para asegurar que el área y la organización, los incorporan en su trabajo diario.

3.3.12 Podrán realizar una predistribución de Guías de uso y Llenado de formatos a través de ponerle el sello de control a las copias fotostáticas. También deberá anotar en una hoja de registros el nombre de a quien se proporcione la información.

3.3.13 Podrá entregar copias de los formatos a quien los solicite, pero únicamente es responsable de mantener

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 5 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

actualizados los formatos de las personas incluidos en la lista oficial de distribución.

### 3.4 Los Responsables de la Revisión del Formato:

3.4.1 Deben revisar cuando menos una vez al año de emitidos, las Guías de Uso y Llenado de los formatos correspondientes, con el propósito de asegurar continuamente la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace dentro del área y dentro de la organización. Si en la Revisión anual del formato no hay ningún cambio, solamente actualizarán la portada del correspondiente documento original, y por supuesto, se sustituirán también las portadas de las correspondientes copias en manos de las otras áreas.

### 3.5 Los usuarios del Formato:

3.5.1 Deberán obtener todas las copias que requieran del formato, directamente de sus propios formatos actualizados.

3.5.2 Deberán reportar en cualquier momento al área emisora, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en el formato correspondiente.

3.5.3 Deberán asegurar la confidencialidad de la información contenida en los formatos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 6 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

3.5.4 Podrán entregar a un tercer una copia fotostática de algún formato solo con la debida autorización del Gerente de Área y apeándose a la política correspondiente.

3.6 Los clientes, auditores internos y auditores externos que deseen conocer el funcionamiento de la organización:

3.6.1 Podrán revisar y/o auditar los formatos generados en la organización y la información contenida en ellos.

4.0 DEFINICIONES

4.1 Los Formatos son todas aquellas formas o documentos que se utilizan periódicamente en una organización para registrar información y evidencia relacionada con el Sistema de Calidad. Los FORMATOS también se refieren a la Guía Para El Uso Y Llenado De Formatos. Esta Guía incluye once títulos para su desarrollo.

4.2 Los Formatos Originales son aquellos documentos que están escritos o impresos en formatos que contengan el logotipo de la organización y estén debidamente firmados.

4.3 El Elaborador De Formatos es la persona responsable de conjuntar toda la información relacionada con el tema que se esta tratando, no necesariamente es el único que domina el Formato respectivo.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 7 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

El propósito principal al elaborar un formato es documentar y registrar adecuadamente las evidencias del sistema de trabajo de la organización. El elaborador debe estar muy consciente de que los formatos deben ser funcionales, sin solicitar información ni de mas ni de menos.

4.4 El Instructivo De Llenado es la guía que se utiliza para llenar adecuada y correctamente el formato correspondiente.

#### 5.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de editar, revisar, actualizar y difundir adecuadamente este procedimiento es el Gerente de Aseguramiento de Calidad.

#### 6.0 REVISION DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo y operativo de la organización.

#### 7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 ANEXO UNO: Guía para Generar Códigos de Identificación de Formatos.

7.2 ANEXO DOS: FORMATO AC 002, Portada de la Guía y Uso del Formato.

7.3 ANEXO TRES: Diagrama de Flujo del Procedimiento para Elaborar, Controlar y Revisar Formatos.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 8 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

### 8.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El Diagrama de Flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el Anexo Tres.

### 9.0 PROCEDIMIENTO

#### 9.1 El elaborador o revisador del Formato:

9.1.1 Determina si se va a revisar o a elaborar un Formato Nuevo. (Si el formato ya esta elaborado y solamente lo va a revisar o modificar, pasa al paso N° 9.1.18. Si es nuevo formato pasa al siguiente punto)

9.1.2 Determina la necesidad de elaborar un formato.

9.1.3 Lo somete a consideración del gerente del área.

9.1.4 Si es aceptado, debe mecanografiar la Guia para el Uso y Llenado del formato en el procesador de palabras que usa la organización, para facilitar el control de los cambios y la Revisión, indicando en la primera hoja en la parte superior la palabra Borrador seguida del nombre del formato y de la fecha de elaboración.

9.1.5 Usa los siguientes Titulos como guía para la elaboración del formato. Estos se pueden indicar en Letras Mayúsculas, Subrayadas Y Resaltadas (Letras Negritas) para una mejor identificación:

#### PARA FORMATOS

- 1.0 PROPOSITO
- 2.0 ALCANCE

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 9 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

- 3.0 RESPONSABILIDADES
- 4.0 DEFINICIONES
- 5.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL FORMATO
- 6.0 REVISION DEL FORMATO
- 7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS
- 8.0 DIAGRAMA DE FLUJO
- 9.0 FORMATO
- 10.0 INSTRUCTIVO DE LLENADO
- 11.0 LISTA DE DISTRIBUCION

NOTA: Siempre deberán ser utilizados estos once Títulos. Si en alguno de ellos no hubiese información que mencionar o describir, se pondrá la leyenda "NO APLICABLE".

9.1.6 Asigna el Nombre mas adecuado al formato a desarrollar. El nombre del formato deberá iniciar con el texto "Guía Para El Uso Y Llenado Del Formato..."

9.1.7 Solicita al Gerente del área emisora el código consecutivo del formato que le corresponde. Este código se genera de acuerdo a la guía mostrada en el Anexo Uno.

9.1.8 Define el PROPOSITO del formato de una manera clara.

9.1.9 Define de manera precisa el Alcance del formato.

9.1.10 Redacta las Responsabilidades que se consideran necesarias para hacer un buen uso del formato.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 10 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

9.1.11 Asigna al Responsable idóneo del formato, mismo que se encargará de hacer la edición, revisiones y modificaciones correspondientes.

9.1.12 Define la(s) política(s) de Revisión del formato, incluyendo la política general de revisarlo cuando menos una vez al año, o antes, si se presentan casos específicos de Revisión.

9.1.13 Enlista los Documentos Aplicables Y/O Anexos de apoyo al formato.

9.1.14 Elabora el Diagrama De Flujo para el uso y manejo del formato.

9.1.15 Elabora el formato de acuerdo a la información que se desea documentar o registrar. La información que se solicite debe ser la adecuada, El formato puede ser dibujado a mano o elaborado en un paquete de computo.

9.1.16 Desarrolla el Instructivo de Llenado de acuerdo a la información solicitada en cada cuadro o renglón del formato. Es importante que previo a la descripción de cada cuadro del formato, se identifique cada uno de ellos con un número encerrado en un círculo. Durante el desarrollo del Instructivo de Llenado se recomienda que el número de cada cuadro se indique en letras minúsculas, subrayadas y resaltadas (negritas).

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 11 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

9.1.17 Define la Lista De Distribución incluyendo las librerías correspondientes en donde se encuentran los usuarios.

9.1.18 Revisa que toda la Guía para el Uso y Llenado del formato, contenga información clara de lo que se quiere realiza. No Escribir Ni De Mas Ni De Menos, Solamente Justo Lo Que Se Requiere.

Si se esta realizando la Revisión anual para mejorar el actual formato, es muy importante recopilar y tomar en cuenta las sugerencias que le propongan los usuarios correspondientes, considerando también las observaciones de los espacios o cuadros del formato que se dejan en blanco, las anotaciones adicionales que se hacen normalmente al formato, las observaciones derivadas de las auditorias, y sobre todo la propia funcionalidad del formato en la vida diaria.

9.1.19 Imprime en hojas de computadora el Formato y su Guía de Uso y Llenado y lo somete a consideración del gerente del área y de las demás áreas involucradas, ya sea por medio de entrevistas individuales, a través de juntas, o enviando una copia a cada área involucrada, debiendo recibir estas con sus comentarios respectivos antes de ocho días naturales. Si no se tienen comentarios, toda la Guía se dará por aceptada.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 12 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

**9.2 El aprobador del Formato (Gerente de área):**

9.2.1 Revisa que el formato sea funcional y pueda cumplir su propósito.

9.2.2 Toma la decisión de aprobarlo. Si es aceptado, continúa con el punto siguiente. En caso contrario, lo devuelve al elaborador del formato al punto No. 9.1.18 para que efectué las modificaciones pertinentes.

**9.3 El elaborador del Formato:**

9.3.1 Imprime en hojas blancas la Guía para el Uso y Llenado de formato originales, tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Quita de la primera hoja la palabra "Borrador", el nombre del formato y la fecha
- b) Todos los Anexos (formatos, documentos, etc.) que forman parte de la Guía para el Uso y Llenado del formato deben estar numerados.
- c) El nivel de Revisión del formato se indicara en la portada correspondiente, de acuerdo a la Guía del ANEXO UNO de este procedimiento.
- d) La portada (Formato AC 003) debe contener: el nombre del formato, el código asignado, el nombre de la persona que elaboro, el nombre de la persona que aprobó, la fecha de aprobación, el nombre del área que emite, y las páginas donde se localizan los

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-002	PAGINA 13 DE 20
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

TESIS CON  
 FALLA DE ORIGEN

titulos (once titulos) y Anexos del contenido de la Guía para el Uso y Llenado del formato correspondiente.

9.3.2 Firma en el renglón de "Elaboró" del Formato AC 003.

9.3.3 Obtiene la firma del gerente del área en el renglón de "Aprobó".

9.3.4 Entrega el Original de la Guía para el uso y Llenado del formato al Gerente del área emisora.

#### 9.4 La secretaria o el Gerente del área emisora:

9.4.1 Recibe el original y lo da de alta en el control correspondiente.

9.4.2 Verifica el nivel de revisión.

9.4.3 Anota la fecha de emisión de la portada (Anexo 2 Formato AC 002)

9.4.4 Anota el nombre de la persona quien esta registrando y dando de alta el formato correspondiente.

9.4.5 Pagina todas las hojas de la Guía para el Uso y Llenado del formato, y pone el Código correspondiente, en los formatos AC 004.

9.4.6 Imprime el original en los formatos correspondientes (Formato AC 003, portada del formato y Formato AC 004, desarrollo).

9.4.7 Distribuye las copias con el sello de control de copias al responsable del formato y a las áreas que

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-001	PAGINA 14 DE 20
	ANEXO 1 GUIA PARA GENERAR CODIGO DE IDENTIFICACION DE FORMATOS	

se encuentran en la lista de distribución y les retira la versión anterior cuando sea aplicable.

9.4.8 Destruye todas las copias retiradas a las áreas.

9.4.9 Seala con la leyenda "Cancelado" la Guía de Uso y Llenado del formato correspondiente a la versión anterior del Gerente del área emisora, Las versiones obsoletas en su poder serán guardadas por un periodo mínimo de un año.

9.4.10 Archiva la Guía para el Uso y Llenado del formato (nuevo o revisado) en el Manual correspondiente.

#### 10.0 LISTA DE DISTRIBUCION

AREA 01 GERENCIA GENERAL

AREA 02 CONTRALORIA

AREA 03 GERENCIA DE VENTAS

AREA 04 GERENCIA DE PRODUCCION

AREA 05 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

AREA 06 GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 15 DE 20
	ANEXO 1 GUIA PARA GENERAR CODIGO DE IDENTIFICACION DE FORMATOS	

Todos los códigos para identificar políticas y procedimientos están formados por TRES SECCIONES.

Primera Sección	Segunda Sección	Tercera Sección
Formato	Dos Letras	Tres Dígitos

PRIMERA SECCION: se usa la primera letra del Procedimiento al inicio del Código, para identificar clara y rápidamente todos los documentos controlados dentro de la organización.

SEGUNDA SECCION: Las dos letras corresponden al área donde se generó el Formato.

GC: Gerencia General

RH: Gerencia de Recursos Humanos

VE: Gerencia de Venta

PR: Gerencia de Producción

CT: Contraloría

AC: Gerencia de Aseguramiento de la Calidad

TERCERA SECCION: Los tres dígitos, son un número consecutivo asignado por la Gerencia Emisora según el orden en que los Elaboradores De Formatos se lo vayan solicitando. Los números van del 001 al 999.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 16 DE 20
	ANEXO 1 GUIA PARA GENERAR CODIGO DE IDENTIFICACION DE FORMATOS	

NOTA GENERAL: Para Identificar El Nivel De Revisión del Formato, en la portada correspondiente se utilizan las letras del alfabeto en orden consecutivo. Las letras que se usan, van de la A, a la Z. La única excepción es para las Políticas o Procedimientos de reciente emisión. La letra O indica reciente o nueva emisión. La letra A indica que se ha hecho la primera revisión. La letra B indica que se ha efectuado la segunda revisión. La letra C indica que se ha hecho la tercera revisión. Y así sucesivamente.

EJEMPLOS DEL CODIGO DE UN FORMATO:

CODIGO: FRH045 Formato Generado En La Gerencia de Recursos Humanos Con El Numero Consecutivo Que Le Asigno La Gerencia Emisora.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-003	PAGINA 17 DE 20
	ANEXO 2 FORMATO AC003, PORTADA DE LA GUIA Y USO DEL FORMATO	

TITULO

HOJA

11. PROPOSITO.....
12. ALCANCE.....
13. RESPONSABILIDADES.....
14. DEFINICIONES.....
15. RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO....
16. REVISION DEL PROCEDIMIENTO.....
17. DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....
18. DIAGRAMA DE FLUJO.....
19. PROCEDIMIENTO.....
20. LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

ANEXOS

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

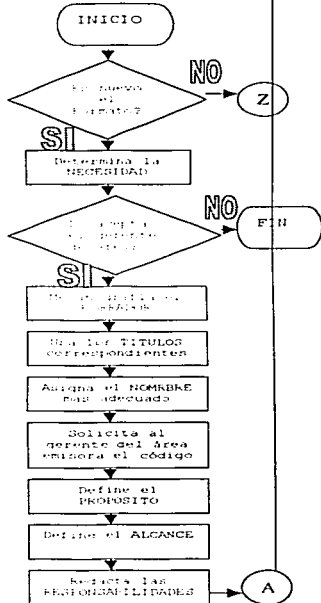
Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 03	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 03
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de cancelación
Lic. Alejandra Mange	Lic. Oscar Rosique	Lic. Mercedes Vives	
ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 18 DE 20
<b>ANEXO 3 FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS</b>		

EL ELABORADOR/REVISOR  
DEL FORMATO

EL ASESOR DEL FORMATO  
(UTEL. AREA)

LA SECRETARIA O JEFE  
DEL AREA EMISORA



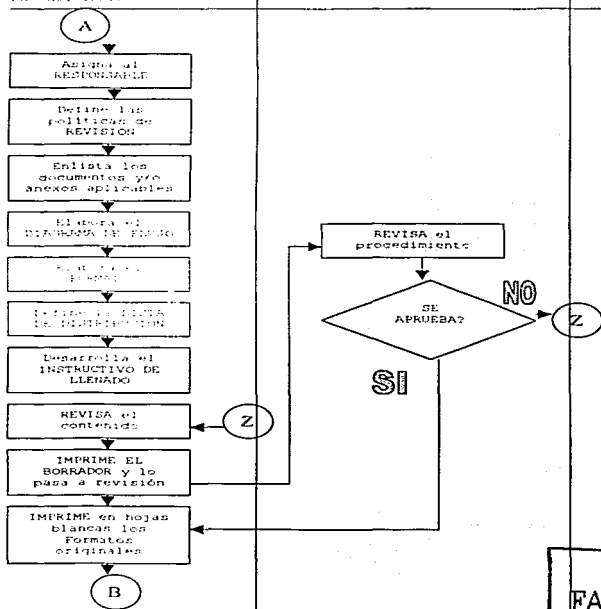
**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 19 DE 20
ANEXO 3 FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS		

EL ELABORADOR/REVISOR  
DE LA POLITICA O  
PROCEDIMIENTO

EL APROBADOR DE LA POLITICA  
O PROCEDIMIENTO (SOL. AREA)

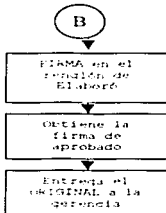
LA SECRETARIA O STEL  
DEL AREA EMISORA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-004	PAGINA 20 DE 20
	ANEXO 3 FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR, CONTROLAR Y REVISAR FORMATOS	

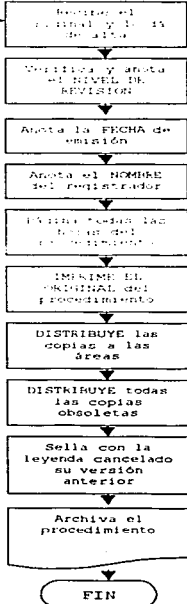
SI ELABORADOR/REVISOR  
DE LA POLITICA O  
PROCEDIMIENTO



SI APROBADO DE LA POLITICA  
O PROCEDIMIENTO DEL AREA

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LA SECRETARIA O DEL  
DEL AREA INDICADA



#### 4.2.3 ELABORACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Con el propósito de subsanar de que no son muy conocidas las técnicas y metodología para elaborar manuales se ha estudiado e investigado al autor: Martín Álvarez Torres, quien ha elaborado una metodología para elaborar manuales, la cual ha sido aplicada con éxito en empresas.

Se espera que la metodología aquí presentada le sea de utilidad para el desarrollo de sus Manuales de Políticas y Procedimientos. Es conveniente que cuando se empiece a elaborar los Manuales, se haga un programa de trabajo que incluya todos los documentos a elaborar, direccionando cada procedimiento o política a cada una de las áreas involucradas y a cada uno de los criterios de la correspondiente Norma ISO 9000

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	
	PORTADA DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR, Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

## TITULO

## HOJA

1.0	PROPOSITO.....
2.0	ALCANCE.....
3.0	RESPONSABILIDADES.....
4.0	DEFINICIONES.....
5.0	RESPONSABILIDADES DE LA REV. DEL PROCED..
6.0	REVISION DEL PROCEDIMIENTO.....
7.0	DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS.....
8.0	DIAGRAMA DE FLUJO.....
9.0	PROCEDIMIENTO.....
10.0	LISTA DE DISTRIBUCIÓN.....

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

## ANEXOS

UNO: DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y  
REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

Revisión No. O (NUEVO)	Fecha de revisión 20 junio 03	Sustituye a:	Fecha de emisión 05 julio 03
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	Fecha de cancelación
Lic. Alejandra Mange	Lic. Oscar Rosique	Lic. Mercedes Vives	
ESTA INFORMACION ES CONFIDENCIAL Y PARA USO EXCLUSIVO DE LA ORGANIZACION			

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 1 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

**1.0 PROPOSITO**

Estandarizar los criterios a seguir en la elaboración y control de los Manuales de políticas y procedimientos dentro de la organización.

**2.0 ALCANCE**

Este procedimiento es aplicable a la elaboración de los Manuales de políticas y procedimientos.

**3.0 RESPONSABILIDADES****3.1 Las áreas autorizadas por la organización:**

3.1.1 Son las únicas dentro de la organización que pueden elaborar sus propios Manuales de políticas y procedimientos

3.1.2 Deberán elaborar sus Manuales de acuerdo a los lineamientos y Normas incluidas en este procedimiento.

3.1.3 Deberán tener el control interno de sus Manuales de políticas y procedimientos. Dependiendo de la cantidad de información que el área genere podría tener un Manual de políticas y otro Manual de Procedimientos, y tantos tomos como se consideren necesarios, siempre y cuando los tenga debidamente identificados.

3.1.1 Deberán incluir en sus manuales tanto la información que ella misma genere así como las

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 2 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

políticas, procedimientos y formatos en que esta involucrada con otras áreas.

3.1.2 Deberán revisar sus Manuales cuando menos una vez al año de acuerdo a los lineamientos de este procedimiento.

3.1.3 Utilizaran carpetas de argollas de tres pulgadas en color azul cielo (color institucional) para identificar rápidamente los Manuales de políticas y procedimientos del área.

### 3.2 Los Gerentes de área:

3.2.1 Son los responsables de que en su área se documenten adecuadamente sus principales actividades y procesos dentro de los Manuales de políticas y procedimientos.

3.2.2 Ordenaran por numero de código todas las políticas, procedimientos y formatos que incluyan en sus manuales.

3.2.3 Son los responsables de que la documentación generada sea respaldada y protegida adecuadamente.

3.2.4 Consideraran como Documento Controlado solamente aquellos documentos que:

a) Tengan debidamente firmadas las correspondientes portadas, tanto por quien elaboró como por quien aprobó.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 3 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

b) Estén debidamente impresos en papelería original con el logotipo de la organización en color, y  
 c) Tengan el sello de control de la Gerencia. Este sello contiene el nombre de la Gerencia y la fecha del día en vigencia.

3.2.5 Incluirán en el manual correspondiente solamente documentos controlados (políticas, procedimientos y formatos aprobados y actualizados).

3.2.6 Difundirán e implantarán con todo el personal directamente involucrados, los cambios y la nueva documentación que se vaya incluyendo en los manuales correspondientes, para asegurar que el área, la incorpora en su trabajo diario.

### 3.3 Los responsables de la Revisión de los Documentos Controlados:

3.3.1 Deben revisar cuando menos una vez al año de emitida (s) la (s) política (s), procedimiento (s) y formatos correspondientes, con el propósito de asegurar continuamente la congruencia entre lo que se dice y lo que hace dentro del área.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 4 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

#### 3.4 Los usuarios de los manuales:

3.4.1 Deberán reportar en cualquier momento al área emisora, las actividades o criterios que sean necesarios incluir o modificar en los manuales correspondientes.

3.4.2 Deberán asegurar la confidencialidad de la información contenida en los manuales.

#### 3.5 Los clientes, auditores internos y auditores externos que deseen conocer el funcionamiento de la organización:

3.5.1 Podrán revisar y/o auditar los Manuales de políticas y procedimientos generados en la organización.

#### 4.0 DEFINICIONES

4.1 Un MANUAL es un libro que contiene lo mas sustancial de una materia.

4.2 El MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS de una área es un libro que contiene todas las políticas y procedimientos relacionados con el funcionamiento y operación del área correspondiente y con la forma en que interactúa con las demás áreas de la organización.

4.3 El ELABORADOR DEL MANUAL es una persona que colabora dentro del área correspondiente y que ha sido designada como responsable de formalizar el Manual del área autorizada correspondiente.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 5 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

#### 5.0 RESPONSABLE DE LA REVISION DEL PROCEDIMIENTO

El responsable de revisar, actualizar adecuadamente este procedimiento es el Gerente de Aseguramiento de Calidad.

#### 6.0 REVISION DEL PROCEDIMIENTO

Este procedimiento será revisado cuando menos una vez al año, o antes si se cambia o mejora el sistema administrativo y operativo de la organización.

#### 7.0 DOCUMENTOS APLICABLES Y/O ANEXOS

7.1 ANEXO UNO: Diagrama de Flujo del procedimiento para Elaborar y Revisar Manuales de políticas y Procedimientos.

7.2 DOCUMENTO APLICABLE UNO: Procedimiento AC 001, para elaborar, controlar y revisar políticas y Procedimientos.

7.3 DOCUMENTO APLICABLE DOS: Procedimiento AC 002. para elaborar, controlar y revisar formatos.

7.4 DOCUMENTO APLICABLE TRES: Normas Iso 9001-2000

#### 8.0 DIAGRAMA DE FLUJO

El diagrama de flujo correspondiente a este procedimiento se muestra en el Anexo Uno.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 6 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

## 9.0 PROCEDIMIENTO

### 9.1 El elaborador del Manual:

9.1.1 Revisa que su Área este autoriza para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos. Si no aparece autorizada su área, puede solicitar al Gerente de Aseguramiento de Calidad que la autorice de acuerdo al procedimiento correspondiente.

9.1.2 Solicita al Gerente de Aseguramiento de Calidad, la correspondiente Hoja de Autorización del Manual de Área.

9.1.3 Solicita al responsable de compras, las carpetas necesarias para integrar sus Manuales de políticas y procedimientos. Estas carpetas son de color y tamaño especial para estandarizar el sistema de calidad y para facilitar su localización en todas las áreas de la organización.

9.1.4 El contenido del Manual se puede indicar en Números Romanos Y Letras Mayúsculas, Subrayadas Y Resaltadas (Letras Negritas) para una mejor identificación:

#### CONTENIDO DEL MANUAL DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS

- I. PORTADA
- II INDICE
- III HOJA DE AUTORIZACION

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 7 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

- IV POLITICA DE CALIDAD
- V OBJETIVOS ESPECIFICOS DEL MANUAL
- VI BITACORA DE REVISIONES Y MODIFICACIONES A  
POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS
- VII POLITICAS
- VIII PROCEDIMIENTOS
- IX FORMATOS
- X ANEXOS

9.1.5 Solicita al Gerente o Director General la Política vigente de Calidad.

9.1.6 Define los objetivos específicos del Manual.

Los Manuales de Políticas y Procedimientos se pueden usar para documentar la operación del área, para dar entrenamiento a personal promovido o de nuevo ingreso, para reconocer las interrelaciones con otras áreas, para mejorar el flujo de información entre áreas, etc. Cada responsable debe definir claramente los objetivos específicos de su(s) propio (s) Manual(es).

## 9.2 El elaborador del Manual y sus Colaboradores:

9.2.1 Estudian y dominan el Procedimiento para la elaborar y controlar Políticas Y procedimientos: procedimiento maestro AC 001.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 8 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

9.2.2 Estudian y dominan el Procedimiento para elaborar formatos: procedimiento maestro AC 002.

9.2.3 Enlistan las Políticas, Procedimientos y Formatos que requieren elaborar o revisar en su área para tener documentadas todas sus funciones.

9.2.4 Elaboran un calendario donde programan la elaboración o Revisión de Políticas, Procedimientos y Formatos, asignando responsables y fechas de elaboración de cada uno de ellos.

9.2.5 Desarrollan las Políticas, Procedimientos y Formatos de acuerdo a los procedimientos maestros AC 001 y AC 002.

### 9.3 El elaborador del Manual:

9.3.1 Integra el MANUAL conforme el vaya aprobando las políticas, procedimientos y formatos. Es importante recordar que el(los) Manual(es) del área se va(n) a ir integrando con la información que la propia área genera, y con las políticas, procedimientos y formatos que las demás áreas le estén haciendo llegar continuamente, debido a la interrelación con ellas.

9.3.2 Establece programa de difusión dentro de su área del(os) Manual(es), de las políticas, de los procedimientos y de los formatos, tanto de los de reciente elaboración como los que se vaya recibiendo con las modificaciones correspondientes.

FFSIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 9 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

9.3.3 Hace difusión de acuerdo al programa del punto anterior.

9.3.4 Implanta las politicas, procedimientos y formatos aprobados.

9.3.5 Si durante la implantación se observa que en la politica, procedimiento o formato no hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, regresarlo al elaborador del Manual al punto No. 9.2.4 para hacer la revisión correspondiente. Si hay congruencia, continuar con el siguiente punto.

9.3.6 Si ya paso un año desde la ultima Revisión de la politica, procedimiento o formato, regresarlo al elaborador del Manual para hacer la Revisión correspondiente. Si no ha pasado un año, continua con el siguiente punto.

9.3.7 Actualiza el indice del contenido del Manual cada vez que se revisa o integra a el una nueva politica, procedimiento o formato.

9.3.8 Vigila que se respeten cabalmente las politicas, procedimientos y formatos.

REGISTRO CON  
FALLA DE ORIGEN



LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: P-AC-003	PAGINA 10 DE 12
	PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

9.4 Los responsables de Revisión de cada política,  
procedimiento y formato:

9.4.1 Hacen la Revisión anual de las políticas,  
procedimientos y formatos que les corresponden, de acuerdo  
a los procedimientos correspondientes.

10.0 LISTA DE DISTRIBUCION

AREA 01 GERENCIA GENERAL

AREA 02 CONTRALORIA

AREA 03 GERENCIA DE VENTAS

AREA 04 GERENCIA DE PRODUCCION

AREA 05 GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

AREA 06 GERENCIA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD

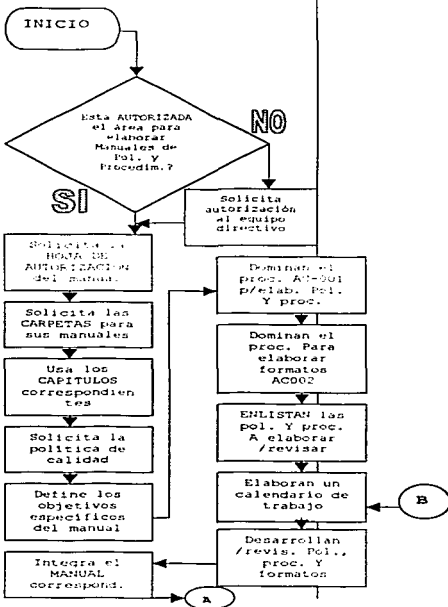
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	DOCUMENTO CONTROLADO
	CODIGO: F-AC-04	PAGINA 11 DE 12
ANEXO UNO FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS		

EL ELABORADOR / REVISOR  
DEL MANUAL:

LOS ELABORADORES  
DE LA AREA:

LOS PUESTOS DE REVISAR  
POLITICAS, PROCED.  
Y FORMATOS:



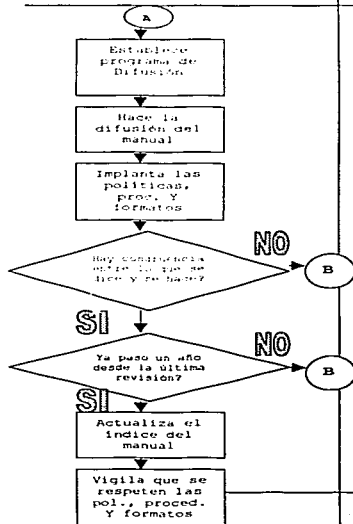
TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

LOGOTIPO DE LA EMPRESA	NOMBRE DE LA EMPRESA	
	CODIGO: F-AC-04	PAGINA 12 DE 12
	ANEXO UNO FLUJO DE PROCEDIMIENTOS PARA ELABORAR Y REVISAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS	

EL ELABORADOR REVISOR  
DEL MANUAL

LOS COLABORADORES  
DEL AREA

LOS RESP. DE REVISAR  
POLITICAS, PROCED.  
Y FORMATOS



**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

Hacen la  
revisión anual  
de acuerdo al  
procedimiento  
correspondiente

FIN

## BIBLIOGRAFIA

- 1) Alcaraz Rodríguez, Rafael E. EL EMPRENDEDOR DE ÉXITO, Edit. McGraw-Hill. México, 1999.
- 2) Alvarez Torres, Martín G. MANUAL PARA ELABORAR MANUALES DE POLITICAS Y PROCEDIMIENTOS, 5ª ed., Edit. Panorama. México, 1999.
- 3) Benjamin Franklin, Enrique. ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS ANALISIS, DISEÑO Y ESTRUCTURA, Edit. McGraw Hill. México, 1998.
- 4) ELEMENTOS DE ADMINISTRACION PARA ALTA DIRECCION, Reproducción no. 763735. México, 2000.
- 5) Elizondo Decanini, Alfredo. MANUAL ISO-9000, 4ª ed., Edit. Castillo. Monterrey, Nuevo León, 2000.
- 6) INTERPRETACIÓN DE LA NORMA ISO 9001/2000 COMO CONTRIBUCIÓN AL SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD, Compite, A.C. México, 2002.
- 7) ISO 9000:2000 NMX-CC-9000-IMNC-2000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, FUNDAMENTOS Y VOCABULARIO.
- 8) ISO 9000:2001 NMX-CC-9001-IMNC-2000, SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD, REQUISITOS.
- 9) ISO-10013-1995/NMX-CC-018-1996, DIRECTRICES PARA DESARROLLAR MANUALES DE CALIDAD.
- 10) MANUAL DE HERRAMIENTAS BASICAS PARA LA MEJORA CONTINUA, Edit. Panorama. México, 1998.
- 11) MANUAL PARA ELABORACIÓN DE TESIS DE LICENCIATURA. México, 2003.
- 12) Munch Galindo; García Martínez. FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN, 8ª ed., Edit. Trillas. México, 1998.
- 13) Nadín Grajales Lara, Hilario; Castillo Arriaga, Ma. De Lourdes. ADMINISTRACIÓN I, Edit. S.E.C. México, 1997.
- 14) Rodríguez Valencia, Joaquín. COMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS, 6ª ed., Edit. Ecafsa. México, 1999.
- 15) Rubio Ragazzoni, Víctor M.; Hernández Fuentes, Jorge. GUIA PRACTICA DE AUDITORIA ADMINISTRATIVA, 3ª ed., Edit. Pac. México, 1999.
- 16) Terry, George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN, Edit. CECSA. México, 1998.

TECNOLOGIA  
FALLA DE ORIGEN

17)Waller, Jenny, et al. EL MANUAL DE ADMINISTRACION DE LA CALIDAD, Edit. Panorama. México, 2000.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN