



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

"ELABORACION DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
ADMINISTRATIVO DE INFORMACION EN UNA EMPRESA
COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS DE BELLEZA"

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ALEJANDRO FLORES GONZALEZ

ASESOR: L.A. MARIA ANGELICA HERNANDEZ ARAIZA



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

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

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

"Elaboración de un manual de procedimientos administrativo de

información en una empresa comercializadora de productos de
belleza".

que presenta el pasante: Alejandro Flores González

con número de cuenta: 9752620-3 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 30 de Junio de 2005

PRESIDENTE LAE. Arturo Sánchez Mondragón

VOCAL L.A. Guillermo Aguilar Dorantes

SECRETARIO L.A. Ma. Angélica Hernández Araiza

PRIMER SUPLENTE L.A. Félix Pérez Rivera

SEGUNDO SUPLENTE M.A. Delia Cuevas Salgado

AGRADECIMIENTOS

Antes que nada te doy gracias a ti, por haberme dado la oportunidad de vivir este momento que siempre anhele, que los sueños son realidades, siempre y cuando uno tenga la voluntad de realizarlos.

Tu siempre has estado a mi lado en todo momento y no te defraudado. Gracias por creer en mi y amarme por lo que soy.

Agradezco a mis padres Sergio y Rosa que me hayan dado valores, actitudes y lo mas importante, "amor", para poder lograr una de las mas importantes metas que me he fijado en la vida.

Sin ellos esto no hubiera sido posible.

Doy gracias a la Universidad Nacional Autónoma de México por haber formado mi criterio profesional en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán.

De igual forma agradezco los Licenciados Arturo Sánchez Mondragón, Guillermo Aguilar Dorantes, Ma. Angélica Hernández Araiza, Félix Pérez Rivera y Delia Cuevas Salgado, por haber dedicado su tiempo, haciendo correcciones y observaciones en poder concluir este trabajo.

GRACIAS

ALEJANDRO FLORES GONZÁLEZ

DEDICATORIAS

Este trabajo se lo dedico a mis padres por estar conmigo en todo momento y por apoyarme en el tiempo en que mas lo necesitaba. Gracias por todo lo que me han dado.

A mis hermanos Minerva, Elizabeth y Aidee, por compartir momentos de mi vida, además de que disfruten este logro como si fuera suyo. Las amo mucho.

A mis cuñados Rogelio y Pavel por ser compañeros de mis hermanas.

A mis sobrinos Uriel, Viviana y Enrique, por compartir su alegría y afecto conmigo.

A mis familiares que mostraron interés en mis propósitos.

A mis amigos que se preocuparon y dedicaron su tiempo a escucharme.

Y a todas las personas que de cierta manera contribuyeron al logro de este trabajo.

ALEJANDRO FLORES GONZÁLEZ

INDICE

INDICE	i
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	iii
OBJETIVO GENERAL	iV
OBJETIVOS ESPECIFICOS	iV
HIPÓTESIS	V
JUSTIFICACIÓN	Vi
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO 1. GENERALIDADES	3
1.1. Concepto de la administración	3
1.2. Objetivo de la administración	5
1.3. Principios generales de la administración	7
1.4. Proceso administrativo	10
1.5. El manual administrativo	15
1.6. El manual de procedimientos administrativo en el proceso administrativo	16
1.7. Sistema de información administrativo	17
CAPITULO 2. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES	19
2.1. Importancia de la comunicación en las organizaciones	19
2.2. Estructura de las organizaciones	22
2.3. Manuales de organización.	25
CAPITULO 3. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO	28
3.1. Definición de sistema de información administrativo.....	28
3.2. Importancia del sistema de información administrativo	28

3.3.	Razones para tener un sistema de información administrativo	29
3.4.	Tipos de sistemas de información existentes	33
3.5.	Efectos de un sistema de información administrativo	34
CAPITULO 4. MANUALES ADMINISTRATIVOS		38
4.1.	Antecedentes	38
4.2.	Concepto	39
4.3.	Objetivo de los manuales	40
4.4.	Ventaja y desventaja de los manuales	41
4.5.	Clasificación	42
4.6.	Diagramas de flujo	46
CAPITULO 5. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVO		55
5.1.	Procedimientos	55
5.2.	Concepto de manual de procedimientos administrativo	67
5.3.	Objetivo del manual de procedimientos administrativo	68
5.4.	Ventajas y desventajas del manual de procedimientos administrativo	69
5.5.	Contenido del manual de procedimientos administrativo	71
5.6.	Elaboración de un manual de procedimientos administrativo	73
CAPITULO 6. CASO PRACTICO		81
6.1.	Generalidades de la empresa	81
6.1.1.	Historia de la empresa	81
6.1.2.	Situación actual de la empresa	83
6.1.3.	Propuesta	85
6.2.	Manual de procedimientos administrativo	86
CONCLUSIONES		122
BIBLIOGRAFÍA		125

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El crecimiento de la empresa comercializadora y productora de productos de belleza, trae como consecuencia que se deberá establecer y documentar las actividades de cada área administrativa, principalmente al verse incrementada su complejidad en operaciones.

Los manuales de procedimientos administrativos representan una alternativa para estas situaciones. Son de gran utilidad para la reducción de errores, tener una fluidez de información, comunicación entre cada departamento, reducción de cuellos de botella, cumplimiento de políticas, recuperación de cartera en los tiempos establecidos, facilitación de la inducción y capacitación de nuevo personal e imposición de un mayor orden.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual de procedimientos administrativo que permita un mejor control de las actividades de la empresa y por lo tanto un aumento del aprovechamiento de los recursos con que cuenta.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Recolectar información de las siguientes áreas: ventas, crédito y cobranza, almacén y compras.
2. Recabar información directa con el personal involucrado en las actividades de cada área.
3. Plasmar el objetivo de la organización.
4. Documentar la actividad y función de cada área.

HIPÓTESIS

Al elaborar un manual de procedimientos administrativo se podrá lograr una máxima eficiencia, eficacia, comunicación efectiva, una adecuada y oportuna toma de decisiones y por lo tanto la incrementación de la productividad.

JUSTIFICACIÓN

Después de dos años de laborar en la empresa comercializadora y fabricante de productos de belleza, surge la necesidad de elaborar un manual de procedimientos administrativo.

A continuación se enuncia las razones por la cual se elabora este trabajo, se realiza en base a los criterios para elaborar una investigación.

CONVENIENCIA. Sirve para delimitar y documentar las actividades de los departamentos más importantes.

RELEVANCIA SOCIAL. Se beneficia principalmente la alta gerencia de la empresa, después las personas implicadas directamente dentro de las actividades de la empresa y finalmente externas como son los clientes y lo proveedores.

IMPLICACIONES PRÁCTICAS. Con la elaboración del manual de procedimientos administrativo se logra para la alta gerencia una toma adecuada y oportuna de decisiones, incrementar la productividad. En relación con las personas implicadas directamente con la elaboración de este manual se obtiene un tiempo justificable para elaborar las actividades de cada departamento, gastos razonables, actualización de información, inducción y capacitación de los nuevos empleados eficiente, control del almacén, relación adecuada de empleados. En cuanto a las personas externas se tiene que con los clientes se recupera en el tiempo establecido el efectivo y se logra un mejor servicio. En cuanto a los proveedores una mejor atención

VALOR TEÓRICO. La información que se obtiene acerca de los manuales de procedimientos administrativos, sirven para poder elaborar uno de acuerdo a las necesidades de la empresa y lograr la obtención de objetivos planteados por esta.

INTRODUCCIÓN

Se eligió este tema de investigación, por que en todas las empresas no importa su tamaño o características particulares se debe de llevar un manual de procedimientos administrativo, esto es para poder hacer las tareas de una mejor manera, ahorrar tiempo y esfuerzo, son elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo, además de poder facilitar la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la empresa.

Su importancia consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, enlazarlas, señalando quien, como, cuando, donde y para que han de realizarse.

Para poder elaborar esta investigación nos tenemos que remitir a conceptos y herramientas de la administración.

En el primer capítulo se exponen algunas generalidades de la Administración, donde se presentan las teorías, antecedentes y conceptos de la administración, así como su importancia, características, principios, haciendo énfasis en el proceso administrativo y los elementos que lo componen, de acuerdo a eso, se puede ubicar en que parte del proceso encaja el manual de procedimientos administrativo, que es la razón principal de elaboración de este estudio.

El segundo capítulo se explica la importancia de la comunicación para lograr un avance y progreso en una organización, las complicaciones que puede ocasionar al no ser fluida y rápida. También como se debe de estructurar la organización en base a la información con que se cuenta, además de mencionar la elaboración de los manuales de organización.

Para el tercer capítulo se tiene que retomar los conceptos de los dos anteriores, por que los sistemas de información administrativo necesitan elementos del proceso administrativo, de la comunicación y de la fluidez con que debe de transitar la información entre cada área de una empresa. Esta información que debe ser selecta, es la base que utiliza la alta gerencia en facilitar decisiones, para planear controlar y evaluar la empresa

En el cuarto capítulo se hace referencia a las generalidades de los manuales administrativos, ya que son medios de comunicación importantes dentro de cualquier organización, por lo que se mencionan sus antecedentes, importancia, objetivos características, clasificación, sus principales ventajas y desventajas para mejorar su uso.

El quinto capítulo se expone el manual de procedimientos, que señala de manera clara los pasos y operaciones a seguir para la realización de actividades laborales dentro de cualquier organización, es por ello que se presenta su concepto, importancia, objetivos, características, su clasificación, ventajas y desventajas, así como la descripción de cómo elaborarlo.

En el capítulo seis es la elaboración de una manual de procedimientos administrativo, como podemos utilizar los conocimientos anteriormente dados y poder elaborar el manual de procedimientos administrativo de información en el caso practico. Y se cierra este trabajo con una conclusión.

CAPITULO 1. GENERALIDADES

1.1. Concepto de la administración

Para el inicio de este estudio, es importante analizar el concepto de administración, ya que es el punto de partida y el soporte de esta investigación.

La ADMINISTRACIÓN es uno de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades del hombre.

En nuestra actividad diaria nos enfrentamos a problemas que uno debe resolver lo mas pronto posible, ya sea en forma individual o en cooperación con las demás personas que a uno rodean, la solución de cada una de ellas se deben de resolver de acuerdo a la utilización adecuada de los recursos con que se cuentan. Es uno de los instrumentos más importantes para la organización de las actividades del hombre.

A la administración la podemos conceptualizar de varias maneras, dependiendo del punto de vista, convicciones, enfoque y comprensión de quien lo define. A continuación se proporciona diferentes conceptos de varios estudiosos de la administración para poder obtener una propia, que ayudara a comprender mejor este concepto.

La definición que nos proporciona Henry Fayol padre de la administración científica, plantea que: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar."¹

Rodríguez Valencia dice que es: "Un proceso integral para planear, organizar e integrar una actividad o una relación de trabajo, la que se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado."²

EF. Brech menciona que "Es un proceso social que nos lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente de las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado".³

Para Peterson es: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular."⁴

Koontz considera la administración como: "La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."⁵

Terry considera que: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno."⁶

Tannenbaum dice: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa."⁷

¹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas. Ed. ECASA. 2000. México. D.F. Pág. 4.

² Id., Pág. 4.

³ REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Practica. Ed. LIMUSA. 2002. México, D.F. Pág. 16.

⁴ Id., Pág. 16.

⁵ Id. Pág. 17.

⁶ Id. Pág. 17.

⁷ Id. Pág. 17

Otra definición la proporciona Reyes Ponce y nos dice: "La administración es una técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, cosas y sistemas que forman una empresa."⁸

Considerando estas definiciones se extrae que la administración "Es un proceso para lograr los objetivos de manera eficiente, usando como medio el factor humano y otros recursos, requiriendo para esto la previsión, planeación, organización, integración, dirección y control de esos recursos"

Hay bastantes definiciones, pero se debe de ajustar la que mejor se adapte a las necesidades de la organización, tomando partes de cada autor pudimos hacer una propia, que es esta última para esta investigación.

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

1.2. Objetivo de la administración

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

⁸ REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica. Ed. LIMUSA. 2002. México, D.F. Pág. 17.

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

1. **Objetivos primarios:** Se refiere a la realización de bienes y servicios en el mercado por lo que generalmente se relacionan con una compañía y no con el individuo, además, se pueden otorgar recompensas a los miembros de la compañía en que participen.
2. **Objetivos secundarios:** De igual forma que los primarios son de naturaleza impersonal. Identifican metas para lograr que el desempeño del trabajo sea más eficaz y económico.
3. **Objetivos individuales:** Como su nombre lo indica son aquellos objetivos que tiene cada uno de los miembros de una organización, la mayoría de ellos se orientan hacia una recompensa económica (dinero) y en otras, menos frecuentes, hacia una posición (status.) Se deben de orientar estos esfuerzos individuales a conseguir los objetivos anteriormente descritos para lograr una mejor relación individuo-organización.
4. **Objetivos sociales:** Son los objetivos de una organización hacia la sociedad, incluyen las obligaciones que ella dicta en diversas materias, además de contribuir con el desarrollo de las condiciones sociales y físicas de la comunidad.

Por lo tanto los objetivos nos van a dar el parámetro de hacia donde dirigimos. Y se lograra mediante la aplicación de una de las herramientas de la administración, que son principios generales de la administración. Su correcta observancia nos llevara al logro de los objetivos.

1.3. Principios generales de la administración

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

Los principios a que nos referimos fueron descritos por Henry Fayol (citados en Martínez Martínez, Humberto. Lecturas Selectas de Administración) menciona que son los siguientes:

1. División del trabajo: La especialización en el trabajo conduce a producir mas con menos, es decir, se logra una mayor eficiencia debido a que cada uno de los miembros sabe que tarea debe de realizar.

2. Autoridad y responsabilidad: Un gerente debe de fijar ordenes para que se lleven a cabo las tareas necesarias, sin embargo, la autoridad formal que se le otorga no garantiza que esas ordenes se cumplan, por lo que también debe de contar con habilidades interpersonales. Cabe destacar que al aceptar la autoridad se contrae un alto grado de responsabilidad ya que la segunda es consecuencia natural de la primera.

3. Disciplina: Los integrantes de una organización deben de obedecer reglas y acuerdos de la organización. La correcta observancia de esto se logra a través de buenos lideres que actúen como facilitadores. La recompensa a un resultado extraordinario debe ser considerada por el líder, tanto, como la sanción en caso de infracción.

4.Unidad de mando: Cada individuo debe de seguir las ordenes de una sola persona para que sean estas mas claras. Al recibirse ordenes de dos o más personas, la información tiende a distorsionarse provocando un grado de malestar en el individuo; diezma su capacidad para realizar las tareas.

5.Unidad de dirección: Las operaciones y los programas que busquen el mismo objetivo dentro de la organización deben de ser dirigidas por un solo jefe, sin que se confunda al principio anterior con el presente.

6.Subordinación del interés individual al interés general: Los individuos persiguen intereses personales dentro de la organización y dentro de esta se busca que los individuos modifiquen esa idea y antepongan los intereses organizacionales antes que los personales. El conciliar estos dos tipos de intereses resulta un verdadero problema dentro de las organizaciones en la actualidad.

7.Remuneración: Tanto los empleados como los empleadores buscan, a cambio de sus servicios, pago justo que satisfaga sus necesidades. Se deben revisar constantemente estas retribuciones a fin de que efectivamente, se cubran al máximo las necesidades de los empleados y empleadores.

8.Centralización: Hablamos de centralización cuando la cabeza o el líder de un grupo toma la mayoría de las decisiones y no permite a los subalternos participación en ellas. Cuando el líder comienza a delegar responsabilidades hablamos de una descentralización de la autoridad, cosa que, cada vez mas debe suceder en las organizaciones.

9.Jerarquía: Se refiere a la línea de mando formal que va desde los mandos superiores hasta la parte baja de la estructura organizacional. El utilizar tramos cortos de control facilita la comunicación y en consecuencia la unidad de mando se vuelve mas clara.

10.Orden: Considerando el viejo adagio “un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar” podremos entender mejor este principio, cada elemento, ya sea humano o material, debe estar en el lugar correcto en el momento indicado. Hablando de personas, estas se deben colocar en el puesto donde mejor apliquen y desarrollen sus habilidades.

11.Equidad: El trato que se les da a los trabajadores por parte de los mandos superiores se ve reflejado en la manera en que aquellos se desarrollan en la organización. Benevolencia y trato justo logran que los mandos bajos tengan dedicación hacia las metas de la organización.

12.Estabilidad del personal: La constante rotación en el personal, irradia un mensaje de inestabilidad entre los miembros de la organización, el cual puede llegar a disminuir su capacidad laboral. En cambio al sentirse seguro en su trabajo, muy probablemente elevara su capacidad individual.

13.Iniciativa: Los subordinados deben de tener la libertad de poder expresar sus ideas sin temor a ser objeto de burlas y represalias. En ocasiones las ideas aportadas por las personas involucradas directamente en los problemas de la organización, ayudan sobremanera a enfrentar contingencias.

14.Espíritu de grupo: Crear un sentido de pertenencia a los trabajadores de la organización repercute en la unión que se percibe dentro de la misma, crea un buen ambiente de trabajo y logra mostrar lo mejor de las personas.

En conclusión tomar en cuenta los principios generales de la administración nos van a servir para poder llevar a cabo la administración en la empresa, así también para poder establecer los objetivos. Así se logra una dirección en la empresa y no

se maneje de manera empírica, debemos de tener una guía para poder llevar una administración y eso es a través de un proceso.

1.4. Proceso administrativo

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

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

La primera de esas es la fase **MECANICA** que se estudiara a continuación.

A esta fase la podemos resumir como la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, pero siempre cumpliendo con los objetivos establecidos por nuestra organización y esto se logra con la correcta utilización de nuestros recursos.

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

Para poder hacer previsiones se necesita:

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

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

Este elemento nos proporcionara distintas alternativas de los cursos de hacia donde poder seguir y evitara que no nos dejemos guiar por uno solo que podría no ser el mejor o él mas indicado.

El segundo elemento es la **PLANEACION**

En este elemento del proceso administrativo debemos de determinar:

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

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

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

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

En esta etapa implica necesariamente:

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

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

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

La segunda fase del proceso es la **DINAMICA** que se describirá a continuación. Se refiere a como manejar el organismo social una vez que se estableció que se va a hacer y como se ha de hacer, para lograr nuestros objetivos. Y así continuamos con la explicación de lo elementos y las etapas que integran a la misma.

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

En este elemento interviene:

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

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

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

El segundo elemento es la **DIRECCIÓN**.

En la dirección se considera:

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

Al contar con las actividades que se tienen que hacer (organización) y con el grupo que tiene que hacerlas (integración) el siguiente paso es conjuntar y poner en marcha estos dos elementos. Interviene en gran medida la autoridad de un líder que

vigile las actividades de los miembros del grupo, la eficiencia de las tareas, en gran parte depende de la capacidad de la persona que dirige el grupo.

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

Él ultimo elemento de la segunda fase y ultimo del proceso es el **CONTROL**.

Las etapas de este ultimo elemento son:

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

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

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

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

En la situación actual de la empresa tema de este estudio no se llevan los pasos del proceso administrativo, por que no hay una guía escrita que haga ver que es lo que se tiene que hacer en que tiempo, cuando debe de hacerse y hacerse lo mejor posible. Por eso es necesario conocer acerca de los manuales para hacer las actividades o serie de pasos para poder lograr una eficiencia.

A continuación hablaremos de una de estas guías, que son los manuales administrativos.

1.5. El manual administrativo

El estudio de la administración ha posibilitado el desarrollo de un gran número de técnicas que coadyuvan en el logro de una efectiva sistematización, tanto el nivel administrativo como en el operativo. De todas las técnicas vamos a estudiar los manuales administrativos, instrumentos importantes dentro del sistema de información de toda organización racionalmente administrada.

Un manual es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo. De este concepto deducimos que el manual es un **instrumento** de control sobre la actuación de cada uno de los empleados.

Uno de los propósitos fundamentales de los manuales administrativos es, instruir al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etc.

Los manuales administrativos pueden clasificarse de acuerdo a dos aspectos: por su contenido (manual de organización, manual de políticas) por función específica, (manual personal, manual de ventas.)

La elaboración de manuales administrativos requieren de un proceso de planeación, para identificar por anticipado que medios y que fases sean necesarias para su preparación sistemática.

Desde el momento que un manual comienza a ser utilizado debe controlarse continuamente en que medida cumple los objetivos para los cuales ha sido creado. Asimismo deberán de considerarse las medidas tendentes a mantener los manuales administrativos.

1.6. El manual de procedimientos en el proceso administrativo

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

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

Los problemas de organización afectan a todo tipo de instituciones, públicas o privadas. La organización dota de una estructura, por medio de planes y manuales, que ayuden a administrar los recursos de la empresa de la manera más eficiente posible. La estructura de la organización se crea para realizar las funciones, las

actividades y para cumplir los deberes y las responsabilidades de los componentes de la empresa.

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

1.7. Sistema de información administrativo

Para poder entender un sistema de información administrativo necesario conocer, primeramente, que es un sistema. Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo determinado. Dentro de la organización el sistema es la relación que hay en las diferentes áreas de esta.

El sistema de información administrativo constituye un método organizado que utiliza el personal de la empresa para abastecer a todo director con todos los datos, y de estos, solamente aquellos que necesite para tomar decisiones, en el momento en que le sean útiles, y en forma que ayuden su criterio y estimulen su acción.

Podemos definir al sistema de información administrativo como: "Aquel diseñado para proporcionar información selecta orientado hacia las decisiones que necesita la administración para planear controlar y evaluar las actividades de la organización".⁹

El objetivo de un sistema de información administrativo es: producir datos que tengan utilidad y significado para la toma de decisiones.

⁹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ed. ECASA. 1989. México, D.F. Pág. 278

A continuación se describe lo que un sistema de información administrativo proporciona a quien lo utiliza.

1. Ayuda a una toma de decisiones por anticipado suministrando datos exactos y oportunos.
2. Proporciona información uniforme y completa para cada área de la organización.
3. Emplea datos y métodos ordinarios en la preparación de planes de largo y corto plazo.
4. Identifica, organiza y mide información pasada para predecir relaciones futuras
5. Fusiona datos ya sean económicos, de producción y mercadotecnia para producir mediciones significativas de desempeño.
6. Satisface las necesidades de cada área de la organización proporcionando la información suficiente, con un mínimo de duplicación.
7. Reduce el tiempo y volumen de información para la toma de decisiones solamente proporciona lo necesario.
8. Utiliza equipo de procesamiento de datos y personal en forma eficaz, con la que se logra obtener un máximo de rapidez y exactitud al menor costo.
9. Presenta los datos a quienes son responsables de la toma de decisiones y planeación, en forma tal que disminuye al mínimo el tiempo o esfuerzo necesario para su análisis e interpretación.

CAPITULO 2. COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1. Importancia de la comunicación en las organizaciones

La puerta que nos permite el acceso al mundo de la cultura es el medio de la comunicación. El acceso y avance de las organizaciones, así como de los medios de los cuales se dispone para modificar a esta y que se pueda llegar a un progreso depende de las posibilidades de comunicación.

A través de la comunicación influimos recibimos influencia y transmitimos información y conceptos muy importantes para la empresa.

El éxito en una empresa depende de la habilidad para transmitir lo que se desea lo que se siente. Los malentendidos, traen consecuencias trágicas que obedecen a una comunicación deficiente.

“Comunicación es acción y efecto de hacer a otro participe de lo que uno tiene, descubrir, manifestar o hacer saber a uno alguna cosa, consultar, conferir con otros un asunto, tomando su parecer.”¹⁰

Berelson y Steinmer lo definen como: “La transmisión de la información, ideas, emociones, habilidades, por medio del uso de símbolos, palabras, cuadros, figuras, graficas...”¹¹

¹⁰ FLORES de Gortari, Sergio, Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Ed. Trillas. 1990. México, D.F. Pág. 24

¹¹.Id. Pág. 24

Comunicación “es toda transmisión de información con vistas a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva.”¹²

Elementos del proceso de comunicación

En todo plan de acción administrativo debe de ir acompañado de un plan para comunicarlo a quienes incumba, una comunicación efectiva requiere:

- a) Un emisor.- Debe de poseer una comprensión adecuada y un cuando vivido de lo que desea comunicar.
- b) Una transmisión.- Preparación y determinación de oportunidad, medios y personas para su operación.
- c) Un receptor.- Capta la comunicación y se espera la aceptación y comprensión del mensaje, y
- d) Un procedimiento.- Sigue el curso de la comunicación y constata su efectividad.

Barreras para una buena comunicación

Dentro de todas las organizaciones hay situaciones que dificultan la buena comunicación y que son de bastante preocupación, a continuación se mencionan algunas de estas:

¹² FLORES de Gortari, Sergio, Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Ed. Trillas. 1990. México, D.F. Pág. 24.

Semánticas. Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

Físicas. Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje.

Fisiológicas. Se ocasionan por mal formaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

Psicológicas. Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que le rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos.

Administrativas. La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de comunicación.

Esta última barrera es la causa principal de comunicación que tiene la empresa que estamos investigando.

Al no contar con una estructura, tener un deficiente funcionamiento y una nula utilización de algún procedimiento, da cabida a problemas de comunicación.

Debemos de aplicar la retroacción y buscar en la confrontación de persona a persona como un medio viable para favorecer la comunicación.

Para resolver esta barrera se debe proceder entonces a plasmar la estructura del negocio. A continuación, el siguiente tema nos da la pauta para poder hacerlo

2.2. Estructura de las organizaciones

Realmente las sociedades modernas han venido creando organizaciones con el propósito de enfrentar problemas y circunstancias que exigen la integración y confirmación de recursos y esfuerzos humanos muy diversos, lo cual solo será posible lograr por medio del trabajo humano organizado y tecnificado.

Otro aspecto a reconocer es que el sentido fundamental de todo organismo social lo constituye el conjunto de objetivos. 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.

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.

Los elementos que integran la organización son de muy diversa índole, recursos organizacionales, grupos sociales, estructuras, procesos de comunicación y decisión, etc.

El modelo sistémico lo integra tres partes básicas, un flujo de entrada, transformación y resultados.

a) Flujo de entrada. Se refiere a la introducción de recursos organizacionales que son activos disponibles para que un administrador genere productos. Estos recursos pueden ser: personal, dinero, materias primas, maquinaria y equipo.

b) Transformación. Son el conjunto de pasos necesarios para cambiar los recursos organizacionales en productos. Se incluyen tres tipos de procesos del sistema: tecnológicos, los administrativos y los sociales.

Se utiliza la tecnología para producir bienes y servicios terminados.

Los procesos administrativos son aquellos que permiten encauzar de manera efectiva, a la organización hacia el logro de sus planes y objetivos. En la práctica cotidiana, el administrador, se convierte en un analista y solucionador de problemas y un tomador de decisiones; además requiere ejercer autoridad, comunicar instrucciones y coordinar múltiples acciones de personas y grupos.

También están los procesos sociales. Es el conjunto de interacciones y humanos que se presentan entre individuos y grupos dentro de la organización y de esta con su medio ambiente. Algunos de los procesos sociales de los más importantes de una organización son: la comunicación, el liderazgo, el análisis y solución de problemas, el manejo de conflictos y la adaptación a los cambios organizacionales.

c) Resultados. Son los diversos productos (bienes o servicios terminados) que tienen como finalidad satisfacer necesidades humanas. Los resultados son en sí el logro de los objetivos previstos en la planeación.

Los problemas de organización y estructura afectan a todos los tipos de organizaciones públicas y privadas.

La organización es un proceso encaminado a obtener un objetivo; propósito que fue previamente definido y fijado mediante la planeación. Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas, y después de coordinarlas de tal manera que el conjunto de las mismas actúe como una, para lograr un propósito común.

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

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.

La estructura organizacional no constituye un problema cuando la empresa es de formación reciente.

Con el crecimiento, la situación cambia, hay mas 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. Es en este momento cuando se hace necesario recurrir a la organización. La organización es por lo tanto uno de los medios para alcanzar objetivos.

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

Las razones para estructurar y organizar es el tamaño y la diferenciación de actividades.

El objetivo de una organización es alcanzar algún propósito que los individuos no pueden lograr por sí solos. Para eso es la división del trabajo.

La división del trabajo, significa para la organización la base para determinar las distintas actividades que se van a realizar, los deberes y relaciones entre ellas.

“Es la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.”¹³

Podemos concluir que las relaciones dentro de una organización representan las reglas por las cuales se facilita el trabajo colectivo. Las relaciones formales e informales son de gran importancia. Las primeras representan la autoridad y comprenden las personas que tienen una obligación con respecto a los objetivos y el derecho a tomar decisiones sobre los mismos. Los segundos representan relaciones no marcadas ni vinculadas con la estructura organizacional, pero evidentemente que una bien concebida organización permite aprovechar de manera positiva las relaciones informales, y además canalizarlas para conducir las mejor.

2.3. Manuales de organización

Toda empresa deberá contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados y aun para gente ajena a esta misma.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen graficas de organización, descripción de puestos.

Objetivo

Su propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

¹³ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como Elaborar y usar Manuales Administrativos. Ed. ECASA. 2000. México, D.F. Pág. 18.

Los objetivos del manual de organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de las instrucciones
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades de la empresa.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular.

Para que este manual cumpla con eficiencia los objetivos para los cuales han sido creados deberá contener: Identificación, índice, introducción, directorio, antecedentes históricos, base legal, organigrama, estructura funcional.

Podemos concluir que la existencia de manuales de organización se hacen imprescindibles en todo tipo de empresas, no importando su tamaño y sobre todo, donde la superposición de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos comunes.

Al lograrse la organización, establecimiento y retroalimentación de cada tarea y función, entonces se procede a delimitar la información que debe fluir entre cada una de ellas, esto será a través del entendimiento y conocimiento del sistema de información administrativo.

La contribución del siguiente tema es la de tener mayor comprensión y conciencia en las partes involucradas durante un proceso de utilización de sistemas de información, lo cual ayudará a mejorar ese proceso continuo en las empresas, lo que significa tener menos malos entendidos y por lo tanto menos roces entre los involucrados, que a su vez significará mayor rapidez y calidad en dichos sistemas.

CAPITULO 3. SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVO

3.1. Definición de sistema de información administrativo

Se puede decir que dentro de la organización, las áreas con que cuenta se relacionan entre si para lograr un objetivo. La información que emana de cada área le sirve al gerente general para poder tomar decisiones y proporcionar en cada departamento cierta información que les sirva.

El Sistema de Información Administrativo: "Es aquel diseñado para proporcionar información selecta orientado hacia las decisiones que necesita la administración para planear controlar y evaluar las actividades de la organización."¹⁴

3.2. Importancia del sistema de información administrativo

Los gerentes o administradores exitosos son aquellos que están mejor capacitados para administrar y utilizar la información, con el fin de tomar decisiones oportunas y eficaces. Los sistemas de información facilitan el aprovechamiento de dos ingredientes clave en una organización acertada: la información y el personal.

¹⁴ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos_Ed. ECASA. 1989. México, D.F. Pág.278.

3.3. Razones para tener un sistema de información administrativo

Hoy en día, la necesidad de información en las organizaciones es mucha y su existencia es vital para el éxito de dicha organización. En cuanto a los sistemas de información, existen varias razones para tenerlos en una organización, entre las cuales podemos mencionar las siguientes:

- La explosión de la información.
- El ritmo rápido del cambio.
- La creciente complejidad de la administración.
- La interdependencia de las unidades de la organización.
- El mejoramiento de la productividad.
- La disponibilidad de las computadoras para los usuarios finales
- El reconocimiento de la información como un recurso.

La explosión de la información

Entender el origen de la explosión o expansión informativa ayudará a situar en perspectiva la trascendencia de la información administrativa para analizar los sistemas de información. Los administradores, lo que más necesitan es información que esté a la altura de las tareas que se realizan o de las decisiones que se toman.

El ritmo rápido del cambio

Los administradores descubren diariamente que el cambio es lo único constante. Mantenerse al día es una preocupación continua de la gerencia.

La mayoría de la gente está consciente de la magnitud del cambio: nuevos métodos de producción que vuelven obsoletas a las líneas de montaje, fuentes de energías renovables, cambios sociales radicales, etc.

Sin embargo, mientras estos cambios acontecen, los administradores deben trazar el curso a seguir por sus respectivas organizaciones, departamentos u oficinas que les permitirán lograr las metas y los objetivos en forma apropiada. Cuando ocurren los sucesos, la información que recibe la administración debe actualizarse. Y los medios para lograrlo están en constante evolución. No obstante todo lo anterior, la necesidad de mejor información es más crítica.

La creciente complejidad de la administración

Debido en parte al ritmo de vida de una organización, y en parte al alcance y dimensión de las tareas administrativas, el trabajo de la gerencia está creciendo en complejidad. Entre los factores que contribuyen a esto se encuentran las preocupaciones por la seguridad de los trabajadores, la calidad de los productos terminados, la salud pública y una competencia real, así como la contracción de los límites del tiempo. La mayor diversidad en todo lo anterior añade una nueva dimensión a la toma de decisiones administrativas.

Las organizaciones mismas crean nuevas tensiones a medida que su tamaño aumenta y surgen nuevas formas de estructurar la empresa, sin embargo, a pesar de todo, se espera que los administradores planeen, controlen y actúen; que conviertan los problemas en oportunidades y que aseguren que las oportunidades no degeneren en problemas; ayudar a los empleados a realizarse, al mismo tiempo que guían a la organización al logro de sus metas y objetivos.

La interdependencia de las unidades de la organización

Las organizaciones no son agrupamientos incoherentes de trabajadores o estaciones de trabajo. Dado que todas las actividades están relacionadas, cada individuo interactúa con sus colegas. Los éxitos y los problemas en un extremo de la empresa afectan a las actividades en otras partes de la misma, aunque se

encuentren geográficamente muy separadas. Es evidente que las organizaciones son sistemas - componentes individuales interconectados que persiguen metas y objetivos comunes.

Los directores administrativos utilizan la información para comunicarse entre sí y con los miembros del personal directivo y los empleados. Deben transmitir información a los demás y cerciorarse de que los departamentos y las unidades de las que dependen estén progresando de acuerdo con los objetivos planeados. La información es el ingrediente que mantiene unidos a los componentes del sistema organizacional.

Los sistemas de información son, por consiguiente, un elemento importante en el éxito de la organización competitiva de la actualidad.

El mejoramiento de la productividad

La productividad es la aptitud para incrementar la eficiencia de un proceso. Los sistemas de información administrativos, desarrollados y utilizados adecuadamente, pueden mejorar la productividad aumentando el volumen del trabajo realizado y la velocidad con la cual se ejecutan las transacciones. Igualmente trascendente es la posibilidad de reducir errores o de aumentar la precisión. El énfasis en la productividad varía según el tipo de sistema de información.

La disponibilidad de las computadoras para los usuarios finales

Los sistemas de información computarizados son accesibles a una gran variedad de usuarios. Los usuarios finales, las personas que utilizan las computadoras pero que no son analistas de sistemas, programadores u otros profesionales de los sistemas de informática, pueden tener en su escritorio una computadora personal de tipo económico que amplía sus capacidades.

Con una computadora personal se puede manejar información contable y administrativa para probar el impacto de estrategias alternas así como evaluar el motivo de los resultados actuales de la empresa. Sin duda, la utilización por el usuario final es una característica integral de los sistemas de información.

Pero esto se utilizara al momento de ya haberse establecido por escrito las funciones y actividades de cada área; y haberse dominado totalmente y tomado el control de la empresa.

El reconocimiento de la información como un recurso

La información es reconocida como un recurso en la organización. Tiene valor porque influye en la manera como opera la empresa. Carecer de información vital puede ocasionar que los administradores cometan errores, pierdan oportunidades y se enfrenten a graves problemas de rendimiento. Los sistemas de información también son un recurso. Incrementan la capacidad de los administradores y de los trabajadores, y hacen posible lograr nuevos niveles de eficacia y eficiencia.

Debido a la importancia esencial de la información, se deben tomar medidas para administrarla en el mismo sentido en que otros recursos deben ser controlados. Esto incluye asegurarse de que la información esté disponible cuando se requiera, que sea confiable y exacta, y que se desarrolle económicamente, sin repeticiones innecesarias.

En general para países en desarrollo, como México, otra razón sería la necesidad de ser competitivo a nivel mundial. Sin embargo, encontramos desafortunadamente que muchos de los proyectos de sistemas de información administrativo van al fracaso por diferentes causas, ya sea porque lo que el usuario quería, no es igual al producto final, o porque simplemente una vez terminado el proyecto, no hay interés por echarlo a andar, tal vez porque las soluciones de información no están alineadas con los objetivos de la organización. Esto hace que grandes inversiones de dinero,

tiempo y esfuerzo se vayan a la basura y lo peor es que muchos empresarios empiezan a tenerle una aversión a los sistemas de información.

Uno de los objetivos de los sistemas de información administrativo es aumentar la productividad y la efectividad en la empresa, prácticamente es imposible competir sin tener información adecuada en el momento adecuado.

Lo anterior nos sugiere que una organización que desee introducir un nuevo sistema, debe realizar un diagnóstico muy cuidadoso de los usuarios y de sus necesidades, previo a su implementación, para producir un sistema que encaje tan bien que promueva efectos positivos y el éxito del sistema. La implementación de un sistema de información es el inicio de un nuevo orden de cosas,

Para poder usar un sistema de información administrativo hay que tener cuidado con las expectativas organizacionales, Por lo tanto, siempre hay que mantener niveles reales de expectativas.

Otro aspecto interesante que debemos tomar en cuenta es definir actividades requeridas para establecer y/o refinar los procesos que apoyarán para obtener un exitoso Sistema de Información. Entre estas actividades podemos mencionar las siguientes:

La finalidad de un sistema de información administrativo es dar una guía para el éxito de la empresa.

3.4. Tipos de sistemas información existentes

- Sistema de procesamiento de transacciones: Procesa datos referentes a las transacciones. Las razones del procesamiento son: registro, clasificación, orden, cálculo, síntesis, almacenamiento, visualización (o despliegue) de resultados.

- Sistema de información gerencial o administrativos: Proporciona información para el apoyo en la toma de decisiones donde los requisitos de información pueden identificarse de antemano. Las decisiones respaldadas por este sistema frecuentemente se repiten.
- Sistema de apoyo para la decisión: Ayuda a los gerentes en la toma de decisiones únicas y no reiteradas que relativamente no están estructuradas. Parte del proceso de la decisión consiste en determinar los factores a considerar cuál es la información necesaria.
- Sistema de información para oficinas: Combina actividades de procesamiento de datos, tele transmisión de datos y procesamiento de palabras destinadas a automatizar el manejo de la información para la oficina.

3.5. Efectos de un sistema de información administrativo

Los efectos de un sistema de información surgen de la interacción entre las características del diseño del sistema y el contexto organizacional, el cual incluye el ambiente externo de la organización, así como aquellos elementos internos de la organización como su estrategia, estructura y cultura. Mas aún, las características del diseño de un sistema generalmente son influenciadas grandemente por el contexto organizacional. Con el propósito de comprender la dinámica de las intervenciones de sistemas de información, es útil distinguir entre el ambiente interno y el externo de la organización para diferenciar cuatro componentes: la estrategia organizacional, su estructura y cultura, sus procesos de negocio, y compatibilidad con el contexto organizacional.

El ambiente externo

El ambiente externo de una organización se define por factores como la estructura competitiva de su industria, el poder relativo de los compradores y los vendedores, la base de la competición, si la industria está creciendo, decreciendo, o estable, y su estado tecnológico. De particular interés es cómo la empresa está situada en su ambiente externo, por ejemplo, la posición competitiva de la empresa, su relación con sus clientes y proveedores, y sus capacidades tecnológicas relativas. El ambiente externo, y la posición de la empresa en él, influyen en la selección del sistema de información para la empresa.

Estrategia de la empresa

Hoy día, muchos proyectos de sistemas de información en las organizaciones están relacionados muy de cerca a la estrategia corporativa. En algunos casos, el sistema de información es el elemento principal para ejecutar una estrategia de mercadotecnia o de manufactura; en otros casos, es la esencia de la estrategia. Para el análisis de muchos sistemas de información, por lo tanto, examinar la estrategia de la empresa es un factor crítico. Entre las estrategias de las empresas que más atención está recibiendo actualmente están la diferenciación, producción a bajo costo, un enfoque en la calidad y servicio, globalización, inventarios, justo a tiempo, etc.

Estructura y cultura organizacional

La estructura organizacional se refiere a aspectos formales del funcionamiento de la organización, como la división del trabajo, autoridad jerárquica, y descripciones de trabajo. La estructura típicamente incluye si la empresa es centralizada o descentralizada, si utiliza una organización divisional, funcional, matricial, o de red,

sus relaciones de reporte, y su estructura de incentivo. La estructura organizacional puede influenciar en los sistemas de información en varias maneras. Por ejemplo, mientras los avances en tecnologías de información están rompiendo las barreras tecnológicas para compartir información en las organizaciones, la estructura organizacional normalmente deja una barrera formidable para compartir información exacta y a tiempo como consecuencia de políticas negativas, originado por temores, para compartir sus datos con otros. En lugar de comprender los beneficios, las organizaciones pueden encontrar que estos temores los llevan a usar poco o no usar los sistemas de información.

La cultura se refiere a valores compartidos, suposiciones básicas, y comportamientos de los miembros de la organización. Elementos de la cultura incluyen si la organización valora la individualidad o el trabajo en equipo, si es bueno arriesgar, por ejemplo si los riesgos asociados con las innovaciones de tecnologías de información, son premiados o reprochados. Como la estructura organizacional, la cultura también puede influenciar en las consecuencias de un sistema de información. Por ejemplo, en una organización que se valora la individualidad sobre el trabajo en equipo, los sistemas especialmente aquellos que operan con anonimato pueden fracasar al querer lograr sus consecuencias deseadas de promover un trabajo productivo de colaboración.

Procesos de la empresa

Los procesos de la empresa son conjuntos de actividades, los cuales normalmente tienen que ver con los límites funcionales dentro de la organización (por ejemplo: ventas, manufactura, ingeniería, etc.), por los cuales las organizaciones logran sus misiones. Ejemplos de procesos de la empresa incluyen adquisición de materiales, desarrollo de nuevos productos, y entrega de pedidos.

Sistema de información y su “compatibilidad” con el contexto organizacional

La parte central para entender la interacción del sistema de información con su contexto organizacional es el concepto de “compatibilidad”. La noción de que un sistema debe ser “compatible” con el contexto de la organización, con su estrategia, con los procesos, y con su ambiente, es intuitivamente atractiva. Las cosas que son compatibles son buenas; las incompatibilidades son malas. Los sistemas que no son compatibles con las dinámicas de las políticas, con las suposiciones administrativas de los usuarios, o con los incentivos de los usuarios serán muy probablemente resistidos, poco usados, mal usados, o activamente saboteados. Esto sugiere que las organizaciones con deseos de introducir nuevos sistemas deben conducir un diagnóstico cuidadoso de los usuarios y de sus necesidades antes del desarrollo del sistema para producir un sistema que sea compatible suficientemente para promover efectos positivos y el éxito del sistema.

CAPITULO 4. MANUALES ADMINISTRATIVOS

4.1. Antecedentes

Los manuales como herramienta en la administración no son recientes. Durante el periodo de la segunda guerra mundial es cuando se desarrollo esta técnica, aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo (por ejemplo, circulares, memorándums, instrucciones internas, etc.) la falta y la necesidad de personal capacitado durante la guerra genera la necesidad de formular manuales detallados.

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

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

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

4.2. Concepto

La aplicación de los manuales, como se dijo anteriormente, no es nueva, en este trabajo se dan algunas definiciones de algunos autores a fin de llegar a un concepto que ayude a desarrollar este estudio.

Terry G. R. nos dice que “Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado de una empresa.”¹⁵

Continolo G. dice que es: “Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector, es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.”¹⁶

Duhalt Kraus Miguel A. lo conceptúa como: “Un documento que contiene en forma ordenada y sistémica, información y/o instrucciones sobre historia de la organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la ejecución del trabajo.”¹⁷

Rodríguez Valencia lo define como: “Es un planteamiento donde se encuentran de manera sistemática las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”¹⁸

¹⁵ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como Elaborar y usar Manuales Administrativos. Ed. ECASA. 2000. México, D.F. Pág. 57.

¹⁶ Id. Pág. 57.

¹⁷ Id. Pág. 56.

¹⁸ Id. Pág. 57.

Tomamos de las definiciones anteriores y considerando los aspectos más relevantes de cada uno quedaría de la siguiente manera:

“Es un documento de la estructura formal de la empresa que proporciona información específica de diversos aspectos de esta, para que ayude al empleado a ejecutar su trabajo de mejor manera.”

4.3. Objetivos de los manuales

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

1. Informar al personal sobre los objetivos, funciones, relaciones publicas, políticas, procedimientos, etc., con que cuenta la organización.
2. Delimitar la jerarquía de las distintas unidades administrativas a fin de evitar la duplicidad de funciones y omisiones, así como para deslindar responsabilidades.
3. Contribuye a mejorar la ejecución de las tareas a los trabajadores, lo que permite una uniformidad de labores.
4. Proporciona información básica para la planeación e implantación de las reformas administrativas.

Por lo anterior, se debe de poner una atención especial en la elaboración de los manuales para que puedan cumplir con estos objetivos además de obtener una

claridad, sencillez y flexibilidad en el trabajo de la dirección debe ser otra consideración especial al elaborarlos.

4.4. Ventajas y desventajas de los manuales

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

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

Ventajas

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

8. La información que proporciona puede servir como base para la evaluación de puestos.

Desventajas

1. Un gran número de organizaciones se consideran demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa funciones, conocidas por todos los miembros de la organización.
2. Si se elabora de forma deficiente provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
3. Su preparación puede ser demasiado cara, limitativa y laboriosa.
4. Si no se actualiza periódicamente pierde su efectividad.
5. Incluye solo aspectos formales de la organización, dejando de lado los informales, cuya importancia es esencial para la misma.

4.5. Clasificación

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

¿Cuál es el propósito que ha de lograr?

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

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

La clasificación que se da a continuación es de acuerdo a la obra "Planeación y Organización de Empresas" de Gómez (1994).

Por su alcance

- Generales
- Departamentales

Y las dos últimas clasificaciones son extraídas de la obra "Como Elaborar Manuales Administrativos" de Rodríguez Valencia (2000).

Por su contenido

- Manual de historia
- Manual de organizaciones
- Manual de políticas
- Manual de procedimientos
- Manual de contenido múltiple
- Manual de adiestramiento

Por función específica

- Manual de producción
- Manual de compras
- Manual de ventas
- Manual de finanzas
- Manual de contabilidad
- Manual de crédito y cobranza

Enseguida se da una breve descripción de cada uno de estos manuales:

Por alcance

-Generales: Se refiere a todo organismo, puede darse el caso de que en un solo manual se describan todas las funciones de la organización.

-Departamentales: Básicamente se refiere al contenido de información de una unidad administrativa en específico.

Por su contenido

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

-Manual de organización: Expone en detalle la estructura formal de la organización, a través de la descripción de funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

-Manual de procedimientos: Este tipo de manual se describirá con mayor detenimiento en el capítulo cinco de este trabajo.

-Manual de contenido múltiple: Varios factores influyen para que se elabore este manual, el volumen de las operaciones, de personal o la simplicidad de las estructuras formales de la organización son un ejemplo de esos factores o bien cuando no exista una verdadera justificación para la elaboración de distintos manuales. En si, este manual consiste en conminar dos o más categorías que se interrelacionan en la practica administrativa.

-Manual de adiestramiento o instructivo: Explican las labores, los procesos y las rutinas de una actividad en particular. Se basa en el supuesto de que el usuario tenga poco conocimiento sobre el tema del manual. También utiliza técnicas de aprendizaje o cuestionarios de auto evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido del usuario.

Por función específica

-Manual de producción: Cubre la necesidad de interpretar las instrucciones para coordinar el proceso de fabricación. Su funcionalidad en dicho proceso, es tan reconocida, que este tipo de manual es aceptado y utilizado ampliamente.

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

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

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

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

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

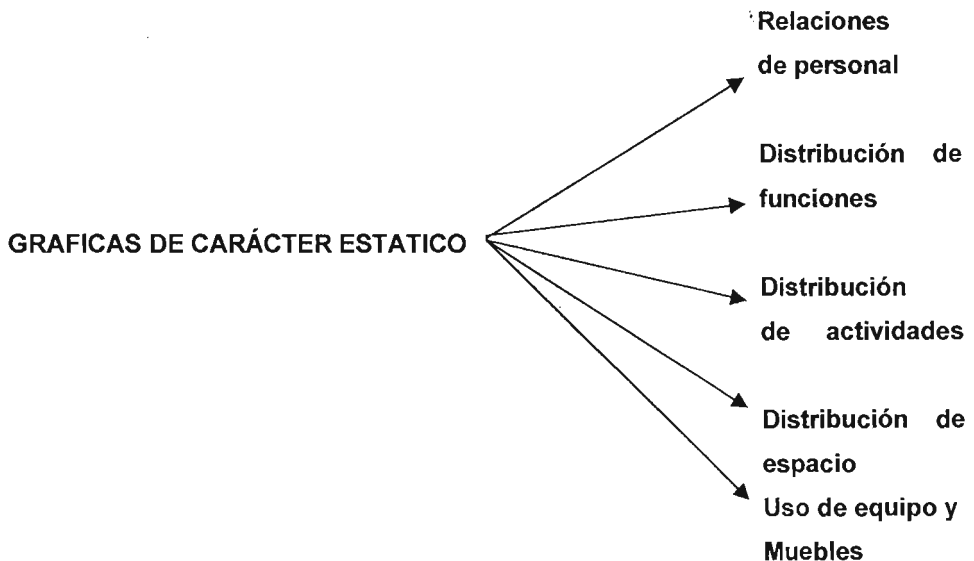
Una herramienta necesaria para todo manual bien elaborado, son los diagramas de flujo, es por eso que es necesario tocar este tema a continuación.

4.6. Diagramas de flujo

Gráficas

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

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



Relaciones de personal: Muestran un esquema de las relaciones entre el personal y las actividades. Son representados por los organigramas en todas sus modalidades.

Distribución de funciones: Son representados por los organigramas con la variante de agregar en ellos las funciones esenciales de cada rubro.

Distribución de actividades: Analiza la forma en que se agrupan las actividades en las diversas unidades administrativas de la organización.

Distribución de espacio: Se refiere a los planos de la organización con posibles indicaciones sobre el área de trabajo de cada empleado.

Uso de equipos y muebles: Analiza el uso que se le da al equipo de oficina.

GRAFICAS DE CARÁCTER DINAMICO —————> Diagramas de flujo

Definición de diagramas de flujo

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

"Los diagramas de flujo muestran las unidades administrativas que intervienen en procedimiento, a los puestos que intervienen. Cada operación o paso descrito puede indicar además, el equipo que se utilice en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, presentan en forma sencilla y accesible en el manual, proporcionan una descripción sintética de conjunto, que

facilitan la comprensión de los mismos”.¹⁹ Cuando se incluyen en manuales diagramas de flujo, se recomienda la menor cantidad posible de símbolos.

Clasificación

Existe gran variedad de formas de elaborar diagramas de flujo, y dependerá de la empresa definir el más conveniente y el que mejor se ajuste a sus necesidades Rodríguez Valencia en “Como Elaborar y usar Manuales Administrativos” (2000), el lo maneja de la siguiente manera:

- a) **Diagramas de bloques:** Es aquel que representa simbólicamente un procedimiento basándose en bloques con especificaciones precisas y que representan la secuencia lógica de eventos de un procedimiento. En este diagrama se debe de escribir dentro del símbolo que se utilizara, el evento que se llevara a cabo.

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

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

¹⁹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Como Elaborar y usar Manuales Administrativos. Ed. ECASA. 2000. México, D.F. Pág. 113.

- d) **Diagrama con siluetas representativas:** Muestra las unidades administrativas, operaciones, además, el equipo que se utilice en cada caso. En este tipo de diagramas se muestra el proceso completo, utilizando para esto siluetas representativas; que puede ser apreciado de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto y más fácilmente, aun, para personas no familiarizadas. Aparecen operaciones en línea horizontal y vertical, así como la participación de más de una unidad administrativa.

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

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

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

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

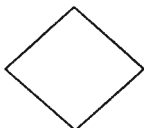
Simbología

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

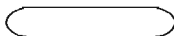
Cabe destacar que en este punto se estudiarán únicamente aquellos símbolos que son utilizados con mayor frecuencia, esto no quiere decir que sean únicos y que no existen o no se deba utilizar otra clase de símbolos.



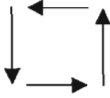
El **rectángulo** en los diagramas de flujo nos indica una actividad. Dentro de este se debe incluir una muy breve descripción de la actividad que se está realizando. Siempre, sin excepción, la primera palabra en la redacción del rectángulo debe de ser verbo.



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



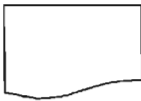
El **símbolo de un ovalito** señala el inicio o el fin del proceso. Se debe colocar dentro de este símbolo la etapa del proceso que representa ya sea inicio o fin.



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



Él **círculo** denota un conector que se utiliza para indicar la continuidad dentro del diagrama. Se utiliza cuando el diagrama abarca dos o más hojas y se tiene que hacer referencia a una actividad anterior o posterior a la que se está describiendo o cuando una actividad está físicamente lejos y no se desea utilizar una flecha. Cuando se abra un círculo conector, debe haber, por lo menos, otro círculo conector que cierre o continúe el proceso. Se identifican con letras mayúsculas, números arábigos o números romanos.



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

Ventajas y desventajas de los diagramas de flujo

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

Ventajas

Sin lugar a dudas las ventajas que ofrecen los diagramas de flujo son muchas; son una herramienta necesaria que debe tener todo manual bien elaborado. Además de comprender mejor y mucho más rápido los procesos, nos brindan la oportunidad de atraer la atención de quien lo consulta debido a su carácter gráfico.

Entre otras ventajas encontramos las siguientes:

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

Estas son algunas de las ventajas que nos ofrecen los diagramas de flujo, algunas de ellas de relevante importancia. Algunas ocasiones se tiene duplicidad de funciones que no agregan, en absoluto, ningún valor al producto o servicio

que se ofrece; mediante estas representaciones podemos detectar estas actividades y consecuentemente poder eliminarlas, estableciendo de una manera muy clara los límites en las responsabilidades que tiene cada persona o departamento en una operación determinada.

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

Desventajas

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

Elaboración de los diagramas de flujo

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

1. Enlistar las personas o departamentos que intervendrán en el diagrama.
2. Utilizar los símbolos elegidos y definir una secuencia lógica, detallada y completa de los pasos a seguir.

3. Debemos asegurarnos que todas las líneas y conectores estén debidamente unidos.
4. Verificar que los textos incluidos en los símbolos comiencen con un verbo.
5. Asegurarse que todos los procesos estén incluidos en el diagrama.
6. Probar la validez del diagrama.
7. Iniciar el proceso correspondiente una vez que se reviso y aprobó el diagrama.
8. Identificar cada actividad con él numero que le corresponde dentro del proceso correspondiente.

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

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

CAPITULO 5.MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ADMINSITRATIVO

5.1. Procedimientos

Concepto de procedimiento

Se han visto las bases principales para poder iniciar la elaboración de un manual de procedimientos.

Para empezar veremos de manera específica el concepto de procedimiento, finalidad, importancia características, objetivos y su metodología, antes de continuar con el tema del manual, para que una vez visto lo anteriormente planteado, podamos entender mejor la importancia, manejo de un manual de procedimientos administrativo y la elaboración del mismo.

Iniciaremos presentando varios conceptos de procedimientos a fin de llegar a un concepto que ayude a la mejor comprensión del mismo.

Gómez Ceja, nos dice que un procedimiento: "Es una serie de labores concatenadas (unidas), que constituyen una sucesión cronológica y el modo de ejecutar un trabajo, encaminados al logro de un fin determinado."²⁰

²⁰ GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ed. MC Graw Hill.1997. México, D.F. Pág. 52.

Kramis Joubanc, nos dice que un procedimiento es: "La secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema."²¹

Barrios define que: "Es el conjunto de rutinas específicas de trabajo en las que se incluyen el flujo de documentos, manutención de registros, el establecimiento de normas de trabajo, arreglo de espacio, etc."²²

Un procedimiento según Testa "Es la aplicación de un programa siguiendo las orientaciones derivadas de la política existente por medio de una serie de normas específicas, que concretan y programan las políticas."²³

Koontz y O'Donnell dicen que: "Son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras. Son verdaderas guías de acción, mas que de pensamiento, que detallan la forma exacta bajo la cual ciertas actividades deben cumplirse."²⁴

Observadas todas estas conceptualizaciones de diversos autores podemos decir que un procedimiento, es: "Una secuencia lógica y ordenada de eventos para llevar a cabo una actividad."

Finalidad

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

²¹ KRAMIS Joubanc, José Luis. *Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Ed. Universidad Iberoamericana. 1994. México. D.F. Pag. 16.

²² RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Ed. ECASA. 1989. México, D.F. Pag. 19

²³ TESTA, Gianluigi. *Organización y Dirección del Personal*. Ediciones Deusto. 1973. Bilbao, España. Pag. 16.

²⁴ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Ed. ECASA. 1989. México, D.F. Pág. 19

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

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

Ahora, pensemos en que el trabajador recién ingresado se le dé la mencionada explicación, pero además cuente con una guía detallada que le diga como hacer su trabajo, esto mejorara su adaptación a la organización y obviamente podrá rendir mucho mejor en las labores que se le han encomendado.

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

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

Se puede notar que la finalidad de los procedimientos es auxiliar en la ejecución de múltiples tareas a las que se enfrentan día a día, o bien en casos de emergencia. Además de proporcionar una herramienta eficaz para que los trabajadores recién

ingresados a la organización cuenten con una guía que les ayude a involucrarse con mayor rapidez a la dinámica de la organización.

Importancia

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

Algunas organizaciones consideran que es innecesario contar con procedimientos que ayuden a ejecutar las tareas, por múltiples razones: el tamaño de la empresa, la importancia de las tareas, etc. Sin embargo se dan cuenta de su importancia hasta que se presenta una situación de emergencia donde es requerida la presencia de un procedimiento.

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

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

Características

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

Las características de los procedimientos son:

Completo: Consideran los distintos elementos de la organización, así como el objetivo que ella persigue.

Coherentes: Sus pasos son sucesivos, complementarios y tienden a lograr un objetivo.

Estables: Es importante que no estén cambiando constantemente, sino únicamente por emergencia o evolución de la organización.

Flexibles: Deben tener la capacidad de poder enfrentar emergencias sin romper su estructura, y así mismo, tener la capacidad de tomar su estructura normal al pasar esa emergencia.

Continuidad: Las modificaciones solo se agregan a las que ya han sido establecidas.

Estas son algunas características de lo que son los procedimientos.

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

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

Objetivo de los procedimientos

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

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

- Eliminar operaciones, combinándolas entre si o suprimiéndolas.
- Cambiar el orden de las operaciones para que se logre mayor eficacia.
- Eliminar transportes innecesarios o reducirlos al mínimo para ahorrar tiempo.
- Eliminar las demoras con el fin de ahorrar tiempo.
- Centralizar las inspecciones conservando el control interno.
- Eliminar estacionamientos aparentemente necesarios para evitar "cuellos de botella".

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

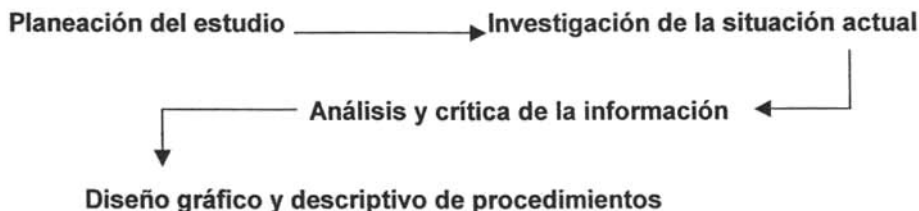
Es necesario que al inicio del estudio los analistas fijen sus propios objetivos que quizá no concuerden del todo con los expuestos anteriormente, sin embargo, se debe de tomar como una buena base de partida hacia lograr que los objetivos sean coherentes y sobre todo que no varíen entre un estudio y otro, ya que esto nos

podría acarrear problemas de continuidad en el estudio de los procedimientos de la organización.

Metodología para su elaboración

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

A continuación se estudiara la metodología que más se utiliza en la elaboración de los manuales de procedimientos. Esto es de acuerdo a Gómez Ceja en su libro "Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño" (1997). Es necesario señalar que esta metodología no es rígida ya que depende del analista que lleve a cabo el trabajo determinar los pasos a seguir en su estudio, sin embargo, la siguiente metodología es solo una guía que por ningún motivo tiene que ser de carácter de única.



a) Planeación del estudio

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

Definición del objetivo del estudio.

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

Formulación del inventario de procedimientos.

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

Formulación del trabajo

Una vez definidos los objetivos del estudio e identificados los procedimientos con el usuario, el analista debe de formular el plan de trabajo¹ requerido por la investigación, diseño e implantación del manual de procedimientos. Esta documentación además de servir como elemento de control para el desarrollo del trabajo a realizar, indica a los responsables del estudio, el momento en que esta ira obteniendo los resultados que se hayan proyectado.

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

b) Investigación de la situación actual

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

- Recopilación de la información.
- Registro y documentación del procedimiento actual.
- Obtención de la aprobación correspondiente.

Recopilación de la información.

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

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

La aplicación del método de investigación va en función directa al tipo de información que se requiera, lo cual puede ser: información general, estructural u operacional, así como de las fuentes de información que se precisen en el estudio.

Fuentes de información

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

1. Los archivos de la institución. Son los bancos de información oficial de la organización y en ellos es posible obtener mayor o menor grado información sobre procedimientos de trabajo.

2. Los funcionarios y los empleados. Las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que son ellos quienes realizan las actividades rutinarias y que pueden apreciar limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos.
3. Las áreas de trabajo. Lo recomendable es observar la realidad social en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personal que opera los procedimientos.

Registro y documentación del procedimiento actual

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

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

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

Obtención de la aprobación correspondiente

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

c) Análisis y crítica de la información

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

Análisis

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

Diagnostico

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

El trabajo del analista en esta etapa es proporcionar soluciones efectivas a los problemas detectados en la fase del análisis. Él diagnostico tiene como objetivos principales exponer a los funcionarios las condiciones de operación y las prácticas inadecuadas; Las deficiencias e irregularidades del procedimiento, así como las bases que fundamentan los cambios.

d) Diseño gráfico y descriptivo de procedimientos

Una vez efectuado el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento, esta en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis:

- Rediseño de formas
- Diseño de nuevas formas
- Reportes
- Registros

- Creación o supresión de archivos
- Elaboración de operaciones innecesarias
- Creación de nuevos controles

Y en fin, todo aquello que conduzca a la obtención de los objetivos fijados con eficiencia y eficacia.

En esta etapa se sugiere que todas las modificaciones que le hagan al procedimiento se discutan con el personal involucrado, a efecto de poder justificarlas o hacer las correcciones que resulten pertinentes.

Representación del procedimiento

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos y/o redactarlos.

Diagramación para el manual de procedimientos

Lo constituye el llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

Debido al extenso uso de los diagramas de flujo y a toda clase de adaptaciones de estos, se recomienda utilizar el diagrama de flujo y a toda clase de adaptaciones de éstos, se recomienda utilizar el diagrama de flujo tabular, ya que muestra los flujos de información de izquierda a derecha.

Expresión literaria del procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.

5.2. Concepto de manual de procedimientos administrativo

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

Duhalt K.M nos dice que: "Es un documento que contiene en forma ordenada y sistémica información y/o instrucciones sobre historia, políticas, procedimientos, organización de un organismo social, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo."²⁵

Gómez Ceja nos dice que: "Los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de objetivos y el desarrollo de las funciones."²⁶

Fernando G. Magdalena nos dice que: "Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico, que explican el desarrollo de los procesos administrativos."²⁷

Rodríguez Valencia dice que: "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."²⁸

²⁵ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ed. ECASA. 1989. México, D.F. Pág. 227.

²⁶ GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ed. MC Graw Hill. 1997. México, D.F. Pag. 125

²⁷ FERNANDO G., Magdalena. Sistemas Administrativos. Ediciones Macchi. Buenos Aires, Argentina. Pág. 109.

²⁸ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Ed. ECASA. 1989. México, D.F. Pág. 231.

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

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

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

5.3 Objetivo del manual de procedimientos administrativo

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

Algunos de sus objetivos son:

1. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.
2. Simplificar la responsabilidad por fallas o errores.
3. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia.
4. Concientizar a los empleados y a sus jefes acerca de que el trabajo se esta o no realizando adecuadamente.

5. Reducir costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.
6. Apoyar la realización del quehacer diario de la organización.

5.4. Ventajas y desventajas del manual de procedimientos administrativo

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

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

Las ventajas que presentan son:

1. Reducción de gastos generales.
2. Control de gastos generales.
3. Información de las actividades.
4. Adiestramiento de nuevo personal.
5. Guía del trabajo a ejecutar.

6. Mayor flexibilidad en la distribución del personal.
7. Constituyen un elemento de referencia que proporciona la versión oficial de la compañía.
8. Sientan bases para la resolución de situaciones similares.
9. Revisión constante y mejoramiento de los procedimientos.

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

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

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

1. Un manual mal escrito o con definiciones incoherentes o erróneas es más inconveniente que la falta del mismo.

2. Pueden no ser utilizados por el personal al que va dirigido.
3. Una falta de actualización puede causar que el manual se vuelva ineficiente.

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

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

5.5. Contenido del manual de procedimientos administrativo.

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

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

1. Texto:

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

2. Diagramas

- a) **Organigrama:** Es la representación grafica de la organización, donde se muestran los niveles jerárquicos, la relación de autoridad y la responsabilidad, etc. El tipo de organigrama que adopte cada organización, estará en función de sus necesidades particulares.
- b) **Diagramas de flujo:** Este tema se toco ampliamente en él capitulo tres del presente estudio, sin embargo, no es por demás decir que su utilización e inclusión en los manuales de procedimientos ayuda a entender mucho mejor la terminología administrativa. La confusión se manifiesta no solo por que se usan distintos términos para un mismo contenido, sino que, en ocasiones, un mismo término puede tener dos contextos distintos. En conclusión los diagramas de flujo nos dan la oportunidad de conocer la administración desde otro punto de vista, el grafico.

3. Las formas

- a) Por lo general prediseñadas y planeadas. Es conveniente incluir en el manual todas las formas que habrán de emplearse en el procedimiento que se describe.
- b) Instructivo de las formas: Consiste en una explicación detallada, con ejemplos, sobre la manera correcta de llenarlas.

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

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

5.6. Elaboración del manual de procedimientos administrativo

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

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

Parte general del manual	Portada de identificación
	Objetivo del manual
	Base legal
	Introducción
	Índice general
Procedimiento 1 al n	Información general
	Diagramas de flujo
	Descripción narrativa
	Políticas y/o normas de operación
	Objetivo del procedimiento
	Base legal
	Índice
Anexos	Glosario de términos

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

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

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

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

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

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

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

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

1. Leyes
2. Reglamentos
3. Decretos
4. Acuerdos
5. Circulares y/o oficios
7. Documento normativo-administrativo

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

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

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

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

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

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

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

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

LOGOTIPO DE LA ORGANIZACIÓN		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO				
UNIDAD ADMINISTRATIVA		REFERENCIA		HOJA		
1		4		5		
SISTEMA						
2						
ACTIVIDAD		VIGENCIA				
3		7				
ELABORO		DIA	MES	AÑO		
6						
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	HORAS-HOMBRE			
			ACTIVIDAD	ACUMULADA		
8	9	10	12	13		

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

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

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

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

Esta es la forma en que se puede elaborar un manual de procedimientos, cabe destacar, que esta no es una guía única que tenga que seguirse al pie de la letra, solo se trata de presentar una opción en la elaboración de un manual de procedimientos, cada analista deberá de ajustarse a los requerimientos y necesidades que le exija la empresa que los contrate para llevar a cabo esta labor.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

CASO PRACTICO

ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

CAPITULO 6. CASO PR ACTICO

6.1.Generalidades de la empresa

6.1.1. Historia de la empresa

El negocio comienza por los años ochenta aproximadamente en la colonia Cumbria, en Cuautitlán Izcalli, cuando la señorita Alicia García Rojas hija de la dueña de esta empresa comienza con la venta de una faja reductiva para las mujeres, este tipo de venta era entre amigas y familiares, no sé tenía un establecimiento donde venderlas.

Tiempo después ella acondiciona su casa para establecer una clínica de reducción, En base a este negocio con la aplicación de los tratamientos reductivos como complemento ella les vendía la faja reductiva.

Mas adelante la señorita Alicia García Rojas se casa con el Licenciado Fernando Suárez Rodríguez tienen la actitud de hacer crecer el negocio, y comienzan con la fabricación de su propia faja reductiva. El objetivo del negocio en ese entonces el de tener la mejor faja reductiva en el medio tanto en material y en precio.

Con los conocimientos del Lic. Suárez en cuestión de conocimientos de plástico natural y de maquinaria, cierra entonces el negocio de la clínica reductiva. Entonces la casa pasa a ser el taller de fabricación y elaboran su propia faja reductiva. El punto de venta de la faja reductiva es la propia casa de la

Licenciada Alicia García Rojas, la clientela con que se cuenta son personas del lugar, clubes cercanos, gimnasios, etc. Un año después al consolidar el mercado local, se dan a la tarea de fabricar y distribuir nuevos productos.

Entonces es que descubren que mediante la presencia de sus productos en eventos y exposiciones de belleza, logran una mayor proyección de sus productos fuera de la localidad en donde se encuentran. En este tipo de eventos asisten personas del interior el país y por lo tanto se visualiza mas el mercado para ellos.

Comienzan a sacar nuevos productos, innovadores y de bajo costo, tomando en cuenta siempre la seguridad del cliente.

Las ventas se basan ahora en las llamadas telefónicas hechas por cliente locales y del interior del país, para ese entonces se procede a la contratación de personal para contestar y llevar las ventas vía telefónica, mas personal para la fabricación y distribución de los productos.

Su objetivo actual de esta empresa es el de producir y comercializar productos de calidad y bajo costo así como tener presencia en todas las regiones del país

El crecimiento dela organización fue acelerado debido a su forma de venta y variedad de productos que se ofrecen

Por el año 2001 se comienza la construcción de la fabrica en San Miguel Jilotzingo, en Villa del Carbón, que se termina mas o menos en un año, trasladando el personal del taller y la maquinaria de fabricación a laborar ahí. El personal administrativo se queda en Cuautitlán Izcalli, para ser nada mas el centro de venta y traslado de producto para su distribución local y foránea. En este momento es cuando deja de ser una pequeña empresa (comenzó con tres obreros y un administrativo) para ser una mediana empresa (ahora cuenta con tres administrativos, diez obreros y un mensajero).

6.1.2. Situación actual de la empresa

Hoy la organización de este estudio, dedicada a la comercialización de productos de belleza, atraviesa por un momento importante y crítico, esto es por que no se le ha dado la atención necesaria a lo administrativo, y sobre todo no se definieron sobre papel las funciones que deben realizar cada una de las personas que trabajan ahí.

En este tipo de negocio uno siempre tiene que estar alerta en la aparición de nuevos productos en el mercado, la empresa se tiene que ir adaptando a los cambios constantes de este. Se debe de conocer mas de lo nuevo en procedimientos para conservar la belleza para poder abarcar mas mercado.

Tocando este tema se puede decir que la organización ocupa una posición buena, aun debido a la falta de una administración eficiente, ha logrado superar el cierre y quiebra de otras empresas similares. Se ha logrado mantener en estos años, debido a la variedad e innovadores de sus productos. Debido al afán de crecimiento, de lograr mayores utilidades y mayores clientes, se ha descuidado completamente el elemento administrativo, como se dijo anteriormente. Esto trae consigo una serie de problemas que en la actualidad no se han podido resolver. La problemática que se presenta no es exclusiva de una sola área, ya que por el tamaño de la organización, muchas veces una sola persona lleva funciones de dos o más áreas.

Debido al afán de crecimiento, de lograr mayores utilidades y mayores clientes, se ha descuidado completamente el elemento administrativo, como se dijo anteriormente. Esto trae consigo una serie de problemas que en la actualidad no se han podido resolver. La problemática que se presenta no es exclusiva de una sola área, ya que por el tamaño de la organización, muchas veces una sola persona lleva funciones de dos o más áreas.

Trae como consecuencia que compras no sepa planear con tiempo que comprar. Y por lo tanto no exista un programa de compra a proveedores.

Crédito y cobranza, esta involucrada en el problema ya que debido al sistema que utiliza actualmente, la recuperación de cartera es lenta, por lo tanto detiene un poco el proceso de compra, por que no se sabe a tiempo quien de los clientes debe a la empresa. Ventas exigen producto para desplazar, el cual no se tiene debido a que compras se ve detenido por la falta de dinero y por lo tanto no se surte el producto al cliente a tiempo, debido a esto el cliente entonces busca otra opción y se pierde entonces la venta.

Otro problema es que por la falta de control de los productos que se venden, es por eso que compras adquiera producto al tanteo, es decir de manera empírica, y trae como consecuencia que los productos comprados no sean los que realmente requiere ventas para mover en el mercado, ocasionando que estos productos se desplacen muy lentamente, dejando en el almacén producto que ocupa espacio y por lo tanto trae un costo adicional de almacenaje a la organización.

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

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

6.1.3. Propuesta

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

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

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

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

1. En base de la información obtenida determinar el objetivo del procedimiento.
2. Determinar las políticas que se aplican en los procedimientos.
3. Llenar los formatos con la descripción narrativa del procedimiento.
4. Elaborar los diagramas de flujo de esos procedimientos.
5. Conformar todo lo anterior en un documento, esto es, el manual de procedimientos administrativo de información.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

DIRIGIDO A LAS AREAS DE:

- 1) COMPRAS
- 2) VENTAS
- 3) CREDITO Y COBRANZA
- 4) ALMACEN

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
--	---------------------------------

INDICE

INDICE.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
OBJETIVO, ALCANCES Y POLÍTICAS DE REVISIÓN Y ACTUALIZACION.....	3
ORGANIGRAMA.....	4
COMPRAS.....	5
VENTAS.....	12
CRÉDITO Y COBRANZA.....	18
ALMACEN.....	24
ANEXOS.....	30
GLOSARIO DE TERMINOS.....	31
FORMATOS.....	32

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
--------------------------------------	---------------------------------

INTRODUCCIÓN

Este manual nos ayudara a entender las actividades y responsabilidades de las distintas áreas de la empresa, y así como consecuencia llevar un mejor control de cada una de ellas.

En esta investigación se busca determinar las actividades de las áreas más importantes de la organización, mas no especificar las funciones de las personas encargadas de hacer las actividades.

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

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

Se hace una descripción de los pasos a seguir por cada área en sus diferentes actividades, y sus respectivos diagramas de flujo para hacerlo mas claro y además algunos formatos para cada departamento.

2

NOMBRE DE LA EMPRESA

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

LOGO

OBJETIVO, ALCANCES Y POLÍTICAS DE REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

OBJETIVO:

Establecer los pasos a seguir para cumplir con las principales funciones de las áreas de ventas, crédito y cobranza, compras y almacén, para delimitar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y actividades no necesarias

ALCANCES:

Este manual debe ser presentado a cada representante de las áreas involucradas, para poder ser consultado por cada miembro de las mismas, sin que esto signifique que se tenga que entregar un ejemplar a cada uno de ellos. El manual pretende solucionar las áreas de mas conflicto, estableciendo los pasos a seguir para poder cumplir con sus funciones y además encontrar una relación de cada una de ellas

POLÍTICAS:

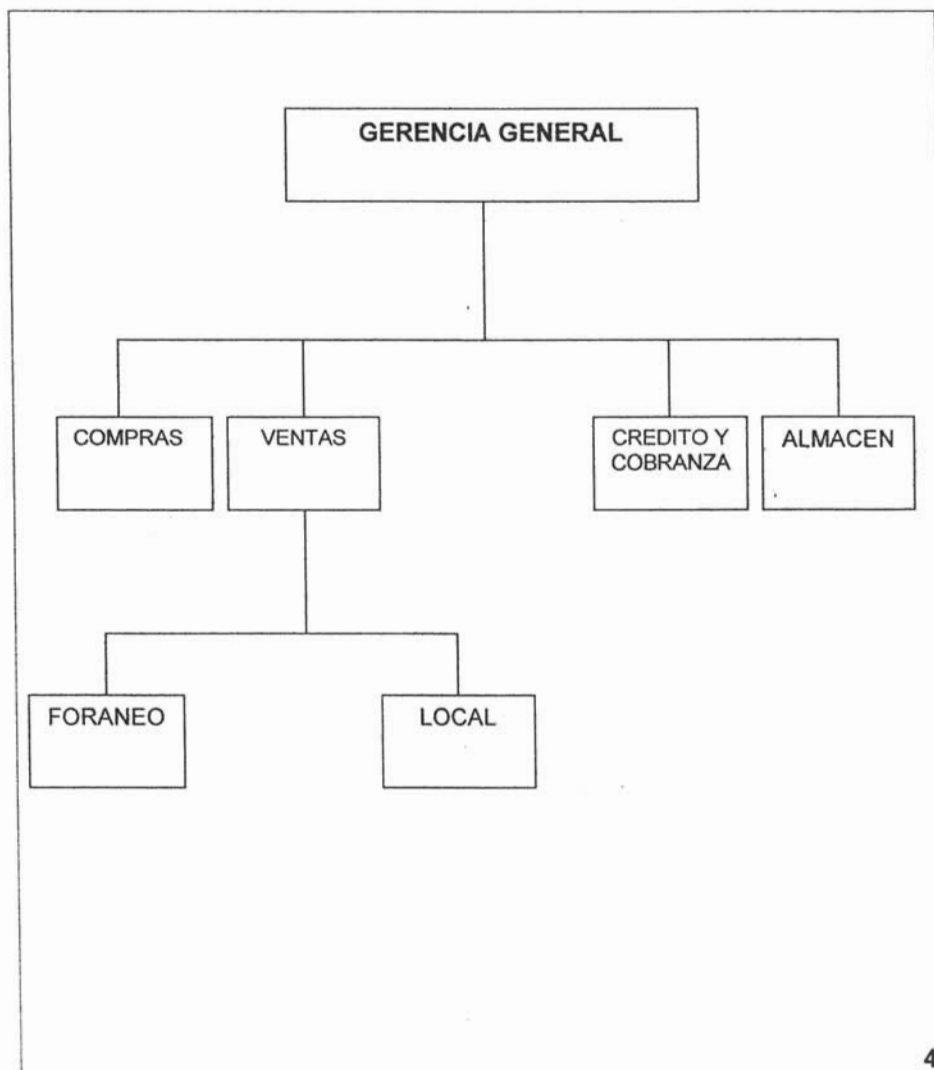
1. La revisión del manual se hará dos veces al año, para su posterior renovación.
2. La revisión, procederá estando presente los representantes de cada área, así como la alta gerencia para su posterior autorización de modificarse.
3. Las revisiones extraordinarias deberán de ser aprobadas por la gerencia general.

3

NOMBRE DE LA EMPRESA
LOGO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

ORGANIGRAMA



NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
------------------------------	--------------------------

COMPRAS

5

OBJETIVO Y POLÍTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS

OBJETIVO:

Definir los pasos a seguir en el proceso de compras.

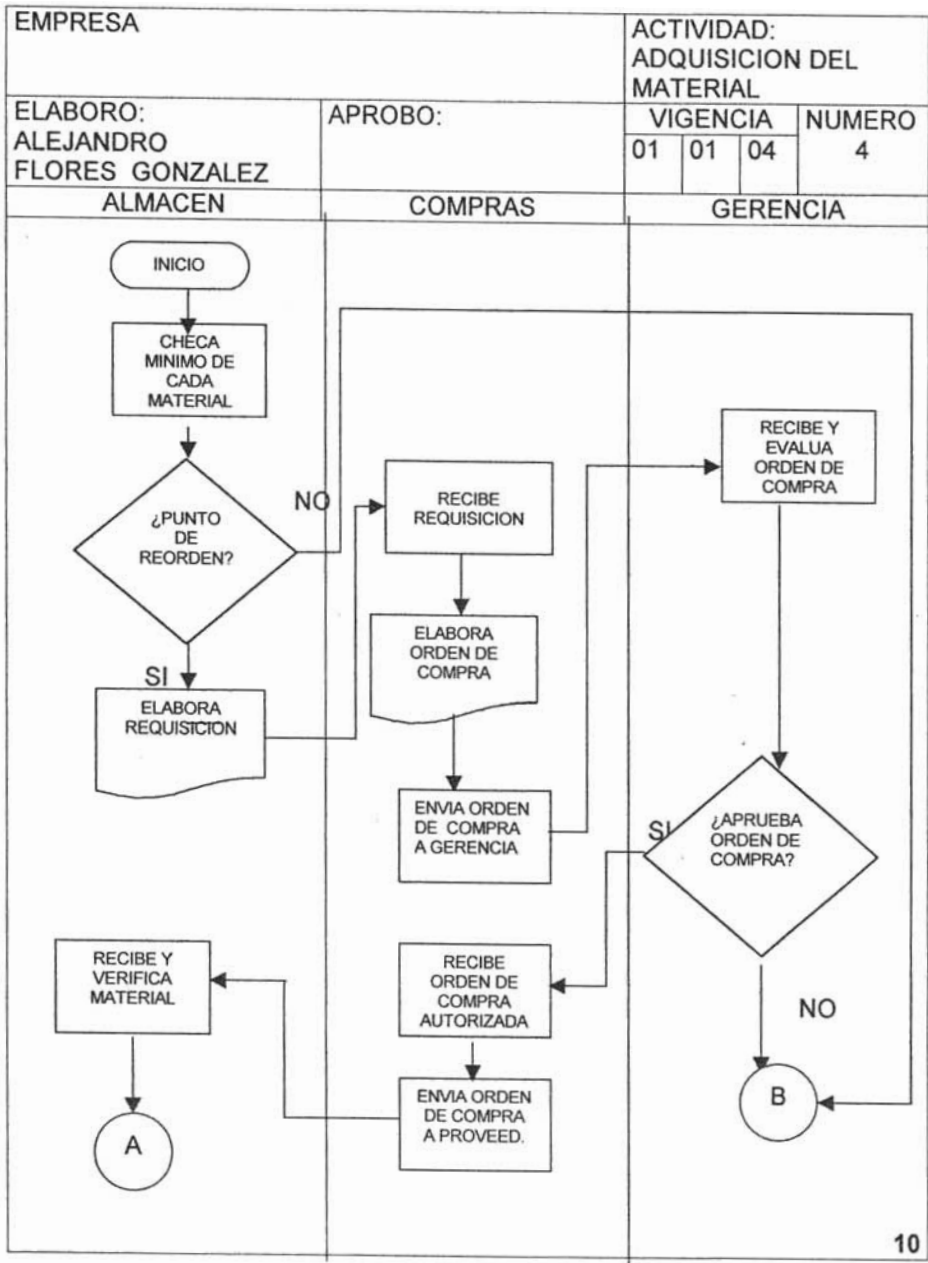
POLÍTICAS:

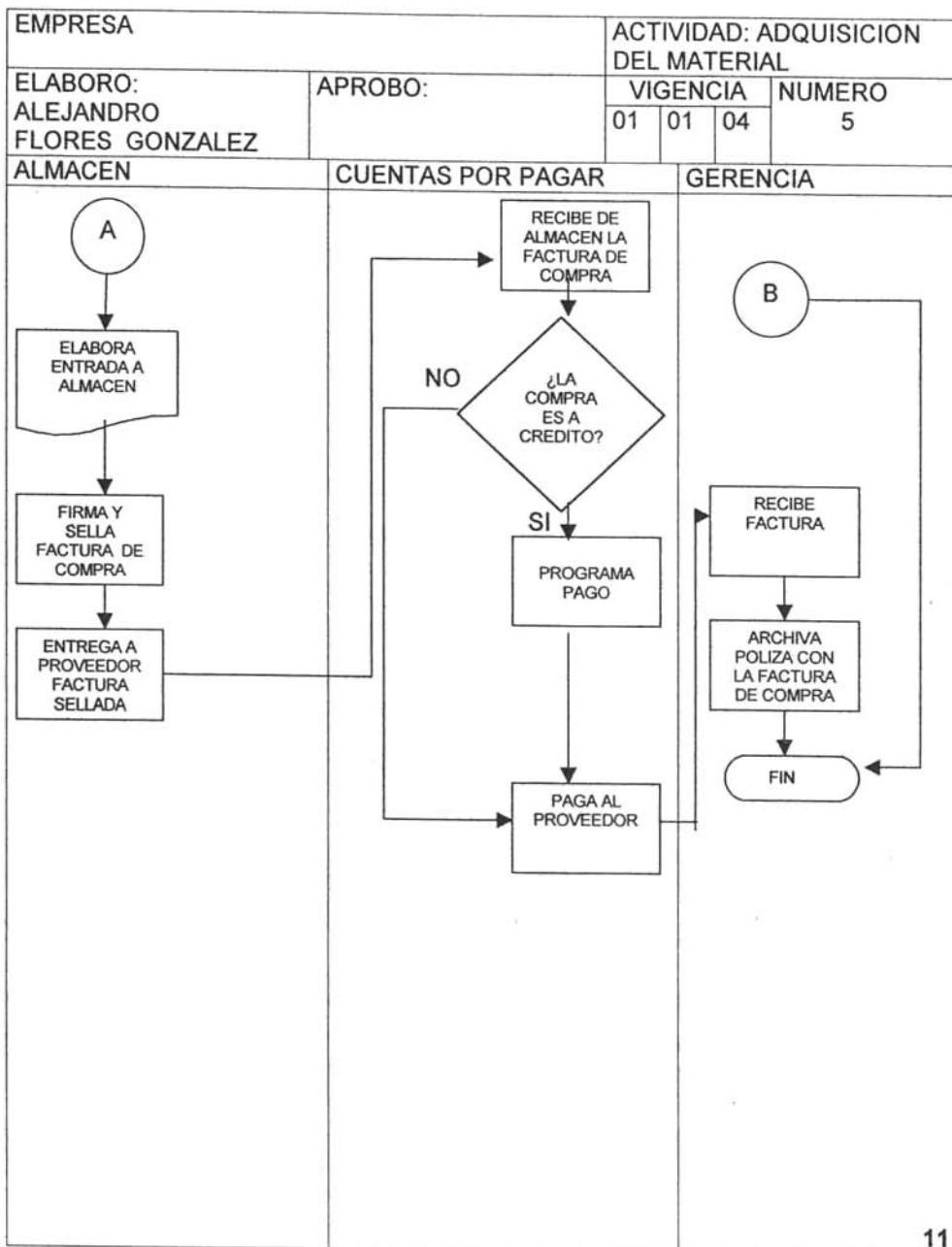
1. Los pedidos deben de ser autorizados por la alta gerencia
2. La revisión de facturas serán los días lunes
3. La programación de pagos se harán los días miércoles
4. Los pagos serán hechos los días viernes

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		REFERENCIA		HOJA 1
ACTIVIDAD ADQUISICIÓN DE MATERIAL		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2005
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1.	ALMACEN	CHECA EL STOCK MÍNIMO ESTABLECIDO EN EL ALMACÉN.		
1.1.		No se ha llegado al mínimo todavía. no se elabora requisición. Termina ciclo.		
1.2.		Si se ha llegado al mínimo entonces se elabora requisición de material.		
2	COMPRAS	RECIBE REQUISICIÓN DE MATERIAL		
2.1.		Elabora orden de compra.		
2.2.		Envía a la gerencia para autorización.		
3	GERENCIA	RECIBE Y EVALUA ORDEN DE COMPRA		
3.1.		Rechaza orden, termina ciclo.		
3.2.		Aprueba la orden y la regresa a compras.		
4	COMPRAS	RECIBE ORDEN DE COMPRA AUTORIZADA.		
4.1.		Se envía al proveedor, vía fax, telefónicamente o directo para que surta.		
				7

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		REFERENCIA		HOJA 2
ACTIVIDAD ADQUISICIÓN DE MATERIAL		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2005
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
5	ALMACEN	RECIBE Y VERIFICA EL MATERIAL CONTRA LO QUE SE PIDIÓ EN LA ORDEN DE COMPRA.		
5.1.		Elabora entrada a almacén por el material recibido, a la orden de compra se le anexa factura y copia de entrada a almacén.		
5.2.		Firma, sella original y copia de factura de compra.		
5.3.		Se le entrega al proveedor la factura para que lo cobre en su momento o que sea remitido al área de compras.		
6	CUENTAS x PAGAR	RECIBE LA FACTURA DE COMPRA		
6.1		La compra no es a crédito entonces se elabora cheque a nombre del proveedor, el cual debe de firmar de recibido en la póliza de cheque.		
6.2.		La compra es a crédito, se programa su pago a la fecha de vencimiento, para cual al vencerse se emite su pago.		
6.3		Paga al proveedor y envía factura original a la gerencia.		

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: COMPRAS		REFERENCIA		HOJA 3
ACTIVIDAD ADQUISICIÓN DE MATERIAL		VIGENCIA 7		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2005
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
7 7.1.	GERENCIA	RECIBE FACTURA ORIGINAL Y POLIZA Archiva póliza con la factura ya pagada para enviar a contabilidad-		





VENTAS

1OBJETIVO Y POLÍTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE VENTAS

OBJETIVO:

Establecer la actividad para poder lograr el proceso de venta a clientes.

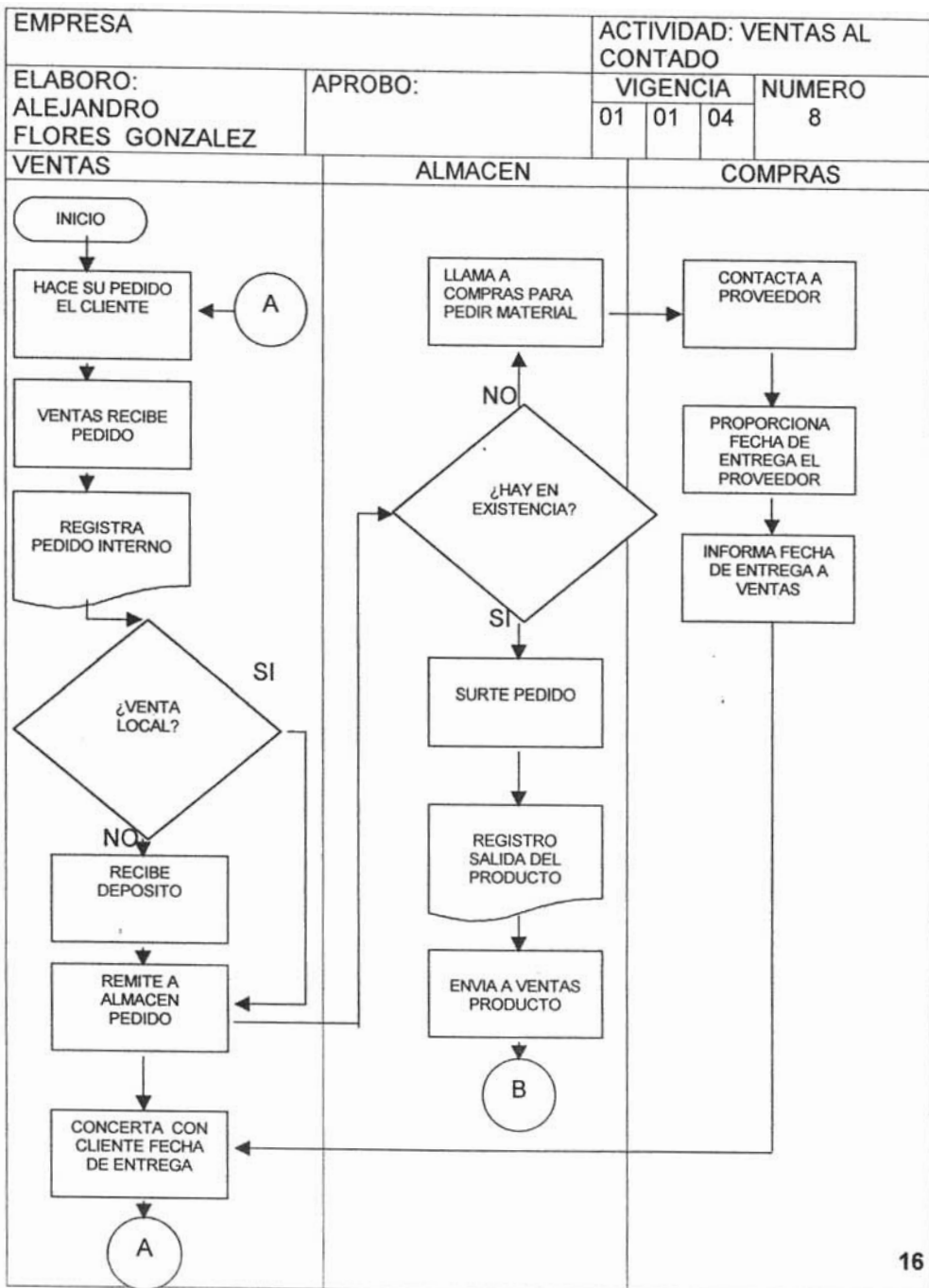
POLÍTICAS:

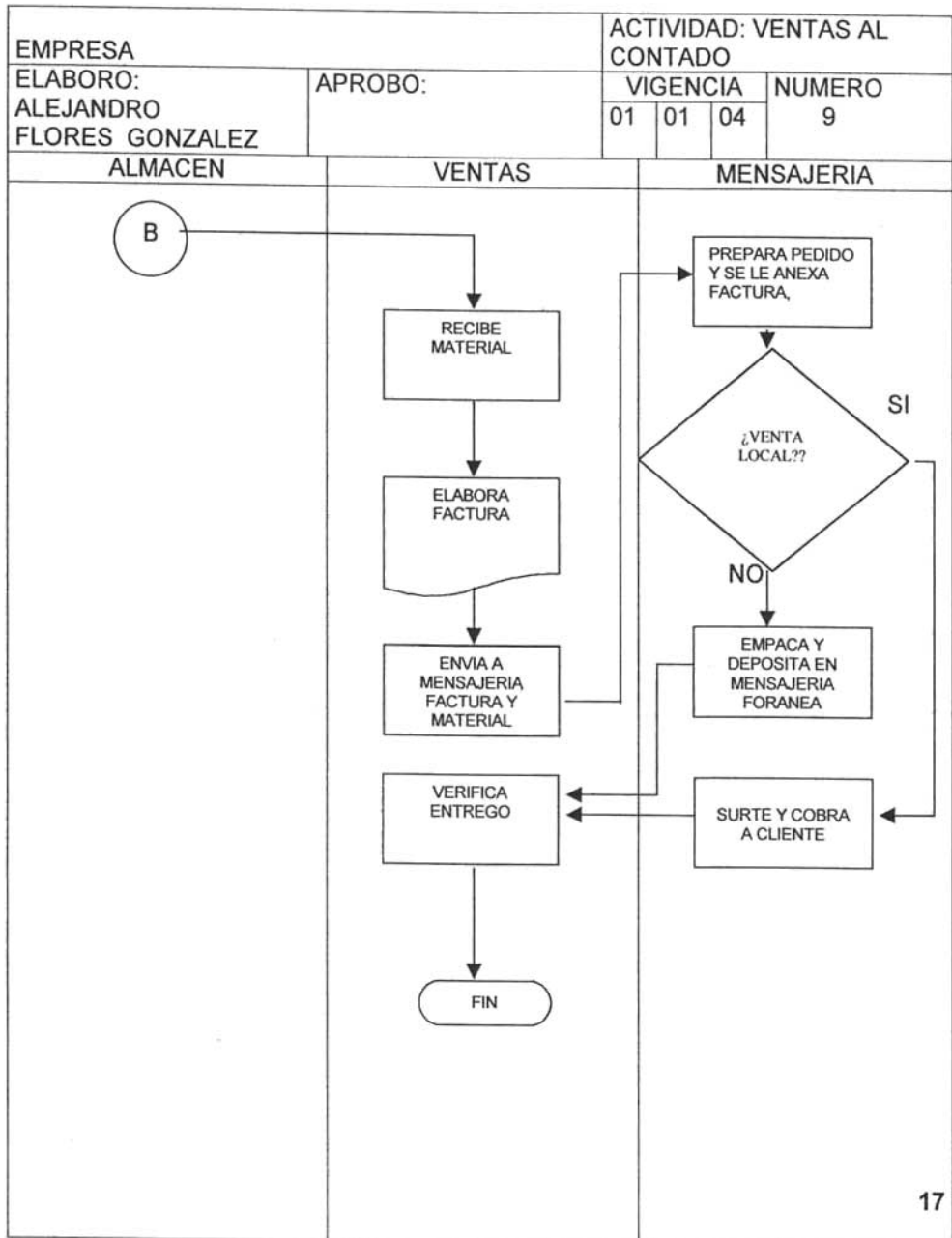
1. Las ventas foráneas se realizaran ya sea con cargo al cliente o cargo por servicio de mensajería,
2. No hay devoluciones en efectivo.
3. El tiempo de entrega es inmediata en stock, en caso contrario se establece el tiempo de entrega al momento de levantar el pedido.
4. El crédito solamente a distribuidores, autorizado por crédito y cobranza.

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: VENTAS		REFERENCIA		HOJA 6
ACTIVIDAD VENTA AL CONTADO		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2004
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	VENTAS	HACE SU PEDIDO YA SEA VIA TELEFÓNICA, FAX, CORREO ELECTRONICO O EN FORMA DIRECTA.		
1.1.		Recibe pedido y el deposito.		
1.2.		Elabora el pedido con datos, clave del material, cantidad solicitada, con el importe total y su forma de liquidación.		
1.3.		Pedido local se remite a almacén		
1.4.		No es pedido local, se recibe deposito y se remite a almacén.		
2	ALMACEN	CHECA LA EXISTENCIA DEL MATERIAL SOLICITADO POR VENTAS		
2.1.		Si hay material entonces lo surte.		
2.2.		Llama a compras para pedir material.		
3	COMPRAS	COMPRAS CONTACTA A PROVEEDOR		
3.1.		Proveedor proporciona fecha de entrega del material.		
3.2.		Informa fecha de entrega a Ventas.		

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: VENTAS		REFERENCIA		HOJA 7
ACTIVIDAD VENTA AL CONTADO		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2004
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
4	VENTAS	CONCERTA CON CLIENTE FECHA DE ENTREGA		
5	ALMACEN	SURTE PEDIDO		
5.1. 5.2.		Registro de reporte de salida de almacén. Envía a ventas		
6	VENTAS	RECIBE MATERIAL		
6.1. 6.2.		Elabora factura por el pedido surtido. Envía a mensajería factura y material.		
7	MENSAJERIA	PREPARA PEDIDO CON SU FACTURA		
7.1. 7.2.		LOCAL. Se le anexa pedido y factura y se envía a través de mensajería de la empresa. FORANEO. Ya verificado deposito procede al empaque de producto con factura, con su guía y se deposita en el servicio de mensajería foránea, se recibe comprobante.		
8	VENTAS	VERIFICA SI RECIBE EL MATERIAL Y FACTURA EL CLIENTE.		

15





CREDITO Y COBRANZA

OBJETIVO Y POLÍTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE CREDITO Y COBRANZA**OBJETIVO:**

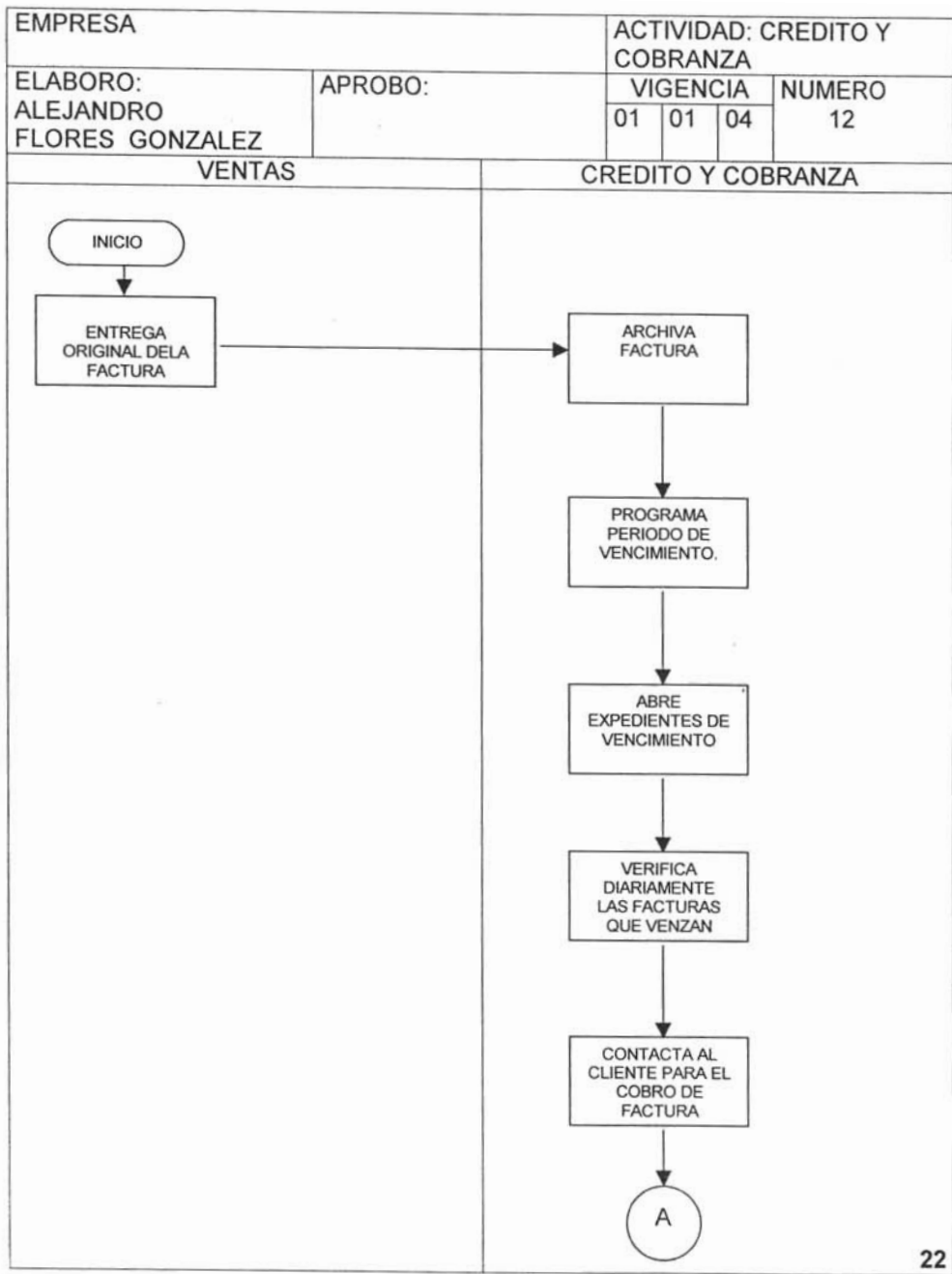
Establecer la actividad para poder lograr en el tiempo establecido la obtención del efectivo.

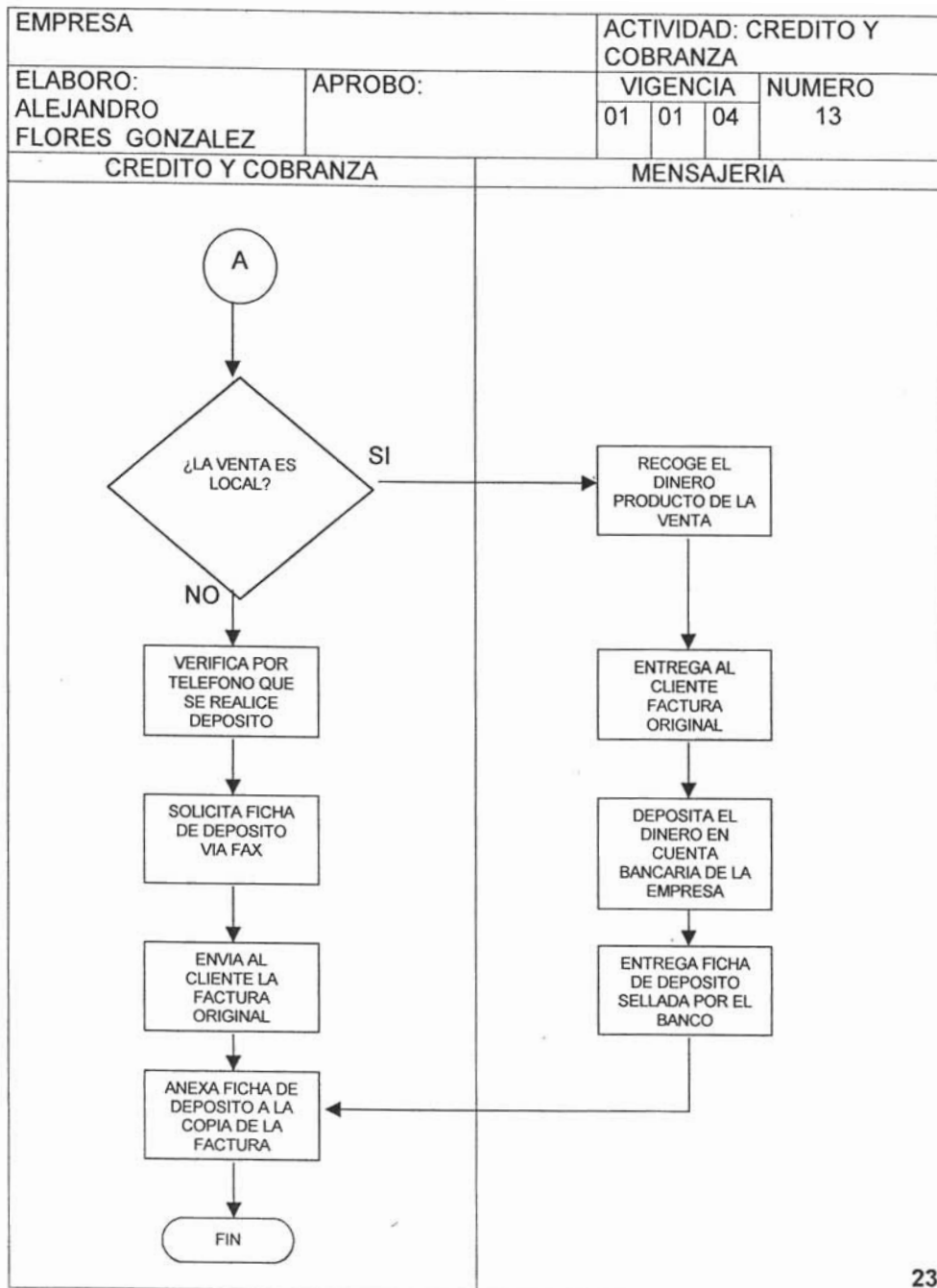
POLÍTICAS:

1. Solo se aceptaran cheques a nombre de la empresa, si son post fechados solicitar cuando cobrarlos.
2. El cliente debe de informar a crédito y cobranza ya sea vía fax, correo electrónico, por teléfono o directa de haber hecho pago.
3. Los gastos generados por rechazo de cheques por el banco serán cargados al cliente.

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: CREDITO Y COBRANZA		REFERENCIA		HOJA 10
ACTIVIDAD COBRO POR VENTAS A CREDITO		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2004
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	VENTAS	ENTREGA ORIGINAL DE LA FACTURA DE VENTA		
2	CRED. Y COB.	ARCHIVA FACTURA		
2.1.		Programa periodo de vencimiento, se contara en semanas.		
2.2.	Se abren expedientes que contengan las facturas que venzan en periodos semanales.			
3	CRED. Y COB.	VERIFICA DIARAMENTE LAS FACTURAS QUE VENZAN EN LA SEMANA QUE TRANSCURRE.		
4	CRED. Y COB.	CONTACTA A CLIENTE, PARA EL COBRO DE LAS FACTURAS. SE REALIZA VIA TELEFÓNICA.		
4.1.		Si la venta es local se envía al mensajero a recoger el dinero producto de la venta y este entrega factura original.		
				20

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: CREDITO Y COBRANZA		REFERENCIA		HOJA 11
ACTIVIDAD COBRO POR VENTAS A CREDITO		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2004
	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
4.2.	CRED. Y COB.	Si la venta es foránea, verifica que se realice el deposito y solicita vía fax dicho deposito.		
4.3.		Envía factura original al cliente por el medio que el indique.		
5	MENSAJ.	RECOGE EL DINERO DE LA VENTA, ENTREGA FACTURA AL CLIENTE Y DEPOSITA EN LA CUENTA BANCARIA DE LA EMPRESA.		
6	MENSAJ.	ENTREGA FICHA DE DEPOSITO A CREDITO Y COBRANZA SELLADA POR EL BANCO.		
7	CRED. Y COB.	ARCHIVA COPIA DE FACTURA. ANEXA A ESTA FICHA DE DEPOSITO.		
21				





ALMACEN

OBJETIVO Y POLÍTICAS DE LOS PROCEDIMIENTOS DE ALMACEN

OBJETIVO:

Establecer la actividad para seguir el proceso de salida de material de los almacenes.

POLÍTICAS:

1. No ingresara material si no existe un documento que lo respalde.
2. No se entregara ningún material si no existe una solicitud de pedido de material.
3. Se hará un inventario físico cada cierto tiempo para conciliarlo con el sistema que sé este manejando.

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: ALMACEN		REFERENCIA		HOJA 14
ACTIVIDAD SALIDA DE ALMACEN		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2004
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
1	VENTAS	ELABORA PEDIDO DE MATERIAL. Se elabora de acuerdo al pronóstico de ventas y el stock mínimo que debe de haber.		
2	VENTAS	ENVIA PEDIDO DE MATERIAL AL ALMACÉN.		
3	ALMACEN	VERIFICA LA EXISTENCIA FÍSICA DEL MATERIAL		
3.1.		Cuando no es suficiente lo que pide almacén, procede a elaborar requisición de material.		
3.2		Envía requisición a compras para que esta área proceda al proceso de adquisición de material.		
3.3.		Si hay material entonces le surte a ventas.		
3.4.		Registra el producto entregado en la tarjeta de almacén.		
3.5		Entrega original del pedido de material		

26

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGOTIPO		DESCRIPCIÓN NARRATIVA DEL PROCEDIMIENTO		
UNIDAD ADMINISTRATIVA: ALMACEN		REFERENCIA		HOJA 15
ACTIVIDAD SALIDA DE ALMACEN		VIGENCIA		
ELABORO ALEJANDRO FLORES GONZALEZ		DIA 01	MES 01	AÑO 2004
ACTIVIDAD NUM	UNIDAD ADMTVA	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD		
4	COMPRAS	RECIBE REQUISICIÓN DE MATERIAL		
5 5.1.	ALMACEN	SURTE PEDIDO DE MATERIAL A VENTAS Hace registro del movimiento en la tarjeta de almacén.		
6	VENTAS	VERIFICA EL MATERIAL Y FIRMA DE RECIBIDO.		
7	ALMACEN	ARCHIVA POR NUMERO CONSECUTIVO EL PEDIDO DE MATERIAL.		

27

EMPRESA

ACTIVIDAD: SALIDAS DE ALMACEN

ELABORO:
ALEJANDRO
FLORES GONZALEZ

APROBO:

VIGENCIA

NUMERO

01

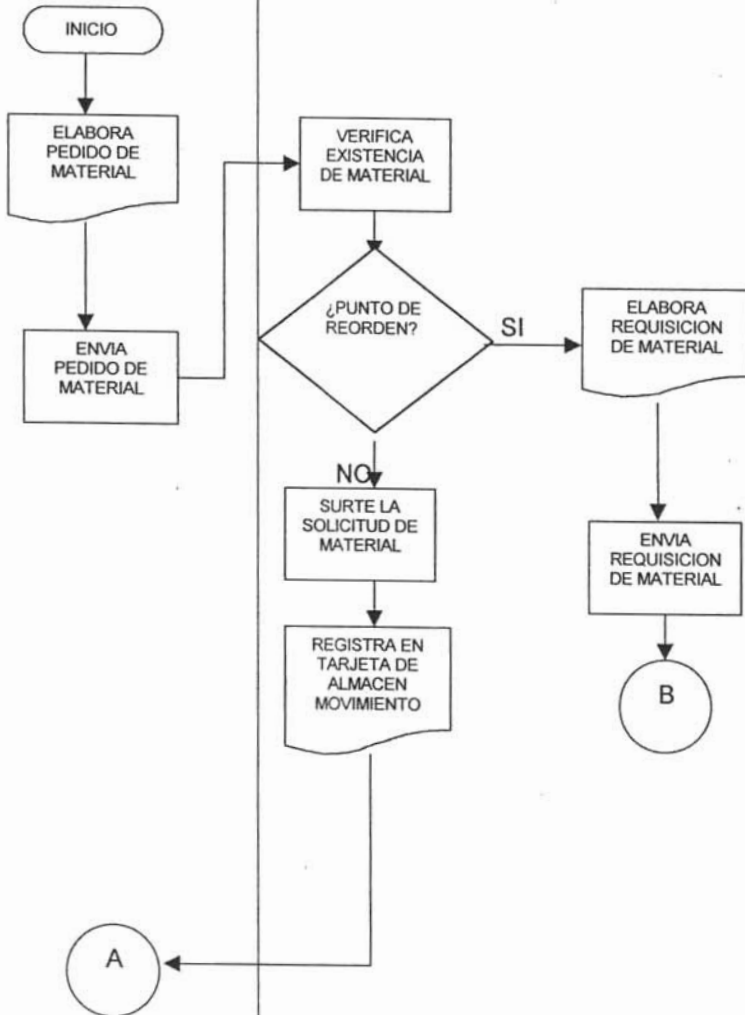
01

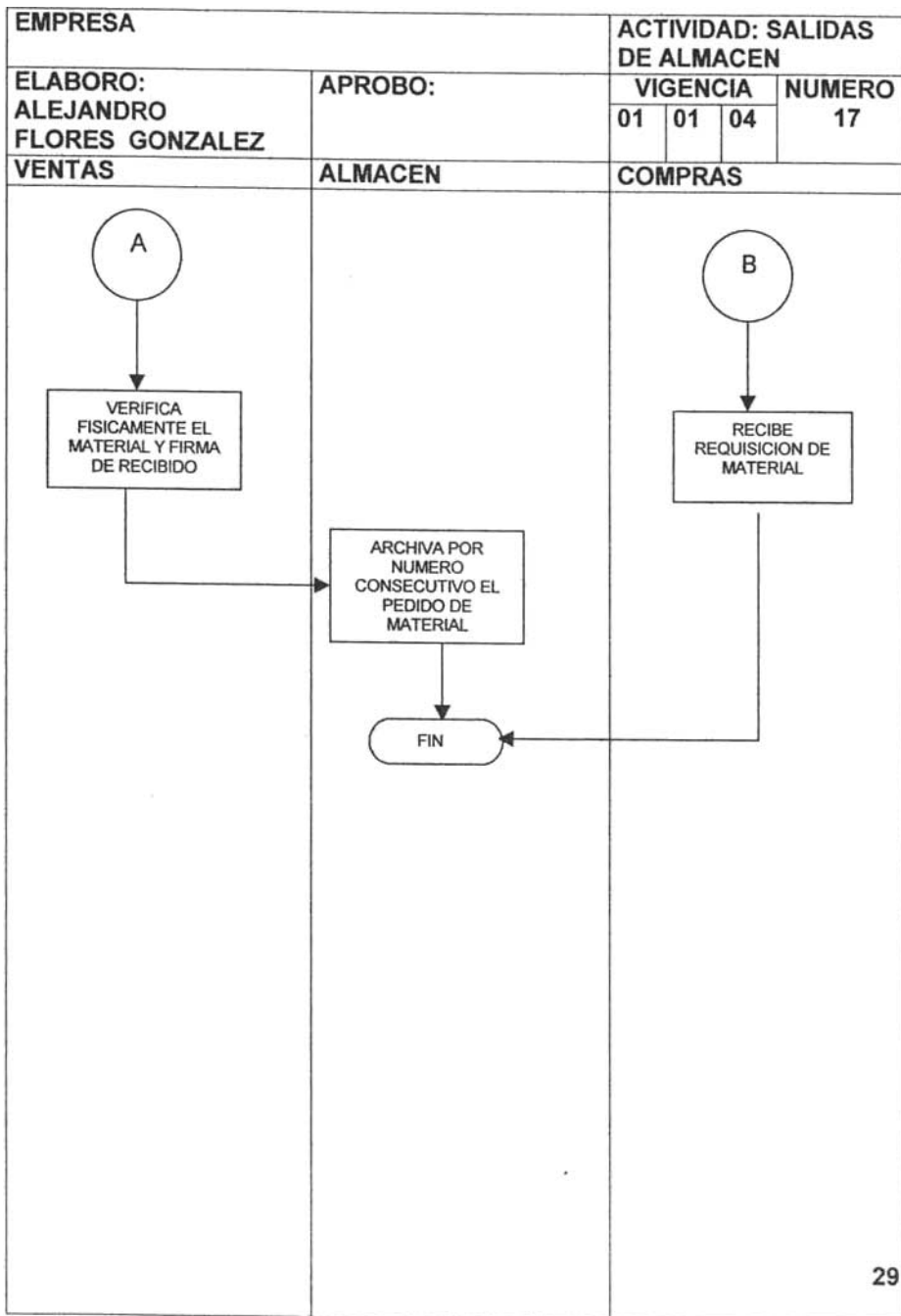
04

16

VENTAS

ALMACEN





ANEXOS

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
--	---------------------------------

GLOSARIO DE TERMINOS

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

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

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

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

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

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

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
--------------------------------------	---------------------------------

FORMATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO		DETERMINACIÓN DE ARTICULOS A ADQUIRIR			
PERIODO: _____					
ARTICULO	PROMEDIO MENSUAL DE VENTAS	EXISTENCIAS AL: _____	PRONOSTICO DE VENTAS DEL MES DE: _____	CANTIDAD DE ARTICULOS POR PEDIR:	EXISTENCIAS ESTIMADAS AL: _____

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
--------------------------------------	---------------------------------

FORMATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO		ETIQUETA DE ALMACÉN		
DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO: _____ _____				
EXISTENCIA MINIMA: _____ EXISTENCIA MÁXIMA: _____				
FECHA	DOCUMENTO REPRESENTADO	ENTRADAS	SALIDAS	EXISTENCIAS

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
--	---------------------------------

FORMATOS

NOMBRE DE LA EMPRESA LOGO		PEDIDO INTERNO			
<p style="text-align: right;">PEDIDO No. _____</p> <p>CLIENTE: _____</p> <p>DIRECCIÓN: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>					
CLAVE	DESCRIPCION	CANTIDAD SOLICITADA	CANTIDAD ENTEGADA	PRECIO UNITARIO	IMPORTE
34					

NOMBRE DE LA EMPRESA
LOGO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

FORMATOS

FACTURA



MARTHA TORRES CHAVEZ · R.F.C.: TOCM 310729 P51
AV. TIANGUISTENGO N° 90 · COL. CUMBRIA · C.P. 54740
CUAUTITLAN IZCALLI · ESTADO DE MEXICO
TELS. FAX: 881-69-02 · 175-20-30

FACTURADO A:
 Cliente YAUTEPEC COUNTRY CLUB S.A. DE C.V
 Domicilio VIADUCTO RIO PIEDAD No. 324
COL. ASTURIAS CP.06850
 R.F.C. YCC930129P59

Nº CLIENTE	CONDICIONES DE PAGO	Nº PEDIDO CLIENTE	VENDEDOR	LUGAR Y FECHA DE EXPEDICION	FACTURA
0100	contado una exhibicion	sola		Cuautitlan Izcalli 04-julio-02	Nº 529

CLAVE DE PROD.	DESCRIPCION	PRECIO	CANTIDAD SURTIDA	TOTAL
T181200	SUDARIO TERMICO CORPORAL	\$ 400.00	1	\$ 400.00
(CUATROCIENTOS SESENTA PESOS)				

Debemos y pagaremos por este pagaré incondicionalmente a la orden de Martha Torres Chávez, en esta plaza la cantidad arriba descrita, por valor de mercancías recibidas a mi entera satisfacción. Este pagaré es mercantil y está regido por la ley de Títulos y Operaciones de Crédito en su Artículo 173 parte final, por no ser pagará domiciliario y artículos correlativos causará interés moratorios de % mensual.

VALOR DE LA MERCANCIA	\$ 400.00
I.V.A.	60.00
A PAGAR	\$ 460.00

NOMBRE Y FIRMA

LA REPRODUCCION NO AUTORIZADA DE ESTE COMPROBANTE CONSTITUYE UN DELITO EN LOS TERMINOS DE LAS DISPOSICIONES FISCALES IMPRESO POR: IMPRESIONES JAL. MARTHA ESPERANZA SAN VICENTE ORTEL A.F.C. BARRASOYERON, AV. ALFREDO M. DE C. ATZAHUEN CENTRO, ATZAHUEN DE ZARAGOZA, EDO. MEZ., C.P. 52900 TEL. 5-425-28-19 ALI. D.O.F. S.N.C. P. 15-44-ARJZO-1999, IMPRESO EL DIA 28-MARZO-2001 VIGENCIA 13-44-ARJZO-2003 FOLIO DEL 401 AL 600.



CONCLUSIONES

Como conclusión de este trabajo se considera que la información contenida en esta investigación es un cúmulo de conocimientos que contribuye para poder entender que la administración en las empresas de hoy en día, requiere de formalidad y herramientas que ayuden a su ejecución, una de estas son los manuales administrativos y en especial el manual de procedimientos administrativo, se constituyen como documentos indispensables para lograr la máxima eficiencia en las operaciones de las empresas.

En base a la hipótesis señalada al inicio de este trabajo, podemos decir lo siguiente:

Con la elaboración de un manual de procedimientos administrativo, se logra una máxima eficiencia y eficacia, una comunicación efectiva, una adecuada y oportuna toma de decisiones oportuna y por lo tanto se incrementara la productividad.

Se tienen un mayor control de cada actividad, por lo tanto trae como consecuencia un aumento en el aprovechamiento de los recursos con que cuenta la empresa.

Al recolectarse la información de las diferentes áreas, se actualiza y se deshecha la que es obsoleta.

Se recabo la información con el personal involucrado de cada actividad y se observaron datos importantes para la elaboración de este manual.

Se plasmo el objetivo de la organización y se documento la actividad y función, al definir la actividad de cada departamento se hace mas eficiente el trabajo de cada uno, y a la vez pensar en nuevas actividades para beneficio de la empresa. Al no haber dobles funciones se reduce el manejo de documentos y la misma información

es compartida en cada departamento. Al elaborar este manual se establece una administración formal y no empírica, para lograr un crecimiento eficiente y eficaz.

Por lo tanto se logra establecer que la elaboración del manual de procedimientos administrativo para esta empresa dedicada a la comercialización y fabricación de productos de belleza, fue necesario e indispensable, principalmente, en las áreas de ventas, crédito y cobranza, compras y almacén, se define en esta investigación la información que cada una de estas áreas mencionadas deben de tener, que entregar y cuando se tiene que hacer, esto permite una mayor fluidez de la información y evita los cuellos de botella que retrasan las operaciones del negocio.

Aún cuando no se ha distribuido el manual de procedimientos administrativo, con la participación del personal que se verá apoyado con este instrumento, se obtuvieron los siguientes comentarios:

- Ventas verá reducida la pérdida e inconformidad de clientes y dará un mejor servicio, tendrá el registro de estadísticas de productos mas vendidos y podrá surtir lo productos a tiempo.
- Como consecuencia compras planea con tiempo que comprar y que productos ya no comprar, y por lo tanto se tiene un programa de compra a proveedores.
- En crédito y cobranza la recuperación de cartera se hace en los tiempos establecidos y agiliza el proceso de compra, se sabe que clientes les debe a la empresa.
- Almacén tiene control de los productos, además de aprovechar mas el espacio, para que no tenga un costo adicional el almacenaje para la organización.

En base a esta información obtenida, que será muy confiable y a tiempo, existe un mayor control en cada departamento, una comunicación efectiva que es altamente confiable y a tiempo, la alta gerencia puede aprovechar mas lo recursos con que

cuenta, no hay mas gastos innecesarios, además de tomar decisiones importantes y oportunas, allegarse mas pronto el efectivo, saber que comprar, que vender, en que tiempo y a quien,

Este manual de procedimientos administrativo también es de mucha utilidad para el personal con que se cuenta y de nuevo ingreso, ya que permite familiarizarse con la empresa y a su vez con el puesto que se va a desempeñar.

Con todo esto, nos damos cuenta que un manual de procedimientos administrativo de información no es un documento mas creado por la organización formal, sino que es una herramienta indispensable que contribuye sobremanera en la administración de la organización, mas aún si esta pretende o se encuentra en un proceso de reestructuración. La empresa sabrá que producto tiene en existencia, tendrá un registro de lo que se vende mas, los productos que tienen lento movimiento sacarlos del mercado, surtir a tiempo el producto y por lo tanto aumentar la confiabilidad en la empresa.

Este manual de procedimientos administrativo presentado a esta empresa comercializadora y productora de productos de belleza es una herramienta que beneficia a su administración. La colaboración, por parte de cada una de las personas involucradas, directa o indirectamente, en el manual de procedimientos administrativo, es fundamental ya que permite obtener un documento completo aprobado por la dirección, lo cual coadyuvaran en su posterior aplicación, logrando una menor resistencia al cambio.

Las empresas se encuentran en constante cambios, los manuales de procedimientos administrativos se deben de actualizar tomando en cuenta la opinión de los involucrados con el, para que sean mejorados.

Esta investigación no se podrá aplicar, por la razón de que ya no se labora en esta empresa.

BIBLIOGRAFIA

- BURCH, John G. Diseño de Sistemas de Información, Teoría y Practica. Ed. Noriega Editores. 1992. México, D.F. 985 págs.
- FARINA, Mario V. Diagramas de Flujo. Ed. Diana. 1973. México, D.F. 141 págs.
- FERNÁNDEZ Arena, José Antonio, El Proceso Administrativo. Ed. Diana. 1991. México, D.F. 249 págs.
- FLORES de Gortari, Sergio, Orozco Gutiérrez, Emiliano. Hacia una Comunicación Administrativa Integral. Ed. Trillas. 1990. México, D.F. 369 págs.
- FERNANDO G., Magdalena. Sistemas Administrativos. Ediciones Macchi. 1992. Buenos Aires, Argentina. 180 págs.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo. Planeación y Organización de Empresas. Ed. MC Graw Hill. 1994. México, D.F. 250 págs.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseño. Ed. MC Graw Hill. 1997. México, D.F. 280 págs.
- GÓMEZ Fulao, Juan Carlos. Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos. Ed. Macchi. 1999. Buenos Aires, Argentina. 560 págs.

- HERNÁNDEZ, Sampieri, Roberto. **Metodología de la Investigación**. Ed. McGraw Hill. 14991. México, D:F. 505 págs.
- KRAMIS Joubanc, José Luis. **Sistemas y Procedimientos Administrativos**. Ed. Universidad Iberoamericana. 1994. México, D.F. 164 págs.
- MARTÍNEZ Martínez, Humberto. **Lecturas Selectas de Administración**. Ed. ECASA. 1993. México, D.F. 256 págs.
- REYES Ponce, Agustín. **Administración de Empresas Teoría y Practica**. Ed. LIMUSA. 2002. México, D.F. 189 págs.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. **Como Elaborar y Usar Manuales Administrativos**. Ed. ECASA. 2000. México, D.F. 181 págs.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. **Estudio de sistemas y Procedimientos Administrativos**. Ed. ECASA. 1989. México, D.F. 356 págs.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. **Introducción a la Administración con enfoque de Sistemas**. Ed. ECASA. 1990. México, D.F. 270 págs.
- TESTA, Gianluigi. **Organización y Dirección de Personal**. Ediciones Deusto. 1973. Bilbao. 509 págs.