



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTILÁN**

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS
FUNCIONES DE UN SUPERVISOR EN UNA EMPRESA
GUBERNAMENTAL**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

JAMID ESTÉVEZ RODRÍGUEZ

ASESOR: L.A. ADÁN YAIR SÁNCHEZ HERNÁNDEZ

CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO 2015



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE ADMINISTRACIÓN ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
ASUNTO: **VOTO APROBATORIO**

**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

ATN: M. en A. ISMAEL HERNÁNDEZ MAURICIO
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán.
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos **La Tesis**:

“PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS FUNCIONES DE UN SUPERVISOR EN UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL”.

Que presenta el pasante: **JAMID ESTÉVEZ RODRÍGUEZ**

Con número de cuenta: **30106367-8** 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 ESPÍRITU”

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 08 de agosto de 2015.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	L.A. Teresa Cruz Sánchez	
VOCAL	M.C.E. María del Carmen Pérez Castillo	
SECRETARIO	L.A. Adán Yair Sánchez Hernández	
1er SUPLENTE	M.A. Antonio Rangel Pineda	
2do SUPLENTE	L.A. Ana Gabriela Arteaga Zarazua	

NOTA: Los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

En caso de que algún miembro del jurado no pueda asistir al examen profesional deberá dar aviso por anticipado al departamento.

(Art 127 REP)

IHM/yrf

A LA UNAM Y LA FESC:

Agradezco a la UNAM y la FES CUAUTITLAN por darme la oportunidad de estudiar en la universidad más importante de Latinoamérica, que además de los grandes avances científicos, tecnológicos, sociales y culturales que ha aportado a la sociedad deja una huella en el espíritu de todos los que egresamos de sus aulas, así como los valores que reafirmamos y nos son transmitidos por los profesores, valores que nos serán de gran utilidad a lo largo de toda nuestra vida.

A MI MAMÁ Y HERMANA:

Quiero dedicarle este trabajo a mi mamá y mi hermana porque significa el resultado de muchos años de esfuerzo, desveladas, tiempos difíciles en los que ellas siempre estuvieron a mi lado, brindándome su apoyo y dándome consejos y también para agradecerles que a pesar de las adversidades, la indecisión, el tiempo perdido y otros obstáculos cumpla una meta que no hubiera llegado a terminar si ellas no hubieran estado conmigo en todo momento.

A MI PAPÁ:

Por darme el ejemplo de ser un trabajador incansable, brindarme su apoyo con todos los recursos que tuvo a su alcance y mostrarme el respeto que se debe dar a la familia.

A MIS AMIGOS:

Por impulsarme a crecer estar ahí en las buenas y en las malas, así como señalarme mis errores y preocuparse por mí, porque un verdadero amigo lo encuentras donde menos te lo esperas, en la escuela, en la calle, cerca de tu casa, en la oficina e incluso puede ser tu jefe; en fin gracias amigos por su amistad.

A MI FAMILIA:

A todos mis familiares por preocuparse por todo el apoyo y cariño que siempre me han dado, pero en especial a mi abuelita Vicky, tía Celina y tía Vicky por estar conmigo en la realización de ésta Tesis, así como impulsarme en mi formación académica y ser mi ejemplo tanto en lo profesional, como en la escuela de la vida.

A MIS MAESTROS Y ASESORES:

A mis maestros por todos los conocimientos transmitidos, por realizar su trabajo con entrega y dar las mejores clases día con día, con la única finalidad de formar profesionistas que cambien el futuro de este país. A mis asesores que también son miembros del Jurado por la paciencia, el tiempo y por ayudarme a la elaboración que éste trabajo que hoy entrego.

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	
CAPÍTULO 1: Importancia de la organización	
1.1 Conceptos de organización	2
1.2 Misión	3
1.3 Visión	4
1.4 Valores organizacionales	4
1.5 Objetivos organizacionales	5
1.6 Políticas de la organización	6
1.7 Áreas funcionales	7
1.8 Recursos: humanos, materiales, tecnológicos y financieros.	14
1.9 Clasificación de las organizaciones	14
1.9.1 Por su giro	15
1.9.2 Por su tamaño	16
1.9.3 Por su criterio jurídico	16
1.9.4 Por origen de capital	23
1.10 Proceso administrativo	23
CAPÍTULO 2: Manuales	
2.1 Antecedentes de los manuales	28
2.2 Concepto de manual	28
2.3 Importancia del manual	29
2.4 Objetivos de los manuales	29
2.5 Ventajas y desventajas de los manuales	29
2.6 Clasificación de los manuales	30
2.6.1 De acuerdo a su naturaleza	30
2.6.2 De acuerdo a su contenido	31
2.6.3 De acuerdo a su función específica	33
2.6.4 De acuerdo a su ámbito	34

	Página
CAPÍTULO 3: Manual de procedimientos	
3.1	Identificación 37
3.2	Índice o contenido 37
3.3	Prólogo e introducción 37
3.4	Objetivos de los procedimientos 37
3.5	Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos 37
3.6	Responsables 37
3.7	Políticas o normas de operación 38
3.8	Conceptos 38
3.9	Procedimiento (descripción de las operaciones) 38
3.10	Formularios o impresos 38
3.11	Diagramas de flujo 39
3.12	Glosario de términos 39

CAPÍTULO 4: Caso práctico “Propuesta de un Manual de Procedimientos de las funciones de un supervisor en una Empresa Gubernamental”

4.1	Datos importantes sobre la empresa gubernamental 41
4.2	Propuesta del manual 41
	Conclusión 62
	Glosario 63
	Bibliografía 64

INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con un manual de procedimientos en las organizaciones es de suma importancia debido a la complejidad de su estructura, volumen de sus operaciones, recursos que se les asignan, demanda de productos y servicios por parte de los clientes o usuarios, así como por la adopción de tecnología avanzada para entender en forma adecuada la dinámica organizacional.

Estas circunstancias hacen imprescindible el uso de instrumentos que apoyen a la atención del quehacer cotidiano, ya que en ellos se consignan, en forma ordenada, los elementos fundamentales para contar con una comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativas eficientes.

Asimismo, se abordan los aspectos metodológicos básicos para su diseño, elaboración, presentación, aprobación, manejo, revisión y actualización permanentes.

Toda actividad encomendada a una persona o a un grupo de ellas, tiene implícitos procedimientos que se realizan para poder cumplir con objetivos diversos dentro de una organización, de no llevarse a cabo dichos procedimientos las tareas no se cumplirían.

Entendiendo que un manual de procedimientos es un documento en el que se compilan o agrupan los diferentes procedimientos necesarios para completar una tarea, teniendo como fin establecer una adecuada comunicación a los actores involucrados que se les permita realizar sus tareas en forma ordenada y sistemática.

Quiero resaltar que para A. Reyes Ponce, se trata de “Un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa”.

Queda claro entonces que el Manual de Procedimientos le da a los procedimientos realizados un carácter formal u oficial para una determinada tarea o conjunto de tareas, convirtiéndose en una guía orientadora en la consecución de un resultado eficaz y eficiente.

Por lo anterior, la elaboración de Manuales de Procedimientos dentro de la Institución Gubernamental o Empresa Privada es una función de los directores, gerentes y demás personal con autoridad para la toma de decisiones, conducentes a mantener bien informados a los colaboradores sobre la forma de realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones, pero sirven, a la vez, como un instrumento de rendición de cuenta acerca de qué, cómo, cuándo y dónde se ejecutan las labores que son responsabilidad de cada funcionario.

CAPÍTULO 1

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN

El significado etimológico de la palabra organización se desprende del griego “organon” que significa instrumento.

Ahora citaremos el concepto que tienen algunos autores acerca de organización.

Harold Koontz: “es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una organización.”¹

David R. Hampton: “el término organización se refiere a la división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tienen determinadas responsabilidades, y relaciones jerárquicas: una estructura.”²

Adalberto Chiavenato: “una organización es una unidad social dentro de la cual las personas establecen relaciones estables (no necesariamente cara a cara) entre sí, orientadas a facilitar el logro de un conjunto de objetivos o metas.”³

Tomando en cuenta los conceptos anteriores podemos concluir que: “la organización es el conjunto de individuos que se reúnen con el fin de conjuntar sus esfuerzos y lograr alcanzar metas y objetivos que tienen en común, tomando en cuenta los recursos tanto humanos, materiales, tecnológicos y financieros que tengan disponibles para dicho fin.”

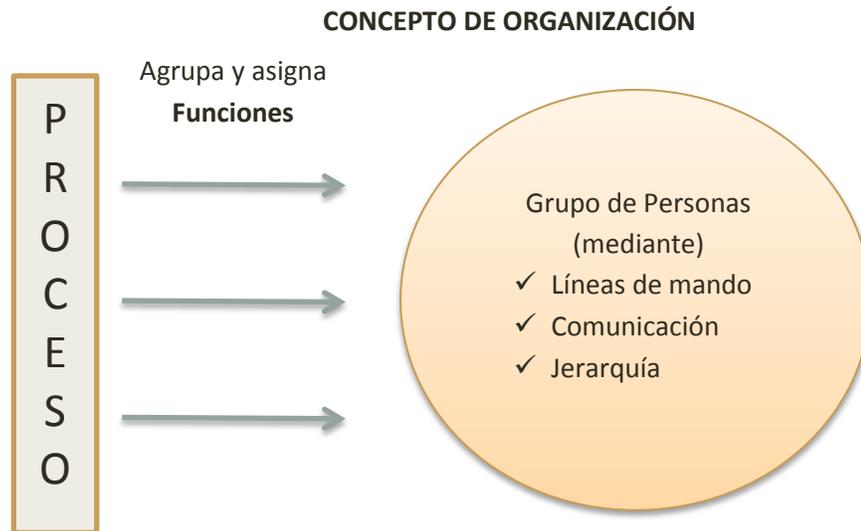
¹ Koontz Harold, “Administración Contemporánea” ed. McGraw-Hill México 2004 p.20

² Hampton David R, “Administración” ed. McGraw-Hill México 1998 p.23

³ Chiavenato Idalberto, “Introducción a la Teoría General de la Administración” ed. McGraw-Hill México 2012 p.510

Benjamín Franklin: “proceso que parte de la especialización y división del trabajo para agrupar y asignar funciones a unidades específicas e interrelacionadas por líneas de mando, comunicación y jerarquía con el fin de contribuir al logro de objetivos comunes a un grupo de personas.”⁴

Fig. 1.1. Concepto de organización de Benjamín Franklin.



1.2 MISIÓN

Una misión refleja la concepción de que son algo más que simples estructuras técnicas y administrativas, son instituciones que poseen personalidad y una meta. Formular la misión de una organización equivale a anunciar su principal razón de existir, es identificar la función que cumple en la sociedad y además, su carácter y filosofía básicos.

Funciones de la Misión

La principal virtud de un pensamiento claro concerniente a la misión de una empresa, consiste en conocer y poder articular los objetivos y valores que contribuyan a lograr y mantener la integridad o unificación de la organización.

Identificar la misión ayuda a una organización a delimitar su esfera de actividades y a establecer las formas en que sus gerentes y empleados deberán llevarlas a cabo. Las formulaciones de la misión dan a conocer esos límites y normas a todos los interesados.

⁴ Franklin F. Enrique Benjamín, “Organización de Empresas” ed. McGraw-Hill México 2014 p.264

Consecuencias de la ausencia de la misión

Cuando no se tiene una idea clara de los valores, ni del carácter básico de una organización, los gerentes tienden a dejarse llevar por el oportunismo: la búsqueda de tratos y de planes tentadores que exigen cualidades que no posee la empresa y que pueden llevar a desperdiciar recursos y a otras consecuencias perjudiciales para los intereses de la organización.

Pocas compañías tienen una idea clara de lo que es su misión y esa es una de las principales causas de sus peores errores. Los gerentes no tienen un concepto de aquello para lo cual la compañía es realmente buena, ni de aquello para lo que no sirve.

1.3 VISIÓN

Es la capacidad de visualizar a la organización como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos, recursos económicos y tecnológicos, metas y acciones realistas en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas.

1.4 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores de una empresa, son aquellos por los cuales se rigen sus normas de conducta en todos los niveles y la encaminan en la dirección al logro de su Visión, con el constante cumplimiento de su Misión.

Los valores organizacionales, son cualidades de la cultura de las empresas, que son jerarquizados o asumidos de preferencia por que son percibidos como elementos indispensables para alcanzar logros colectivos. Las organizaciones, fomentan una serie de valores que componen la moral de las mismas y que cumplen aquellas funciones que se le reconocen a la moral, tradicionalmente: reguladora, educativa, cognoscitiva, orientadora, motivacional, comunicativa y pronosticadora.

Los valores operan como punto de referencia o "luces de señal", que le permiten al individuo actuar debidamente en la organización. La moral de organización está conformada no sólo con los valores, que constituyen su expresión más trascendental, sino también por aquellas normas, estatutos, procedimientos, creencias y actitudes generalizadas que aprendemos en nuestra relación con la sociedad es decir a lo largo del proceso de culturalización o socialización.

La empresa como ente, tiene un ideal que se expresa en la visión pero que no es suficiente, se hace necesario determinar cuál es y cuál es el ideal de la empresa que a usted le gustaría tener, en función de los valores organizacionales, entonces se identifica cuáles son aquellos valores que se acercan y cuáles se alejan de este ideal.

Algunos ejemplos de valores pueden ser:

- Respeto
- Solidaridad
- Honestidad
- Compromiso
- Lealtad
- Trabajo en Equipo
- Iniciativa, etc.

1.5 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Se pueden resumir los objetivos de la organización de la siguiente manera:

- Permitir a los directivos de alto nivel, el alcance de los objetivos esenciales de la empresa en la forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo, a través de un grupo de trabajo, con una fuerza dirigida.
- Eliminar la duplicidad de trabajo.
- Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución eficiente de sus tareas o actividades y que cada persona dentro de la organización, sepa de quién depende y quienes dependen de él.
- Permitir el establecimiento de canales de comunicación adecuados, para que las políticas u objetivos establecidos se logren más eficientemente, hasta en los niveles inferiores de la organización.
- Identificar las áreas de responsabilidad en cada nivel jerárquico de la organización.

OBJETIVOS ORGANIZACIONALES⁵

OBJETIVOS	ATIENDEN A:	POR MEDIO DE:	DEPTOS. MÁS IDENTIFICADOS
SERVICIOS	Consumidores o usuarios	Bienes y servicios de calidad y en las mejores condiciones de venta.	Producción Comercialización
SOCIALES	Comunidad Gobierno Personal	Incrementando el bienestar socioeconómico de la región al consumir materias primas y servicios, y crear fuentes de trabajo. Al conservar la ecología de la región, evitando desperdicios nocivos en el ambiente. Actitud de buen servicio. Contribuir al sostenimiento de servicios públicos mediante el pago de cargas tributarias. Oportunidades de desarrollo y mejor nivel de vida.	Recursos Humanos Relaciones Industriales Jurídico
ECONÓMICOS	Inversionistas Acreedores Reparto de utilidades	Pagando dividendos. Pagando capital principal e intereses pactados. Personal.	Contabilidad Finanzas
TECNOLÓGICOS	Organización	Utilizar nuevas tecnologías en las diversas áreas de la empresa. Alentar a la investigación y contribuir al mejoramiento de técnicas actuales para la creación de tecnología nacional.	Producción Recursos Humanos Finanzas Mercadotecnia

1.6 POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN

Las políticas, son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o interpretaciones generales, que guían e impulsan el pensamiento para la correcta toma de decisiones. No todas las políticas son “expresas”, ya que con frecuencia tan sólo se deducen de las acciones de los administradores. Uno de los problemas de los administradores, es asegurarse de que los subordinados no interpreten como política las decisiones administrativas de poca importancia, cuyo fin no es servir de patrones a seguir.

⁵ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, “Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones” Cuautitlán Edo. de México 2005 p.13

Las políticas, definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y asegurar que sean congruentes con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta unifican otros planes, con lo cual permite a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Normalmente existen políticas en todos los niveles de la organización, desde aquellas que son fundamentales tanto para la compañía como para los departamentos, hasta políticas secundarias aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

1.7 ÁREAS FUNCIONALES

En toda la organización existen algunas áreas básicas que son importantes para el buen funcionamiento de la misma, sin embargo no es posible que todas las organizaciones cuenten con estas áreas, ya que no todas tienen el mismo giro, también se debe tomar en cuenta la ubicación geográfica, el tamaño de la empresa, etc.

Las principales áreas en la organización son:

- Producción
- Comercialización
- Finanzas
- Secretaría y Legales
- Recursos Humanos
- Relaciones Públicas

ÁREA DE PRODUCCIÓN⁶

Es el área de planificación y creación de los productos y servicios. Todo lo referente a recursos necesarios para elaborar, el mismo hecho productor y la entrega de los productos terminados a comercialización corresponden a esta área.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Diseño	Diseño de productos
	Diseño de planta
Ingeniería	Diseño de métodos de trabajo
	Fijación de estándares
Planeamiento y control de la producción	Planeamiento del núcleo de producción
	Recepción y almacenamiento de materiales
	Control de existencias
Compras	Identificación y selección de proveedores
	Evaluación de cotizaciones
	Ejecución de compras
Producción	Fabricación del producto
	Desarrollo de métodos de control de calidad
Control de calidad	Fijación de estándares
	Inspección
Mantenimiento	Reparación de maquinarias y equipos

La función de producción y las subfunciones tienen como objetivo la creación de un producto o servicio para ser comercializado.

La función de compras incluye subfunciones que significan buscar proveedores, evaluar sus propuestas, cotizaciones, y fijar normas para la operación de compra de modo que se asegure que el encargado de esta función cumpla con los requisitos mínimos en cuanto a calidad, precio y condiciones de pago de los materiales que compre.

En el área de planeamiento y control de la producción, se fijan los niveles a producir siguiendo las indicaciones técnicas de ingeniería. También se almacenan las materias primas requeridas en el proceso productivo y se controla que no existan faltantes por pérdidas o robos. Se lleva un registro contable que individualiza los materiales y la cantidad que hay de cada uno (almacenes).

En producción, se solicita los materiales al sector de almacenes; sobre la base del proceso productivo definido en ingeniería del producto y con las instalaciones definidas en ingeniería de planta se elabora el producto, el cual se envía terminado a control de calidad.

Control de calidad, es el área donde se desarrollan técnicas que permiten mantener el control sobre los requisitos mínimos que la empresa considera que sus productos deben tener en materia de calidad.

⁶ Cortagerena Alicia B, "Administración y Gestión de las Organizaciones" ed. Macchi México 1999, págs. 104, 106, 107

ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN⁷

Esta área se dedica a conseguir al cliente y todo el proceso de colocar el producto o servicio en el mercado.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> ● Investigación de mercado ● Estudio del producto ● Estudio de los canales de distribución
Publicidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Asumida por la empresa ● Encargada a un especialista
Planeamiento de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ● Elaboración de presupuestos de ventas ● Fijación de políticas de ventas
Operaciones de ventas	<ul style="list-style-type: none"> ● Dirección de la operación de ventas
Distribución	<ul style="list-style-type: none"> ● Almacenamiento de producción ● Expedición de productos

La función de marketing abarca todas las acciones que se llevan a cabo para poner el producto o el servicio en el mercado y lograr su comercialización exitosa; por supuesto incluye las acciones publicitarias y las promociones.

El estudio del mercado es fundamental. Se estudia el mercado como consumidor potencial del bien o servicio que se está comercializando, para lo cual interesa su nivel económico social. También se estudia el mercado desde el punto de vista de las leyes que lo rigen a él y a la empresa que interactúa con él (leyes laborales, impositivas, de comercio exterior), y se estudia el mercado como competidor, es decir, el grupo de empresas que producen bienes o servicios constitutivos.

Marketing, determina las características del producto o servicio a laborar, e identifica el segmento de mercado al cual va dirigido (el mercado objetivo).

La segmentación del mercado, es un fenómeno por el cual se particiona el mercado consumidor de acuerdo con características comunes.

Sobre la base de esta segmentación la empresa orienta sus acciones de venta.

La segmentación puede realizarse siguiendo diferentes criterios, entre ellos:

- Nivel económico
- Sexo
- Nivel académico
- Estatus social

⁷ Cortagerena Alicia B, "Administración y Gestión de las Organizaciones" ed. Macchi México 1999, págs. 104, 108, 109, 110

Publicidad, es el área encargada de difundir el producto en el mercado. Esta función puede efectuarse en forma directa por la empresa, o contratando a una agencia publicitaria.

La subfunción de planeamiento de ventas, tiene a su cargo la presupuestación de los volúmenes a vender y los precios. Para confeccionar éstos presupuestos, cuenta con la información del mercado que elabora marketing. Además, fija o diseñan la política de ventas.

Operaciones de ventas, es el área directa operativa donde actúan los vendedores. Siguen los lineamientos de planeamiento en cuanto a presupuestos y políticas.

Distribución, es el área que se ocupa físicamente de la custodia y la entrega de los productos vendidos a los clientes compradores.

ÁREA DE FINANZAS⁸

Esta área entre diferentes funciones tiene a cargo la planificación y la obtención de los recursos financieros. También es responsable de la custodia.

Es el área donde a través de los resultados se miden los desvíos en la consecución de los objetivos.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> - Planeamiento financiero - Tesorería - Cobros y pagos
Control	<ul style="list-style-type: none"> - Contabilidad - Costos - Auditoria interna - Control presupuestario y de gestión

El área de planeamiento financiero, es la que tiene a su cargo la planificación de los recursos financieros, para que una empresa pueda cumplir con sus actividades operativas (ventas, compras, producción, etc.).

Tiene que planificar los periodos y montos de cobros, y los periodos y montos de pago, considerando la obtención de los recursos (préstamos) y la colocación de los excedentes (inversiones), que corresponda en función del flujo de fondos producido por la actividad primaria.

La planificación de los recursos financieros, se lleva a cabo a través de la elaboración de un presupuesto llamado “estado de origen y aplicación de fondos.” Cuando este instrumento está referido estrictamente al activo corriente y a las disponibilidades se llama “cash-flow” o flujo de caja.

⁸ Cortagerena Alicia B, “Administración y Gestión de las Organizaciones” ed. Macchi México 1999, págs. 104, 110

A través de la función de control, se ejercita el proceso del control. Aquí el sistema de información contable es el eje fundamental, ya que suministra los datos necesarios para, por ejemplo, el cálculo de índices de rentabilidad del negocio, la elaboración de presupuestos o el control de los procesos mediante el cálculo de los costos de fabricación y distribución.

ÁREA DE SECRETARÍA Y LEGALES⁹

En esta área de apoyo se desarrollan funciones de distintos tipos. Secretaría se refiere al manejo operativo de los libros requeridos (actas, accionistas), mientras que legales es el área de asesoría relativa al marco legal en el que actúa la organización.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Secretaría	Actúa como un soporte de la información de las diferentes funciones de la empresa.
Legales	Asesora sobre relaciones jurídicas con otras empresas, con el Estado, con el personal.

Secretaría, llevar los libros de actas y toda la documentación de base necesaria para el manejo de la empresa.

Legales, es el área de asesoría referente al marco legal en el que actúa la organización. En muchos casos, estas funciones están delegadas a especialistas externos; se reservan internamente la coordinación y la supervisión de los abogados contratados.

⁹ Cortagerena Alicia B, "Administración y Gestión de las Organizaciones" ed. Macchi México 1999, págs. 104, 105, 113

ÁREA DE RECURSOS HUMANOS¹⁰

En esta área, básicamente se tiende al manejo del personal en cuanto a incorporación de nuevos empleados, capacitación, remuneración, promoción, etcétera.

FUNCIONES	SUBFUNCIONES
Planeamiento y organización de recursos humanos.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Fijación de estándares de rendimiento del personal. ✓ Diseño de políticas de incorporación de recursos. ✓ Búsqueda y selección. ✓ Incorporación y capacitación. ✓ Diseño de políticas de promoción e incentivos.
Liquidación de sueldos y jornales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Categorización. ✓ Control de horarios. ✓ Sanciones. ✓ Promociones. ✓ Liquidación de remuneraciones.
Capacitación.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diseño de políticas de capacitación. ✓ Organización de cursos. ✓ Evaluación.
Servicios médicos y sociales.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Administración de servicios médicos. ✓ Administración del club de la empresa. ✓ Administración de servicios adicionales, compras, comunitarias, turismo.

La función del planeamiento y organización de los recursos humanos, es muy importante porque a través de las distintas subfunciones, provee a la empresa los recursos humanos capacitados para desarrollar actividades operativas (ventas, compras, producción). Elabora políticas sobre cómo y cuándo ingresar personal. Administra su negocio, su capacitación y su inserción en la empresa.

En lo referente al personal existente, elabora estándares de rendimiento para después definir políticas de promoción, capacitación, incentivos y sanciones.

La función de liquidación de sueldos y jornales, se ocupa de la realización de los cálculos correspondientes a los distintos conceptos salariales; utiliza los registros de horarios y vacaciones tomadas, las evaluaciones de los supervisores, los registros de categoría, y las pautas legales y convencionales.

La capacitación del personal, es la base que permite una exitosa departamentalización y una eficiente descentralización.

¹⁰ Cortagerena Alicia B, "Administración y Gestión de las Organizaciones" ed., págs. 105, 111, 112

La capacitación, no debe referirse sólo al momento del ingreso, sino que debe entenderse como un proceso continuo.

Se puede capacitar:

- En el punto de trabajo, donde el empleado es entrenado por otros que ya tienen un nivel de especialización.
- Por medio de cursos dictados por especialistas, en la misma empresa o fuera de ella.
- Asignando tiempo a lecturas de actualización.

Esta subfunción tiene a cargo definir que alcance (quiénes van a ser capacitados, por cuánto tiempo, en qué forma) tendrá este proceso. También deberá definir métodos de esa evaluación del personal capacitado.

Una mejor capacitación, podría influir en los estándares de rendimiento fijados en planeamiento.

El área de servicios médicos y sociales, se ocupa de proveer servicios de salud, esparcimiento, compras comunitarias.

ÁREA DE RELACIONES PÚBLICAS¹¹

Esta área, se ocupa del manejo de la organización con el entorno en que actúa. Recordemos que constituyen el entorno: los proveedores, los bancos, otros organismos de control, etcétera.

FUNCIONES

Muchas organizaciones practican la función de relaciones públicas, aún cuando no tengan un programa organizado para ello, de la misma manera que muchos individuos hacen uso de ellas en su vida particular.

Podríamos decir que existen tres formas básicas de establecer la función:

- a) mediante un departamento, división o persona especial dentro de la organización, que sirva exclusivamente a ella;
- b) mediante de la contratación del servicio de una organización asesora independiente, especialista en relaciones públicas, que sirve diferentes clientes;
- c) mediante la combinación de las dos formas anteriores.

No importa cuál de estas tres formas se emplee, en todos los casos los encargados de la función de relaciones públicas actúan como especialistas asesores (staff), de toda la organización, a través de sus altos directivos. Esto es, los especialistas encargados de relaciones públicas no van a ser los únicos y absolutos responsables de esta función, en virtud de que existen diferentes departamentos o divisiones de la organización cuyas actividades pueden afectar favorable o desfavorablemente la imagen de la misma.

¹¹ Cortagerena Alicia B, "Administración y Gestión de las Organizaciones" ed. Macchi México 1999, pág. 105

Por tanto, en un momento dado ellos también necesitarán realizar labores de relaciones públicas, en las cuales deberán ser asesorados por los especialistas.

Podemos concluir que la función de relaciones públicas, debe ser llevada a cabo por toda la organización, aunque asesorada por un órgano especialista, ya sea propio o externo, que además de dar asesoramiento, realizará directamente por su cuenta actividades tendientes a proyectar una imagen positiva de la organización.

La introducción de las relaciones públicas, como función de las organizaciones, comenzó en algunas empresas privadas a mediados de la década de los cincuenta y algunos años después empezó a extenderse en el sector público.¹²

1.8 RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS.

Es importante analizar los recursos con los que una organización cuenta para poder desempeñar sus actividades y así alcanzar sus objetivos.

Existen diversas clasificaciones acerca de los recursos con los que debe contar una organización, para nuestros fines utilizaremos la siguiente:

- **Recursos humanos (factor humano):** Es el elemento más importante ya que en ellos está la creatividad, la iniciativa y sobre todo la capacidad de intelecto que se necesita para poder utilizar correctamente los demás recursos.
- **Recursos materiales:** Son los bienes tangibles que posee la organización como: edificios, terrenos, materias primas, productos en proceso, productos terminados.
- **Recursos tecnológicos:** Son herramientas e instrumentos auxiliares en coordinación con los recursos materiales, como: Sistemas, tecnología de punta, fórmulas, patentes.
- **Recursos financieros:** Son los elementos monetarios propios o ajenos, que vienen de la aportación de los dueños de la organización y de inversionistas externos.

Los recursos antes mencionados son importantes en menor a mayor grado, ya que de la buena combinación de ellos depende el éxito o fracaso de una organización.

1.9 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

Las organizaciones han existido prácticamente desde la existencia del hombre, pero el desarrollo de dichos organismos no ha sido siempre como los conocemos ahora, este cambio tiene unos doscientos o trescientos años aproximadamente, tomando en cuenta a las fábricas y organismos creados durante la revolución industrial.

Todas las organizaciones existentes en el mundo, se crearon y se utilizan para producir satisfactores de las necesidades humanas, tanto de bienes como de servicios.

¹² Cortagerena Alicia B, "Administración y Gestión de las Organizaciones" ed. Macchi México 1999, págs. 19, 20

Con el transcurso del tiempo se han desarrollado cambios tanto tecnológicos, económicos, sociales y políticos, los cuales hacen que exista una gran diversidad de organizaciones que adquieren responsabilidades propias pero que son distintas entre sí, por lo que no es difícil hacer una clasificación exacta, lo que podemos hacer es distribuirlas de acuerdo a su actividad o giro, a su tamaño, criterio jurídico y origen del capital.

1.9.1 POR SU GIRO

INDUSTRIAL

La actividad que identifica a este giro, es la extracción de materias primas y la transformación de las mismas; y se dividen de la siguiente manera:

- **Agropecuarias:** Su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.
- **Extractivas:** Se encarga de la explotación de recursos naturales renovables y los no renovables.
- **Manufactureras:** Son organizaciones que transforma las materias primas en productos terminados (bienes de consumo final) o para la producción.

COMERCIAL

Son las organizaciones que se dedican a la compra-venta de productos terminados, son esencialmente intermediarios entre el productor y el consumidor, éstas se clasifican en:

- **Mayoristas:** Cuando realizan ventas a detallistas en grandes volúmenes.
- **Detallistas:** Organizaciones que venden productos al menudeo y directo al consumidor.
- **Comisionistas:** Son organizaciones dedicadas a vender mercancías que un productor les da en consignación, obteniendo por eso una comisión de acuerdo a las ventas realizadas.

SERVICIOS

Son organizaciones que ofrecen un bien intangible al consumidor y tienen fines lucrativos, y se clasifican en:

- **Comercio:** restaurantes y hoteles.
- **Transportes:** almacenamiento y comunicaciones.
- **Financieros:** seguros y bienes inmuebles.
- **Comunales:** sociales y personales.

1.9.2 POR SU TAMAÑO

El Sistema de Información Empresarial Mexicano, clasifica a las organizaciones de acuerdo al número de trabajadores de la siguiente manera:

- a) Organizaciones Micro – menos de 16 trabajadores
- b) Organizaciones Pequeñas de 16 a 100 trabajadores
- c) Organizaciones Medianas de 101 a 250 trabajadores
- d) Organizaciones Grandes más de 250 trabajadores

Considerando la clasificación que hace José Antonio Fernández Arena:

- **Organización Micro:** Es un negocio principalmente familiar, su administración es empírica.
- **Organización Pequeña:** Empieza con una módica inversión, los dueños son familiares y no tienen una administración establecida, por lo que su permanencia en el mercado no dura mucho tiempo.
- **Organización Mediana:** Comienza con una inversión más sólida, tienen más indicios de cómo administrar su negocio por lo que este tipo de organizaciones tiene más probabilidades de sobrevivir en un mercado competitivo.
- **Organización Grande:** Tiene líderes en su campo de actividad con productos y servicios a niveles internacionales.¹³

1.9.3 POR SU CRITERIO JURÍDICO SE BASA EN LA LEY GENERAL DE SOCIEDADES MERCANTILES Y ÉSTA LAS CLASIFICA DE LA SIGUIENTE MANERA:

SOCIEDAD EN NOMBRE COLECTIVO

Es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden, de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales.¹⁴

Características principales:

- Funciona bajo una razón social la responsabilidad de los socios es subsidiaria, ilimitada y solidaria.
- La razón social es el nombre de la empresa que se forma con el nombre de uno o más socios y cuando no aparezcan todos, se agregarán las palabras “y compañía”, o sus abreviaturas “y Cía.”.
- Cuando uno de los socios cuyo nombre haya figurado en la razón social, se separe de la sociedad y siga la misma razón social, deberá agregarse a esta palabra “sucesores”, también se agregará la palabra “sucesora”, cuando el nombre de una empresa lo adopte o siga usando una nueva sociedad que haya adquirido los derechos y obligaciones del negocio anterior cuyo nombre o razón social ha traspasado.

¹³ Fernández Arena José Antonio, “El Proceso Administrativo” ed. Diana México 1999, pág. 130

¹⁴ “Agenda Mercantil” sección (LGSM) ed. Fiscales ISEF México 2014, pág. 7

Responsabilidad subsidiaria: Es la que tienen los socios en segundo término, para que una vez que se haya exigido el pago a la sociedad y no se haya obtenido, ellos estuvieren obligados a pagar las deudas, lo anterior ocurre en los casos de quiebra, ya que en este tipo de sociedad los socios responden por las obligaciones de la empresa en la forma antes descrita.

Responsabilidad ilimitada: Es la que obliga a los socios en forma amplísima, sin reconocer límites, a pagar las deudas de la sociedad, aún con sus bienes particulares.

Responsabilidad solidaria: Es la que obliga a cada uno de los socios, a responder por la totalidad de las deudas y no por la parte proporcional a su capital invertido.¹⁵

SOCIEDAD EN COMANDITA SIMPLE

Es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden, de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.¹⁶

Este tipo de sociedad mercantil también tiende a desaparecer. Tuvo su origen en un contrato llamado comandita de mar. Consistía en que una persona se asociaba con otra, entregándole cierta cantidad de dinero para la compra de mercancías que después vendían, corriendo el riesgo de una pérdida, aunque el propósito fuera el de obtener una ganancia. En este contrato, que no era sino una forma de sociedad mercantil, existían dos clases de socios, uno sólo aportaba capital, llamado socio comanditario, y otro que, además de aportar capital se encargaba de administrar la empresa, generalmente, este socio era propietario de una embarcación destinada a transportar las mercaderías que compraban y vendían en sociedad.

Características principales:

- Que funciona bajo una razón social
- Que los socios comanditarios responden en forma limitada, únicamente por el valor de sus aportaciones.
- En la sociedad en comandita simple, la razón social se forma con los nombres de los socios comanditados únicamente, ya que si un socio comanditario permite que su nombre aparezca en la razón social, adquirirá, por ese solo hecho, la misma responsabilidad que tienen los socios comanditados.¹⁷

¹⁵ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, "Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones" Cuautitlán Edo. de México 2005 págs. 23, 24

¹⁶ Agenda Mercantil" sección (LGSM) ed. Fiscales ISEF México 2014, pág. 10

¹⁷ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, "Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones" Cuautitlán Edo. de México 2005 págs. 24, 25

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y con los requisitos que establece la presente ley.¹⁸

Características principales:

- Que existe indistintamente ya sea bajo una denominación o bajo una razón social.
- La responsabilidad de los socios es limitada el pago de sus de sus aportaciones.
- El capital se divide en títulos llamados partes sociales y éstas son individuales, es decir, que se entrega una a cada socio por el importe de sus aportaciones.
- Las partes sociales no son títulos negociables.
- La razón social se forma con los nombres de uno o de varios socios, y la denominación es también el nombre de la empresa que casi siempre indica la actividad o giro de la negociación.
- El nombre de la sociedad ya sea razón social o denominación, irá seguida de las palabras “Sociedad de responsabilidad limitada” o de sus abreviaturas “S. de R.L.”¹⁹

SOCIEDAD ANÓNIMA

Es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.²⁰

Denominación es el nombre de la empresa que se formará libremente, pero deberá ser diferente al de cualquier otra sociedad, irá siempre seguida de las palabras “Sociedad Anónima” o de las abreviaturas “S.A.”

Características Principales:

- Que existe bajo una denominación que deberá ser diferente a otra sociedad.
- Se compone de socios llamados accionistas que únicamente responden por el pago de sus acciones.
- El capital social está dividido en acciones.
- Las acciones son títulos negociables ya sean nominativos o al portador.

¹⁸ “Agenda Mercantil” sección (LGSM) ed. Fiscales ISEF México 2014, págs. 10, 11

¹⁹ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, “Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones” Cuautitlán Edo. de México 2005 págs. 25, 26

²⁰ “Agenda Mercantil” sección (LGSM) ed. Fiscales ISEF México 2014, pág. 14

Requisitos:

1. El número de socios para constituir una sociedad anónima deberá ser como mínimo de dos socios.
2. El capital social en el momento de constituirse la sociedad tendrá que ser, cuando menos \$50,000.00 (Cincuenta Mil Pesos 00/100 M.N.)
3. La sociedad anónima puede constituirse de dos formas o procedimientos: Por Suscripción Privada o Simultánea y por Suscripción Pública o Sucesiva.

Por Suscripción Privada; llamada también suscripción simultánea o instantánea, es cuando se constituye mediante la comparecencia de los socios ante un notario público, para el otorgamiento de la escritura social, procediéndose después a su inscripción en el Registro Público de Comercio, quedando así constituida la sociedad.

Por suscripción pública o constitución sucesiva; es cuando los promotores se encargan de poner a la venta las acciones, para que el público inversionista las adquiera en la Institución de Crédito, constituyendo en esta forma el capital social a medida que se van venciendo las acciones. El plazo para constituir el capital de la sociedad en esta forma es de un año.

Acciones: Son documentos o títulos que representan cada una de las partes en que se divide el capital social, deberá ser de igual valor, generalmente de \$1,000.00 (Un Mil Pesos 00/100 M.N.) o múltiplos de esta cantidad. Son títulos de créditos negociables y pueden ser al portador o nominativos.²¹

SOCIEDAD EN COMANDITA POR ACCIONES

Es la que se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus acciones.²²

Características Principales:

- Que funciona bajo una denominación o razón social.
- Los socios comanditados responden subsidiaria, ilimitada y solidariamente por las deudas de la sociedad
- Los socios comanditarios únicamente responden hasta el pago de sus acciones.
- El capital está dividido en acciones.

²¹ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, "Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones" Cuautitlán Edo. de México 2005 pág. 28

²² "Agenda Mercantil" sección (LGSM) ed. Fiscales ISEF México 2014, pág. 23

La razón social debe formarse solamente con los nombres de los socios comanditados y cuando no figuren todos los de esa clase, se agregarán las palabras “y compañía” o sus abreviaturas “y Cía.”

Cuando un socio comanditario permita que su nombre aparezca en la razón social, adquirirá la misma responsabilidad subsidiaria, ilimitada y solidaria que tienen los socios comanditados.

Sea razón o denominación social bajo la cual funcione esta sociedad se agregarán las palabras “sociedad en comandita por acciones” o sus abreviaturas “S. en C. por A.”

Existen dos clases de socios: Socios Comanditados y Socios Comanditarios.

Socios Comanditados: Son los que además de invertir su capital, se encargan de administrar la sociedad y forman con sus nombres la razón social, su responsabilidad es subsidiaria, ilimitada y solidaria por las deudas de la empresa.

Socios Comanditarios: Son los que únicamente están obligados al pago de sus capitales o acciones.²³

SOCIEDAD COOPERATIVA²⁴

Las sociedades cooperativas se forman con personas de clase trabajadora, cuyo número de socios no deberá ser menor de diez y su capital es variable, no persigue el propósito de lucro.

La finalidad de las Sociedades Cooperativas es procurar el mejoramiento social y económico de sus miembros, en caso de que llegaran a obtener utilidades, éstas se repartirán en proporción al tiempo trabajado o al importe de las operaciones realizadas por los trabajadores.

Existen dos clases de Sociedades Cooperativas: Las cooperativas de productores y las cooperativas de consumidores.

1. Cooperativas de Productores: Son las que se constituyen con el fin de trabajar en la producción o fabricación de mercancías, o prestación de servicios al público, sus miembros no están asalariados, sino que se reparten los beneficios obtenidos en proporción al tiempo trabajado por cada uno; en casos especiales si existen personas que trabajan a sueldo, cuando se trata del desempeño de labores técnicas o administrativas; estos empleados podrán ser considerados como socios si así lo desean, después de 6 meses de presentar sus servicios y además de la entrega del importe que les corresponde por concepto de aportación de capital, por este valor se les entrega, a cada uno de los cooperativistas, un certificado de aportación.

²³ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, “Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones” Cuautitlán Edo. de México 2005 pág. 24

²⁴ *Ibidem*, págs. 26, 27

2. **Cooperativas de Consumo o de Consumidores:** Son las que constituyen los miembros de sindicatos con el fin de obtener provisiones o servicios para ellos, su familia o para sus actividades de trabajo, a un precio más bajo que en el mercado.

Las cooperativas de consumidores únicamente pueden realizar operaciones con sus asociados, y los beneficios y utilidades de la cooperativa que llegara a obtener, se repartirán entre los cooperativistas en proporción al importe de las operaciones efectuadas por cada uno de ellos.

La sociedad cooperativa se rige por una legislación especial, que es La Ley General de las Sociedades Cooperativas.

Características Principales:

- a) Existe bajo una denominación social.
- b) Lo constituyen personas de clase trabajadora.
- c) Los derechos y obligaciones de los socios son iguales.
- d) Un número de socios nunca podrá ser menor de 10, por lo tanto su número es limitado.
- e) Siempre son de capital variable.
- f) Nunca podrá tener fines de lucro.
- g) La duración de la sociedad será indefinida.
- h) La distribución de las utilidades será en proporción al tiempo trabajado por cada socio (en caso de las cooperativas de producción), cuando se trate de cooperativa de consumo será en razón de las operaciones realizadas.

Existen diversas clases de sociedades cooperativas, estas son:

1. **Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada:** en las que los socios responden por las operaciones sociales hasta por el monto de sus aportaciones.
2. **Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Suplementada:** en que los socios responden a prorrata de las operaciones sociales hasta por una cantidad fija, determinada con el Acta Constitutiva o por acuerdo de la asamblea general.
3. **Sociedad Cooperativa de Productores:** son aquellas cuyos miembros tienen el fin de trabajar en común en la producción de mercancías o prestación de servicios.
4. **Sociedad Cooperativa de Consumidores:** son aquellos cuyos miembros se asocian con el objeto de obtener en común bienes y servicios para ellos, sus hogares, o sus actividades individuales de producción.
5. **Sociedad Cooperativa de Intervención Oficial:** son las que explotan las concesiones.
6. **Sociedad Cooperativa de Intervención Estatal:** son las que explotan las unidades de productores.
7. **Sociedad Cooperativa Escolar:** aquellas integradas por maestros y alumnos con fines docentes.
8. **Sociedad Cooperativa de Vivienda:** encargada de la construcción, adquisición, mejoramiento y administración de viviendas

SOCIEDAD DE CAPITAL VARIABLE²⁵

Son aquellas en que puede alterarse el monto de capital sin modificar la escritura constitutiva.

Esto no contradice al concepto de capital social su variabilidad; dado que el capital social es igual a la suma de las obligaciones de los socios. El capital social varía siempre por devolución de aportaciones de los socios o por que se hagan nuevas aportaciones. En todo caso, subsiste la ecuación $\text{Capital} = \text{suma de aportaciones de los socios}$.

La modalidad de capital variable puede adoptarla cualquier especie de sociedad.

Otro concepto para la clasificación es el de Juan Gerardo García "EL ORIGEN DE SU CAPITAL SOCIAL" sirve para ordenar a las organizaciones, en dos categorías, las que pueden ser públicas o privadas, en dónde estás nos indica que su capital puede estar constituido por personas particulares o privadas.

En el primer caso estarán constituidas con capital público y dirigido por un grupo de personas o entidades de carácter público.

Empresas públicas: En líneas generales las empresas públicas, son aquellas que su capital pertenece al estado y pueden ser federales, estatales, o municipales o pertenecer a cualquier otro organismo público.

La existencia de la empresa pública es una necesidad de la economía de un país, para garantizar el crecimiento económico mediante la actuación de sectores estratégicos, la consecución de un estable nivel de empleo, precios y una equitativa distribución de renta; así como para satisfacer de carácter social y se clasifican en:

- Centralizada
- Descentralizada
- Estatal
- Paraestatal

La experiencia en México, ha demostrado que las empresas públicas suelen ser menos competitivas que las privadas, ya que presentan debilidades en su organización, derivadas de su situación monopolística en el mercado; o su fuerte dependencia de los sindicatos estatales.

Empresas privadas: Están integradas por personas particulares o privadas y poseen las características fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

²⁵ Pérez Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia, "Aspectos Fundamentales de la Teoría de las Organizaciones" Cuautitlán Edo. de México 2005 págs. 28,29

Estas pueden ser:

Nacionales: Cuando los inversionistas son todos en su mayoría mexicanos.

Las empresas según su actividad económica se clasifican en:

- Productivas
- Comerciales
- De servicios

1.9.4. POR ORIGEN DE CAPITAL

En esta clasificación se debe considerar el origen de las aportaciones a su capital y las actividades que realizan.

Públicas.- Son donde el capital pertenece al Estado y su objetivo comúnmente es satisfacer necesidades de carácter social.

Privadas.- En estas organizaciones, el capital es propiedad de inversionistas privados y su único objetivo es lucrar. Las cuales a su vez pueden ser nacionales y extranjeras, transnacionales y multinacionales.

1.10 PROCESO ADMINISTRATIVO

Es muy complejo hablar de un proceso ya que existen diversos autores que consideran etapas distintas de acuerdo a su concepto. Pero se debe hacer hincapié que todas las etapas que utilizaremos no se pueden separar, ya que están íntimamente ligadas una con la otra.

Para estos fines utilizaremos el proceso de diseño Urwick en donde habla de seis elementos y los divide en dos frases: la fase mecánica administrativa y la fase dinámica administrativa.

Dichas etapas son:

Previsión: Que responde a la pregunta ¿qué puede hacerse?

Planeación: Que responde a la pregunta ¿qué se va hacer?

Organización: Que responde a la pregunta ¿cómo se va hacer?

Integración: Que responde a la pregunta ¿con qué se va hacer?

Dirección: Se refiere al problema ver que se haga

Control: Investiga en concreto ¿cómo se ha realizado?

ELEMENTOS DE LA MECANICA ADMINISTRATIVA²⁶

PREVISIÓN.- Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.

La previsión comprende, por lo mismo, tres etapas:

1. **Objetivos:** a esta etapa corresponde fijar los fines.
2. **Investigaciones:** se refiere al descubrimiento y análisis de los medios con que puede contarse.
3. **Cursos alternativos:** trata de la adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines propuestos, para ver cuántas posibilidades de acción distintas existen.

PLANEACIÓN. Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir, fijando los principios que habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación de tiempos, unidades, etc., necesarias para su realización.

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. **POLÍTICAS:** principios para orientar la acción.
2. **PROCEDIMIENTOS:** secuencia de operaciones o métodos.
3. **PROGRAMAS:** fijación de tiempos requeridos.

Comprende también “presupuestos”, que son programas que se precisan unidades, costos, etc., y diversos tipos de “pronósticos”.

ORGANIZACIÓN. Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que debe darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.

En la misma definición se ven claramente las tres etapas:

1. **Jerarquías:** fijar la autoridad y responsabilidad correspondientes a cada nivel
2. **Funciones:** la determinación cómo deben dividirse las grandes actividades especializadas, necesarias para lograr el fin general.
3. **Obligaciones:** las que tiene en concreto cada unidad de trabajo susceptibles a ser desempeñadas por una persona.

²⁶ Reyes Ponce Agustín, “Administración de Empresas Teoría y Práctica primera parte” ed. Limusa México 2007, págs. 61,62

ELEMENTOS DE LA DINAMICA ADMINISTRATIVA²⁷

INTEGRACIÓN. Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios, que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.

Aunque la integración comprende cosas y personas, lógicamente es más importante la de las personas, y, sobre todo, la de los elementos administrativos o de mando, única que contemplan Koontz y O'Donnel bajo el título "Staffing".

De acuerdo con la definición, la integración de las personas abarca:

- Selección: Técnicas para encontrar y escoger los elementos necesarios.
- Introducción: La mejor manera para lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más rápidamente que sea posible al organismo social.
- Desarrollo: Todo elemento en un organismo social busca y necesita progresar, mejorar. Esto es lo que estudia esta etapa.

Debe analizarse también en esta etapa, la integración administrativa de las cosas.

DIRECCIÓN. Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas, realice del modo más eficaz los planes señalados.

Comprende, por lo tanto, las siguientes etapas:

1. Mando o autoridad: Es el principio del que deriva toda la administración y, por lo mismo, su elemento principal, que es la Dirección. Se estudia como delegarla y cómo ejercerla.
2. Comunicación: Es como el sistema nervioso de un organismo social; lleva al centro director todos los elementos que deben conocerse, y de éste, hacia cada órgano y célula, las órdenes de acción necesarias, debidamente coordinadas.
3. Supervisión: La función última de la administración, es el ver si las cosas se están haciendo tal y como se habían planeado y mandando.

CONTROL. Consiste en el establecimiento de sistemas, que nos permiten medir los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.

²⁷ Reyes Ponce Agustín, "Administración de Empresas Teoría y Práctica primera parte" ed. Limusa México 2007, págs. 62, 63, 64

Comprende por lo mismo tres etapas:

1. Establecimiento de normas: Porque sin ellas es imposible hacer la comparación, base de todo control.
2. Operación de los controles: Esta suele ser una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.
3. Interpretación de resultados: Esta es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación.

Aunque existe una estrecha relación entre los seis elementos, sobre todo entre los que se tocan, parece estar ser más clara entre:

Previsión y planeación: Están más ligadas con “lo que ha de hacerse”.

Organización e integración: Se refiere más al “cómo va a hacerse”.

Dirección y control: Se dirigen a “ver que se haga y cómo se hizo”.

CAPÍTULO 2

MANUALES

MANUALES

2.1 ANTECEDENTES DE LOS MANUALES¹

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Comenzaron a utilizarse durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, 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. La necesidad de personal capacitado durante la guerra dio lugar a que se formularan manuales detallados.

Con la creación de éstos instrumentos, fue posible llevar un control tanto del personal de una organización, como de las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada.

Los primeros manuales adolecían de efectos técnicos, pero sin duda fueron de gran utilidad en el adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se adaptaron para ser más técnicos, claros, concisos y prácticos, comenzaron a aplicarse a diversas funciones operacionales (producción, ventas, finanzas, etc.) de las empresas.

2.2 CONCEPTO DE MANUAL

Existe una infinidad de conceptos acerca de manuales pero sólo citaremos algunos.

Benjamín Franklin: “son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente tanto la información de una organización, como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas”.²

Joaquín Rodríguez Valencia: “es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.”³

Tomando en cuenta los conceptos anteriores podemos concluir que un manual es: “un documento formal y sistemático de información organizacional, dirigido a los trabajadores que laboran en la organización para mejorar su desempeño laboral.”

¹ Rodríguez Valencia Joaquín, “Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos” ed. ECAFSA México 2011, pág. 54

² Franklin F. Enrique Benjamín, “Organización de Empresas” ed. McGraw-Hill México 2014 pág. 170

³ Rodríguez Valencia Joaquín, “Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos” ed. ECAFSA México 2011, pág. 55

2.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL

La importancia de los manuales, radica en que explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones. Además son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que les explican todo lo relacionado con la misma, de su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

La efectividad de los manuales administrativos radica en el profundo y serio análisis de cada proceso, actividad, función o tarea que se lleva a cabo en la organización si son presentados en un documento accesible y claro, que permita al usuario encontrar una solución a los problemas relacionados con la forma de realizar sus funciones y actividades rutinarias, sin necesidad de preguntar a los niveles superiores, eliminando tiempo ocioso al contar con ellos de manera inmediata como instrumento de información y consulta.

2.4 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

Como hemos mencionado anteriormente, los manuales son una forma de comunicación los cuales deben contar con ciertos objetivos específicos entre los que destacan los siguientes:

- Presentar una visión global de la organización (individual, grupal o sectorial).
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso y facilitar su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Proporcionar información básica para la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

2.5 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES⁴

Como todo documento, los manuales administrativos no están exentos de tener ventajas y desventajas, estas últimas lejos de minimizar su función ayudan a su continua supervisión y actualización.

⁴ Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos" ed. ECAFSA México 2011, pág. 58

Algunas de las ventajas y desventajas son:

VENTAJAS

- Son una fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudan a institucionalizar y a establecer los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, normas, etcétera.
- Evitan discusiones y malos entendidos de las operaciones.
- Aseguran la continuidad y coherencia de los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Incrementan la coordinación en la realización del trabajo.
- Permiten delegar en forma efectiva, ya que al existir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

DESVENTAJAS

- Si se elaboran en forma deficiente se producen serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producirlos y actualizarlos puede ser alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Se limitan a los aspectos formales de la organización y dejan de lado los informales, que también son muy importantes.
- Si se sintetizan demasiado pierden su utilidad; pero si abundan en detalles pueden volverse complicados.

2.6 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

Debido a que actualmente existen una gran cantidad de organizaciones, esto da la pauta a la creación de manuales de acuerdo a su giro respectivamente, por lo mismo existen diversas clasificaciones utilizando para nuestro fin la siguiente: de acuerdo a su naturaleza, a su contenido, a su función específica y a su ámbito.

2.6.1 DE ACUERDO A SU NATURALEZA⁵

Esta clasificación se integra de la siguiente manera:

Microadministrativos: Son los manuales que corresponden a una sola organización. Pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica.

Macroadministrativos: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

Mesoadministrativos: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término mesoadministrativos se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

⁵ Franklin F. Enrique Benjamín, "Organización de Empresas" ed. McGraw-Hill México 2014 pág. 171

2.6.2 DE ACUERDO A SU CONTENIDO⁶

En esta clasificación encontramos algunos manuales más utilizados en la actualidad, los cuales son los siguientes:

De organización: estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a una área específica incluyen la descripción de puestos; de manera opcional, pueden presentar el directorio de la organización.

De procedimientos: constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí para realizar una función, actividad tarea específica en una organización. Todo procedimiento incluye la determinación de tiempos de ejecución y el uso de recursos materiales y tecnológicos, así como la aplicación de métodos de trabajo y control para desarrollar las operaciones de modo oportuno y eficiente. La descripción de los procedimientos permite entender mejor el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

De calidad: son documentos que describen y consignan los elementos del sistema de calidad, el cual incluye información sobre el alcance, políticas, objetivos generales, estructura, responsabilidades, normas aplicables (con sus referencias), definiciones, lista de distribución y codificación de procedimientos.

De historia de la organización: Estos manuales son documentos que refieren la historia de una organización, es decir, su creación, crecimiento, logros, evolución, situación y composición. Este tipo de conocimientos proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral. Además, sirve como mecanismo de enlace y contacto con otras organizaciones, autoridades, proveedores, clientes y usuarios. La información histórica puede enriquecer otros manuales, como el de organización, políticas, contenido múltiple, etcétera.

De políticas: También denominados de normas, estos manuales incluyen guías básicas que sirven como marco de actuación para realizar acciones, diseñar sistemas e implementar estrategias en una organización.

⁶ Franklin F. Enrique Benjamín, "Organización de Empresas" ed. McGraw-Hill México 2014 pág. 171

De contenido múltiple: Estos manuales concentran información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización. El objeto de agruparla en un solo documento obedecería básicamente a las razones siguientes:

- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte más viable económicamente.
- Que técnicamente se estime necesario integrar más de un tipo de información.
- Que sea una instrucción específica del nivel directivo.

De puestos: conocido también como manual individual o instructivo de trabajo, precisa la identificación y las relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

De técnicas: este documento detalla los principios y criterios necesarios para emplear las herramientas técnicas que apoyan la ejecución de procesos o funciones.

De ventas: es un compendio de información específica para apoyar la función de ventas, por ejemplo:

- Definición de estrategias.
- Definición de productos y/o servicios.
- Mecanismos para llevarlas a cabo.
- Políticas de funcionamiento.
- Estructura del equipo de trabajo.
- Análisis ambiental.
- División territorial.
- Medición del trabajo.

De producción: Elemento de soporte que dirige y coordina procesos de producción en todas sus fases. Constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

De finanzas: Manuales que respaldan el manejo y la distribución de los recursos económicos en todos los niveles de una organización, en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, resguardo y control.

De personal: Identificados también como manuales de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, básicamente incluyen información sobre:

- Condiciones de trabajo.
- Organización y control de personal.
- Lineamientos para:
 - a) El análisis y valuación de puestos.
 - b) Reclutamiento, selección, contratación, e inducción de personal.
- Capacitación y desarrollo.
- Higiene y seguridad.
- Prestaciones.

De operación: Estos manuales se utilizan para orientar el uso de equipos y apoyar funciones altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

De sistemas: Instrumento de apoyo que permite el funcionamiento óptimo de sistemas de información, administrativos, informáticos, etc., de una organización.

2.6.3 DE ACUERDO A SU FUNCION ESPECÍFICA⁷

En esta clasificación se encuentran los manuales relacionados a las funciones operacionales.

De producción: Su objetivo es dictar las instrucciones necesarias para coordinar el proceso de fabricación, es decir, la inspección, ingeniería industrial y el control de producción.

De compras: Su objetivo es definir las actividades que se relacionan con las compras, de modo que este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

De ventas: Su objetivo es señalar los aspectos esenciales del trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.) con el fin de darle al personal de ventas un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

De finanzas: Su objetivo es determinar las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas dirigidas al personal de la organización que tengan que ver con manejo de dinero, protección de bienes y suministros información financiera.

⁷ Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos" ed. ECAFSA México 2011, págs. 61, 62

De contabilidad: Su propósito es señalar los principios y técnicas de la contabilidad que debe seguir todo el personal relacionado con esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

De crédito y cobranza: Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las siguientes: operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

De personal: Su objetivo es comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, etcétera.

Técnico: Contiene los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal relacionado con esa función.

De adiestramiento o instructivo: Su objetivo es explicar las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, por lo común son más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario sabe muy poco o nada de los temas que en él se explican.

2.6.4 DE ACUERDO A SU AMBITO⁸

Dentro de esta clasificación existen dos subclasificaciones las cuales son: manuales generales y manuales específicos.

GENERAL

De organización: Este es producto de la planeación organizacional y abarca a todo el organismo. Su objetivo es describir la organización formal y definir su estructura funcional.

De procedimiento: Este también es resultado de la planeación. Su objetivo es establecer los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social con el fin de uniformar la forma de operar.

⁸ Rodríguez Valencia Joaquín, "Cómo elaborar y usar los manuales Administrativos" ed. ECAFSA México 2011, págs. 63,64

De políticas: Su objetivo es establecer políticas generales que además de expresar los deseos y altitud de la dirección superior para toda la empresa, proporcionen un marco dentro del cual pueda actuar todo el personal de acuerdo a condiciones generales.

ESPECÍFICOS

De reclutamiento y selección: Se refiere a una parte de un área específica (personal), y su objetivo es establecer instrucciones, respecto al reclutamiento y selección de personal en una organización.

De auditoría interna: Su objetivo es agrupar lineamientos e instrucciones aplicables a actividades relacionadas con la auditoría interna.

De políticas de personal: Su objetivo es definir políticas, así como señalar las guías u orientaciones respecto a cuestiones de personal, tales como: contaminación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera.

De procedimientos de tesorería: Su propósito es establecer procedimientos a seguir en el área de tesorería, a fin de capitalizar las oportunidades naturales que se generan al seguir una secuencia de pasos en el trabajo, por ejemplo: ingreso a la caja, pago a proveedores, etcétera.

CAPÍTULO 3

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

3.1 IDENTIFICACIÓN

Este documento incorpora la siguiente información.

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión (general o específico). De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración revisión y autorización
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal.¹

3.2 ÍNDICE O CONTENIDO

Relación de los capítulos que forman parte del documento.²

3.3 PRÓLOGO Y/O INTRODUCCIÓN

Exposición sobre el documento, su contenido, objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Puede incluir un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en manual.³

3.4 OBJETIVO DE LOS PROCEDIMIENTOS

Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.⁴

3.5 ÁREAS DE APLICACIÓN O ALCANCE DE LOS PROCEDIMIENTOS

Esfera de acción que cubren los procedimientos.⁵

3.6 RESPONSABLES

Unidades Administrativas y puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases.⁶

¹ Franklin F. Enrique Benjamín, "Organización de Empresas" ed. McGraw-Hill México 2014 p.157

² Ídem.

³ Ídem.

⁴ Ibídem, p. 160

⁵ Ídem.

⁶ Ídem.

3.7 POLÍTICAS O NORMAS DE OPERACIÓN

En esta sección se incluyen los criterios o lineamientos generales de acción que se determinan en forma explícita para facilitar la cobertura de responsabilidades de las distintas instancias que participan en los procedimientos.⁷

3.8 CONCEPTO

Palabras o términos de carácter técnico que se emplean en el procedimiento, las cuales, por su significado o grado de especialización requieren de mayor información o ampliación de su significado, para hacer más accesible al usuario la consulta del manual.⁸

3.9 PROCEDIMIENTO (DESCRIPCIÓN DE LAS OPERACIONES)

Presentación por escrito, en forma narrativa y secuencial, de cada una de las operaciones que se realizan en un procedimiento, explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo se hacen, señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Cuando una descripción del procedimiento es general y por lo mismo comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo cada operación. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, tiene que indicarse el puesto responsable de cada operación. Es conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación, aun en los casos de varias opciones en una misma operación.⁹

3.10 FORMULARIOS O IMPRESOS

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices.

En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ellos numerosos indicadores que permiten asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.¹⁰

⁷ Franklin F. Enrique Benjamín, "Organización de Empresas" ed. McGraw-Hill México 2014 p.160

⁸ Ídem.

⁹ Ídem.

¹⁰ Ídem.

3.11 DIAGRAMA DE FLUJO

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso.

Los diagramas presentados en forma sencilla y accesible en el manual, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión.¹¹

3.12 GLOSARIO DE TERMINOS

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta.¹²

¹¹ Franklin F. Enrique Benjamín, "Organización de Empresas" ed. McGraw-Hill México 2014 p.163

¹² Ídem.

CAPÍTULO 4

CASO PRÁCTICO
“PROPUESTA DE UN MANUAL
DE PROCEDIMIENTOS DE LAS
FUNCIONES DE UN
SUPERVISOR EN UNA
EMPRESA
GUBERNAMENTAL”

4.1 DATOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA GUBERNAMENTAL

Este trabajo se lleva a cabo dentro de una Empresa Gubernamental en la cual hace aproximadamente dos años fueron retiradas todas las puertas que se encontraban en esta dependencia de gobierno, con la finalidad de adoptar un sistema inteligente de accesos que permite tener un control de todas las áreas y de las personas que ingresen a cada una de ellas, se instaló una serie de puertas las cuales cierran de manera electromagnética y para controlar la entrada y salida se colocaron biométricos lectores de huella digital y de iris, de esta forma los usuarios podrán acceder a sus áreas solo presentando su credencial institucional en el biométrico y haciendo uso de su huella digital o en su defecto si su área es de acceso restringido utilizará su iris para poder acceder, asimismo fue creado el Centro de Control de Accesos (C.C.A.), este Centro tiene la facultad de controlar la apertura y/o cierre de todas las puertas, además de contar con un panel donde quedan registradas la puertas que fueron utilizadas, la hora y los usuarios que hicieron uso de ellas, así como un sistema de emergencia que en caso de sismo o incendio libera todos los accesos de manera inmediata y por otra parte cualquier problema con el sistema de puertas será atendido desde el Centro de Control de Accesos (C.C.A.). Con este nuevo sistema esta institución se mantiene vigente en el sentido tecnológico, ya que éste sistema de puertas está siendo adoptado cada vez más por otras instituciones públicas y privadas, un ejemplo de ello es la Facultad de Ingeniería en Ciudad Universitaria la cual en sus aulas tienen instalados biométricos dactiles para poder acceder a ellas.

El Centro de Control de Accesos (ACC) opera las 24 horas los 365 días del año, para lograr mantener cubierta el área todo el año se implementaron 4 turnos: matutino, vespertino, nocturno y un turno especial que cubre los fines de semana y días de asueto, de esta forma el turno matutino y vespertino está integrado por dos operadores y un supervisor y los turnos nocturno y fines de semana y días de asueto solo cuentan con un operador, por lo cual se considera que el C.C.A. es un área pequeña la cual está conformada por 9 personas.

4.2 PROPUESTA DEL MANUAL

Con la reciente apertura de esta nueva área la cual lleva poco más de dos años operando, aún no se cuenta con un manual de procedimientos el cual será una herramienta indispensable para el supervisor, ya que él es el encargado de que todas las funciones que realizan en el Centro de Control de Accesos (C.C.A.) se lleven a cabo de manera correcta, de igual forma con esta propuesta se evita la duplicidad de actividades y finalmente al ingresar personal de nuevo ingreso al área, el supervisor es el responsable de capacitar al nuevo operador, de esta forma el manual de procedimientos facilitará la capacitación ya que detalla cada una las funciones que se realizan en el área.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS FUNCIONES DE UN SUPERVISOR EN UNA EMPRESA GUBERNAMENTAL



Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



ÍNDICE

	Página
Introducción	3
Objetivo y Alcance	4
Cómo utilizar el manual	5
Revisiones y recomendaciones	6
Misión	7
Visión	7
Organigrama	8
Registro de personal interno y externo en la base de datos del C.C.A.	9
Diagrama de flujo	11
Dejar en estado inactivo a un usuario interno, externo y de servicios (outsourcing) en el sistema del C.C.A.	12
Diagrama de flujo	14
Cambio de huella digital a los usuarios internos, externos y de servicios de esta Institución gubernamental	15
Diagrama de Flujo	17
Reemplazo de la credencial institucional a los usuarios internos, externos y de servicios en el sistema de Control de Accesos	18
Diagrama de flujo	20
Agregar o cancelar accesos a los usuarios internos, externos y de servicios en la base de datos del sistema de Control de Accesos.	21
Diagrama de flujo	23
Conclusión	24
Glosario	25
Bibliografía	26



INTRODUCCIÓN

En este trabajo describiremos las funciones que realiza un supervisor dentro de una Institución gubernamental, pero antes que nada, quiero detenerme para definir que es una Institución gubernamental. Por *Institución* entendemos que está compuesta por varios sectores o dependencias, sumado a esto, *gubernamental* es un adjetivo que permite nombrar a lo que está vinculado al gobierno como autoridad política de un estado y ya en conjunto una Institución gubernamental es un organismo cuya administración está a cargo del gobierno de turno, su finalidad es brindar un servicio público que resulta necesario para la ciudadanía.

Las características de las instituciones gubernamentales pueden ser muy variadas según su ámbito de acción y el país en el que se encuentran. Podemos encontrar instituciones orientadas a cuestiones económicas, sanitarias, administrativas, etc.

Existen por tanto organismos gubernamentales para cada asunto que es necesario atender dentro de los perímetros del Estado, de esta forma la Institución en la que vamos a trabajar se encarga de prestar un servicio de energía eléctrica a la población mexicana.

Posteriormente dentro de esta Institución nos enfocaremos en el área del Centro de Control de Accesos (C.C.A.); que es un área encargada de la administración y el control de los usuarios que entran y/o salen por cada una de las puertas que hay en este organismo público. Por consiguiente veremos las funciones y los procedimientos que realizan los supervisores asignados a esta área y la importancia de elaborar un manual de procedimientos en este departamento.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



OBJETIVO

El objetivo principal de este manual es describir las funciones que realiza un supervisor en una Institución gubernamental dentro de un área que se enfoca en el control de todas las puertas que en la Institución se encuentran, cabe mencionar que esta área llamada Centro de Control de Accesos (C.C.A.) tiene apenas dos años de haber sido creada, por lo cual es de gran importancia que se elabore un manual de procedimientos el cual servirá de apoyo para el supervisor, en caso de presentarse un problema de operación en el área donde la solución no sea muy clara o el supervisor se encuentre realizando otras actividades fuera de la Institución, se podrá acudir al manual para consultar la función que se está llevando a cabo y cotejar si el procedimiento se está realizando de manera correcta.

Por otro lado con la creación de este Centro de Control de Accesos la presente Institución cumple con uno de sus principales objetivos el cual se basa en el manejo de nuevas tecnologías para mantener a la vanguardia la imagen de la Institución Gubernamental y mantener el orden interno de sus instalaciones.

ALCANCE

Aplica a todas las áreas de esta Institución, personal interno, externo y las personas que prestan algún servicio y/o realizan alguna actividad dentro de las instalaciones (outsourcing).

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



CÓMO SE UTILIZA EL MANUAL

Le sugerimos a usted que ya forma parte de esta Institución gubernamental siga los siguientes pasos:

- Primero que nada lea la introducción, los antecedentes y la misión de esta Institución Gubernamental y de esta forma entenderá cuáles son los objetivos principales de esta dependencia de gobierno de la cual usted forma parte.
- Lea con atención cada uno de los procedimientos que se detallan a continuación.
- Cada procedimiento está detallado de la siguiente manera:
 - a) Primero encontrará el nombre del procedimiento, cuando inicia, cuando termina y las políticas que deben seguirse para realizar cada procedimiento.
 - b) Posteriormente se han elaborado cuadros de interrelaciones donde se indica el área que presta el servicio, quien lo solicita, el nombre del mismo y su procedimiento a seguir.
 - c) Finalmente se ha colocado el diagrama de flujo que describe de manera visual el procedimiento.
- Se llevara a cabo una evaluación una vez al año de sus funciones y actividades con el objetivo de que estén siempre encaminadas al cumplimiento de los objetivos de esta Institución de Gobierno.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



REVISIONES Y RECOMENDACIONES

Para la aplicación de este manual se deben seguir los siguientes puntos:

- Es responsabilidad del supervisor del Centro de Control de accesos (CCA) la elaboración y aplicación de este manual.
- Es responsabilidad de la Dirección de Recursos Materiales la revisión de este manual.
- Es responsabilidad de la Dirección General de Administración la autorización de este manual.
- Es responsabilidad del supervisor del C.C.A. transmitir a los operadores de nuevo ingreso su conocimiento.
- Es responsabilidad del supervisor y de los operadores respetar los lineamientos y seguir los procedimientos que se estipulan en este manual.
- Es responsabilidad de la Dirección General de Administración asegurar que la capacitación se lleve a cabo por instructores externos que cuenten con la competencia requerida en los temas que son básicos para la operación de los diferentes equipos que se encuentran en el C.C.A.
- Es responsabilidad de la Dirección General de Administración aplicar las evaluaciones a supervisores y operadores que son requeridas para el C.C.A.
- Es responsabilidad de toda persona que labora en el C.C.A., sujetarse a los lineamientos que marca este manual para poder desempeñar con mayor efectividad su puesto.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



MISIÓN

La Institución gubernamental en relación con las funciones que desempeña tiene como misión el servir de manera adecuada a toda la sociedad mexicana, así como mantenerse a la vanguardia en los sectores tecnológicos, cibernéticos y de capital humano y de esta forma igualar el nivel de calidad en atención a la sociedad con respecto a las instituciones privadas.

Ya que a lo largo de los años la institución gubernamental se encuentra cubierta por un manto de desprestigio, que la etiqueta y la cataloga como una institución donde impera la burocracia, la discriminación, la falta de ética, entre otros males. Por lo cual la actual misión y visión de esta Institución gubernamental, trabajan de la mano en busca de una transformación laboral, la cual deje atrás la cortina de humo a la que se ha hecho acreedora en las pasadas décadas.

Finalmente podemos definir que la misión de esta Institución es darle la mejor atención a la sociedad mexicana.

VISIÓN

Nuestra visión se enfoca en agilizar tres veces más rápido los procesos de los trámites que realiza la sociedad en esta Institución, con la mejor atención y poder resolver su trámite en una sola visita.

Elaboró
JER

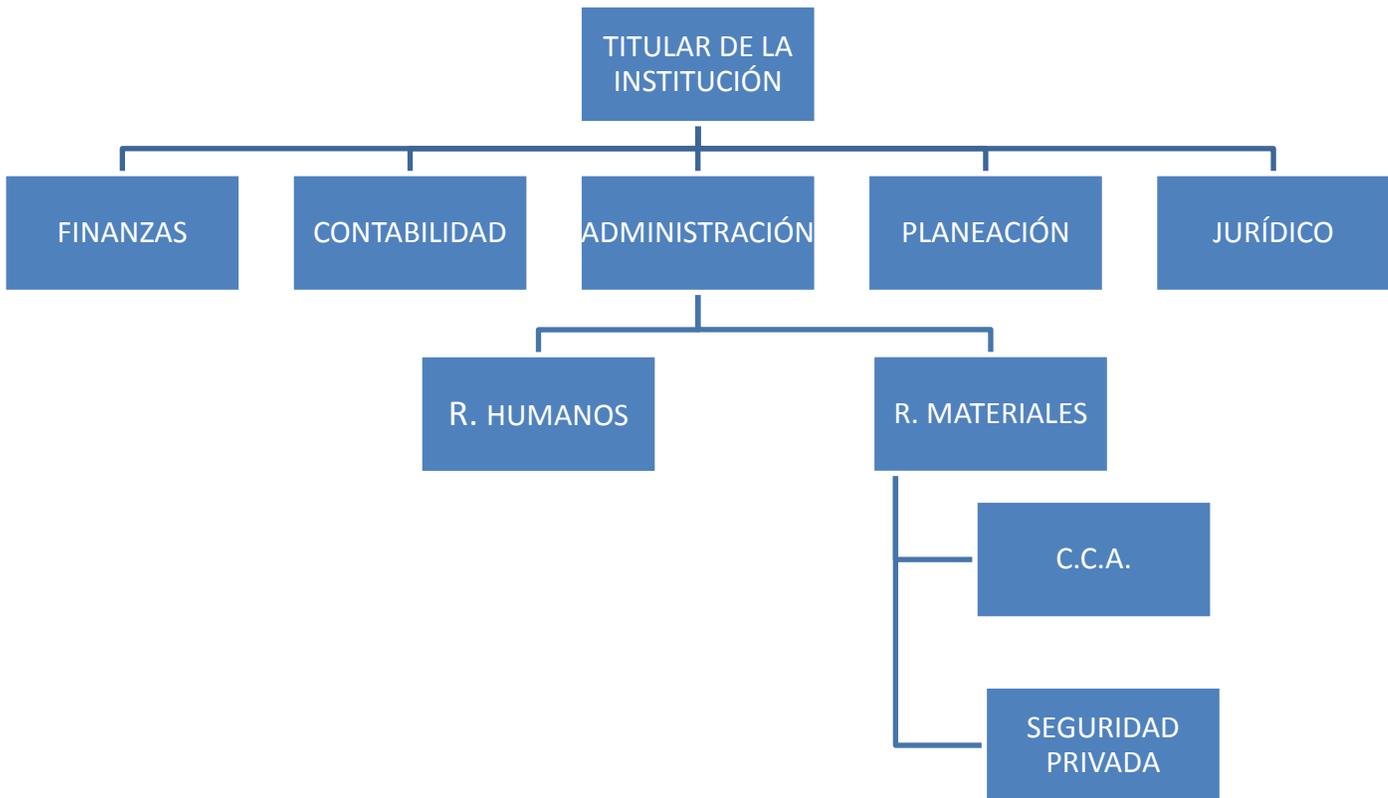
Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



ORGANIGRAMA



Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



REGISTRO DE PERSONAL INTERNO Y EXTERNO EN LA BASE DE DATOS DEL C.C.A.

INICIA: Al solicitar el registro del usuario mediante oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal a la Dirección General de Administración.

TERMINA: Cuando el usuario ha sido registrado en el sistema de Control de Accesos y cuenta con la relación de las puertas a las que tendrá acceso.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para registrar en la base de datos del Sistema de Control de Accesos, a los Servidores Públicos adscritos a esta Institución, personal externo y personal de servicios se deberá de:

El director del área a la que pertenezca deberá solicitar el registro indicando los accesos autorizados mediante un oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal (en los dos últimos casos se tendrá un plazo no mayor a 24 horas para elaborar el oficio correspondiente) a la Dirección General de Administración.

Todas las personas que se registren en el Sistema de Control de Accesos, deberán presentar la credencial institucional para su activación y en caso de carecer de la misma proporcionar la credencial expedida por el Instituto Nacional Electoral la cual quedará en copia simple para el archivo del área, por otro lado, se tomará una fotografía del servidor público, para complementar su expediente en la base de datos.

En el caso de que el usuario presente Adermatoglia por lo tanto carezca de huella digital, se podrá realizar el registro en la base de datos omitiendo la toma de su clave dactilar, asimismo se realizarán las modificaciones necesarias para que la entrada y/o salida de las diferentes puertas, se realice solo presentando su credencial institucional.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



INTERRELACIONES

PROCEDIMIENTO: Registro de servidores públicos, personal externo y personal de servicios de esta Institución Gubernamental a la base de datos del Sistema de Control de Accesos.

ÁREA PROVEDORA	SERVICIO(S) REALIZADO(S)
CENTRO DE CONTROL DE ACCESOS (C.C.A.)	Registro de usuarios de nuevo ingreso en la base de datos del C.C.A.

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTOS UTILIZADOS
Todas las áreas que integran esta Institución gubernamental, personal interno, externo y personal de servicios (outsourcing).	Acudir al Centro de Control (C.C.A.) y mostrar la credencial institucional y en caso de carecer de ella, se aceptará una identificación emitida por el Instituto Nacional Electoral, la cual queda en copia simple para el archivo del área.	Oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal dirigido a la Dirección General de Administración.
Personal del C.C.A.	Tomar los datos personales del solicitante para ingresarlo a la base de datos del C.C.A.	
Personal del C.C.A.	Realizar la toma de huella digital e iris del usuario.	
Personal del C.C.A.	Tomar una fotografía al usuario y de esta forma complementar su registro en la base de datos del C.C.A.	
Personal del C.C.A.	Realizar las pruebas necesarias para corroborar que el alta se ha realizado de manera exitosa.	
Personal interno, externo y de servicios.	Emitir una respuesta por medio de un oficio, dirigida al área funcional a la que pertenezca la persona y/o desempeñe sus funciones, informando que la solicitud de registro en la base de datos del C.C.A. se ha atendido.	Oficio dirigido al área funcional a la que pertenezca la persona y/o desempeñe sus funciones.
	fin del procedimiento	

Elaboró
JER

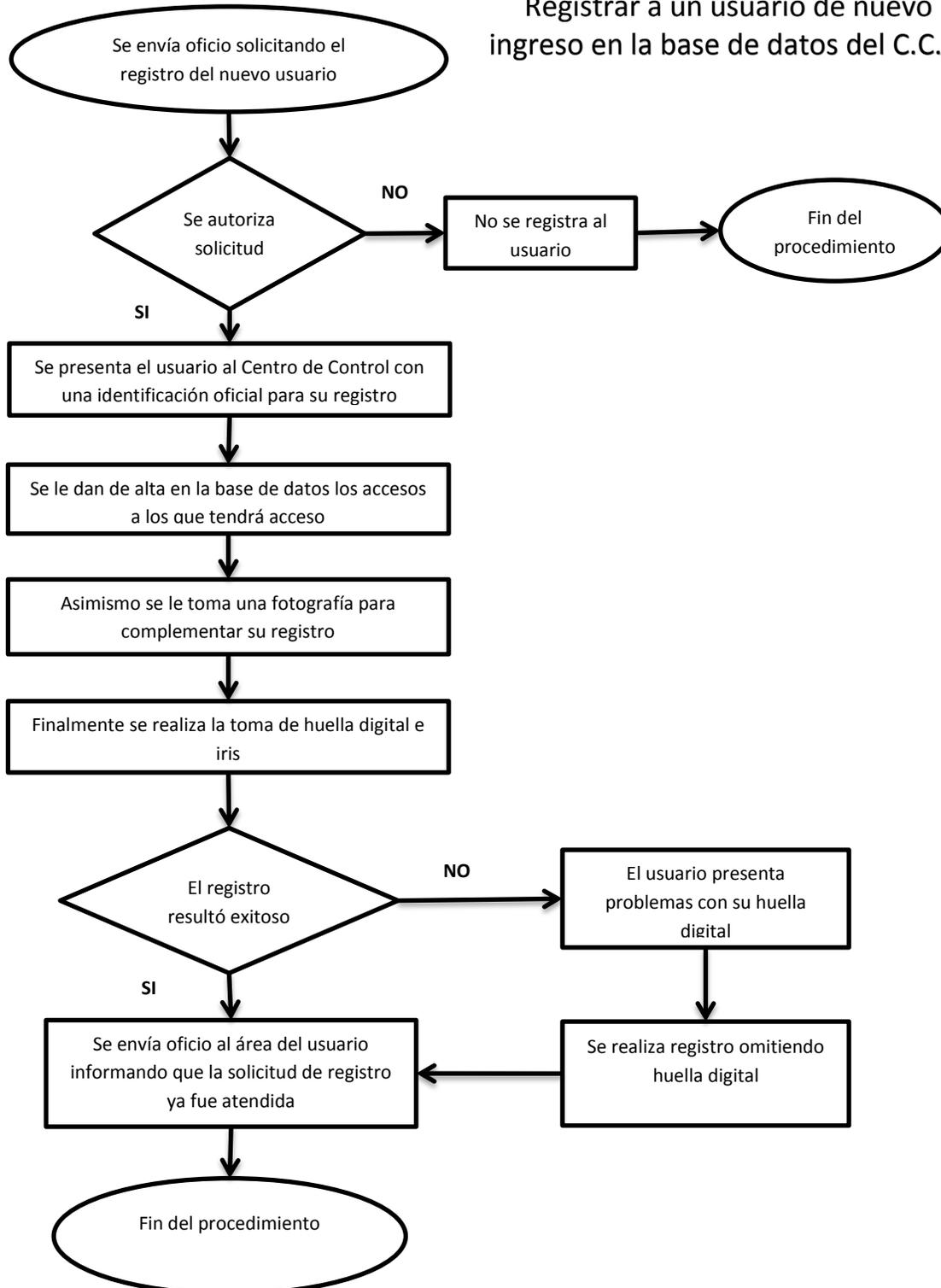
Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017

DIAGRAMA DE FLUJO

Registrar a un usuario de nuevo ingreso en la base de datos del C.C.A.





DEJAR EN ESTADO INACTIVO A UN USUARIO INTERNO, EXTERNO O DE SERVICIOS (OUTSOURCING) EN EL SISTEMA DEL C.C.A.

INICIA: Al solicitar mediante un oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal, el estado inactivo del usuario dentro del sistema del C.C.A.

TERMINA: Al dejar inactivos los accesos del usuario dentro del sistema de Control de Accesos.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para poner en estado inactivo dentro del Sistema de Control de Accesos, al personal interno, externo (visitas), así como las personas que presten algún servicio y/o realicen alguna actividad dentro de las instalaciones (outsourcing), se deberá:

El director de cada área funcional a la que pertenezca la persona y/o desempeñe sus funciones, invariablemente deberá solicitar la baja indicando el nombre del usuario, mediante un oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal (en estos dos últimos casos se deberá regularizar en un plazo no mayor a 24 horas posteriores a la solicitud) a la Dirección General de Administración.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



INTERRELACIONES

PROCEDIMIENTO: Dejar en estado inactivo a un usuario interno, externo o de servicios (outsourcing), en el sistema del C.C.A.

ÁREA PROVEDORA	SERVICIO(S) REALIZADO(S)
CENTRO DE CONTROL DE ACCESOS (C.C.A.)	Poner en estado inactivo al personal interno y externo en el sistema de control de accesos.

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTOS UTILIZADOS
Todas las áreas que integran esta Institución gubernamental, personal interno, externo y personal de servicios (outsourcing).	Se recibe la solicitud de inactividad a un usuario ya autorizada por la Dirección General de Administración	Oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal dirigido a la Dirección General de Administración.
Personal del C.C.A.	Realizar la modificación donde se marca como inactivo al usuario indicado	
Personal del C.C.A.	Emitir una respuesta por medio de un oficio, dirigida al área funcional a la que pertenezca la persona y/o desempeñe sus funciones, informando que la solicitud de inactividad al usuario en la base de datos del C.C.A. se ha atendido.	Oficio dirigido al área funcional a la que pertenezca la persona y/o desempeñe sus funciones.
	Fin del procedimiento	

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

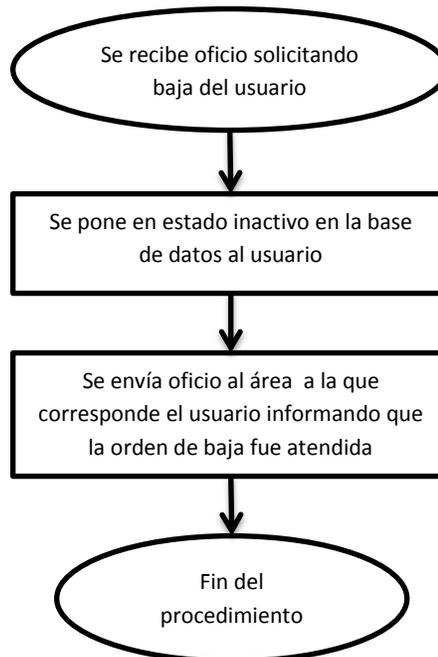
Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



DIAGRAMA DE FLUJO

Poner en estado inactivo a un usuario
en el Sistema de Control de Accesos





CAMBIO DE HUELLA DIGITAL A LOS USUARIOS INTERNOS, EXTERNOS Y DE SERVICIOS DE ESTA INSTITUCIÓN GUBERNAMENTAL.

INICIA: Al dirigirse al área del Centro de Control de Accesos (A.C.C.) y por medio del “Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios” solicitar el servicio de cambio de huella digital.

TERMINA: Al realizar el cambio de huella digital y realizar las pruebas correspondientes para corroborar que el cambio se realizó correctamente.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para realizar el cambio de huella en la base de datos del Sistema de Control de Accesos, al personal interno, externo (visitas) y las personas prestan algún servicio y/o realizan alguna actividad dentro de las instalaciones (outsourcing), se deberá de:

Todas las personas que requieran realizar el cambio de huella digital en la base de datos del Sistema de Control de Accesos, se deberá llenar el “Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios”.

Por otro lado si el problema de lectura de la clave dactilar se deriva de que el usuario presenta la enfermedad Adermatoglifia, en la cual no presenta huella digital, se realizaran las modificaciones necesarias para que la entrada y/o salida de las diferentes puertas, se realice solo aproximando su credencial institucional a la lectora.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



INTERRELACIONES

PROCEDIMIENTO: Cambio de huella digital a los usuarios internos, externos y de servicios en el sistema de Control de Accesos.

ÁREA PROVEDORA	SERVICIO(S) REALIZADO(S)
CENTRO DE CONTROL DE ACCESOS (C.C.A.)	Cambio de huella digital a los usuarios del sistema de Control de Accesos.

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTOS UTILIZADOS
Todas las áreas que integran esta Institución gubernamental, personal interno, externo y personal de servicios (outsourcing).	Presentarse en el C.C.A. solicitando su cambio de huella digital y deberá llenar el "Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios".	"Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios".
Personal del C.C.A.	Borrar la huella del usuario no requerida en el Sistema de Control de Accesos.	
Personal del C.C.A.	Realizar la toma de la nueva Huella Digital.	
Personal del C.C.A.	Realizar pruebas con el usuario para confirmar que la nueva huella es leída correctamente por los biométricos.	
	Fin del procedimiento	

Elaboró
JER

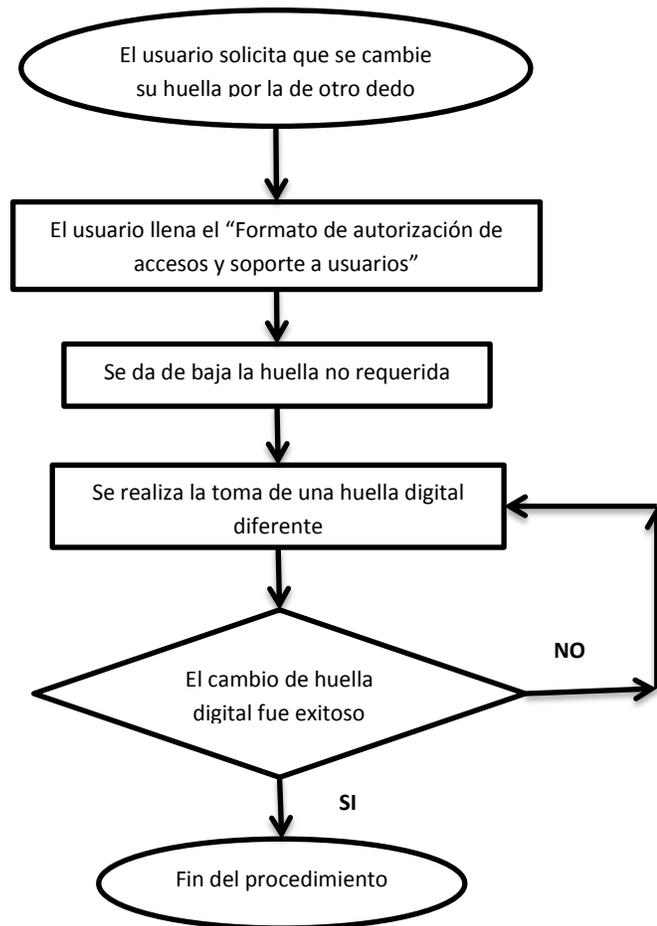
Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017

DIAGRAMA DE FLUJO

Cambio de huella digital a un usuario en el Sistema de Control de Acceso





REEMPLAZO DE LA CREDENCIAL INSTITUCIONAL A LOS USUARIOS INTERNOS, EXTERNOS Y DE SERVICIOS EN EL SISTEMA DE CONTROL DE ACCESOS.

INICIA: Al dirigirse al área del C.C.A. y realizar el llenado del “Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios”, posteriormente solicitar el reemplazo de la credencial institucional.

TERMINA: Al realizar pruebas con el usuario para verificar que la nueva credencial institucional permita la correcta entrada y salida en los accesos que le corresponden.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para realizar el cambio de la credencial institucional al personal interno, externo (visitas), así como las personas que presten algún servicio y/o realicen una actividad dentro de las instalaciones (outsourcing), se deberá de:

Todas las personas que requieren realizar el reemplazo de la credencial institucional en la base de datos en el Sistema de Control de Accesos, deberá requisitar el “Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios”, así mismo deberán de presentar la credencial institucional como identificación y en caso de no contar con la credencial se aceptará la credencial emitida por el Instituto Nacional Electoral.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



INTERRELACIONES

PROCEDIMIENTO: Reemplazo de la credencial institucional a los usuarios internos, externos y de servicios en la base de datos del sistema de Control de Accesos.

ÁREA PROVEDORA	SERVICIO(S) REALIZADO(S)
CENTRO DE CONTROL DE ACCESOS (C.C.A.)	Reemplazo de la credencial institucional

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTOS UTILIZADOS
Todas las áreas que integran esta Institución gubernamental, personal interno, externo y personal de servicios (outsourcing).	Presentar la nueva credencial institucional en el área del C.C.A. y solicitar el reemplazo de la credencial anterior en el sistema de Control de Accesos, asimismo se llenará el "Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios".	Formato de Autorización de Acceso y Soporte a Usuarios
Personal del C.C.A.	Marcar como inactivo el número de la credencial Institucional que será sustituida en la base de datos del Sistema de Control de Accesos.	
Personal del C.C.A.	Ingresar el número de la credencial Institucional vigente, marcarlo como activo en el Sistema de Control de Accesos y otorgarle los accesos que tenía autorizados en la credencial anterior.	
Personal del C.C.A.	Realizar pruebas con el usuario para verificar que la nueva credencial institucional permita la correcta entrada y salida en los accesos que le corresponden.	
	Fin del procedimiento	

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

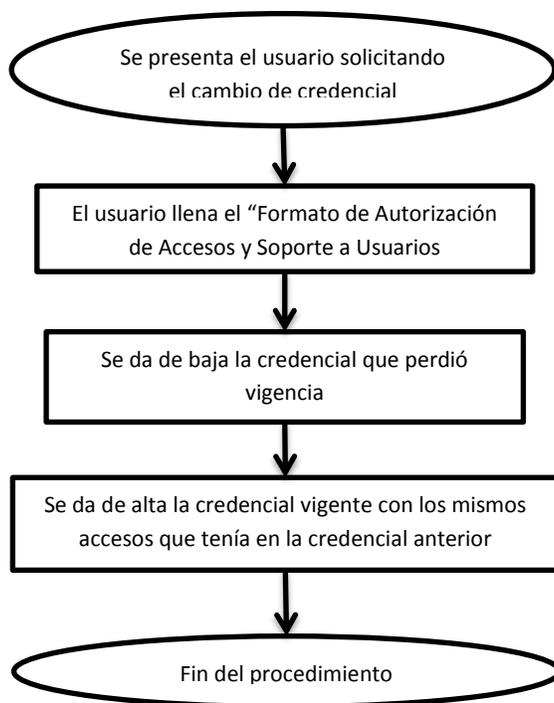
Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



DIAGRAMA DE FLUJO

Cambio de la credencial institucional en el Sistema de Control de Accesos





AGREGAR O CANCELAR ACCESOS A LOS USUARIOS INTERNOS, EXTERNOS Y DE SERVICIOS EN LA BASE DE DATOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE ACCESOS.

INICIA: Cuando se solicita a través de un oficio, correo electrónico o de manera verbal, se solicita que se agreguen o cancelen accesos a un usuario del Sistema de Control de Accesos.

TERMINA: Con la notificación a la Dirección del área a la que corresponda el usuario, la cual solicitó la modificación de accesos, mediante un oficio, en el cual se les comunica que los cambios han sido realizados.

POLÍTICAS DE OPERACIÓN

Para agregar o cancelar accesos al personal interno, externo (visitas), así como las personas que presten algún servicio y/o realicen una actividad dentro de las instalaciones (outsourcing), se deberá:

El Director de cada área funcional (Director de Área o Superior) a la que pertenezca la persona y/o desempeñe sus funciones, invariablemente deberá solicitar que se agreguen o cancelen accesos e indicar el nombre de los usuarios, mediante un oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal (en estos dos últimos casos se deberá regularizar en un plazo no mayor a 24 horas posteriores a la solicitud) a la Dirección General de Administración.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



INTERRELACIONES

PROCEDIMIENTO: Agregar o cancelar accesos a los usuarios internos, externos y de servicios en la base de datos del sistema de Control de Accesos.

ÁREA PROVEDORA	SERVICIO(S) REALIZADO(S)
CENTRO DE CONTROL DE ACCESOS (C.C.A.)	Agregar o cancelar accesos a los usuarios de esta Institución gubernamental.

PERSONAL QUE INTERVIENE	PROCEDIMIENTO	DOCUMENTOS UTILIZADOS
Todas las áreas que integran esta Institución gubernamental, personal interno, externo y personal de servicios (outsourcing).	Enviar una solicitud dirigida a la Dirección General de Administración detallando el nombre del usuario y número de los accesos que serán agregados o cancelados.	Oficio, correo electrónico y en casos especiales de manera verbal dirigido a la Dirección General de Administración
Personal del C.C.A.	Ingresar al Sistema de Control de Accesos y realizar las modificaciones a los accesos del usuario.	
Personal del C.C.A.	Notificar a la Dirección del área a la que pertenece el usuario a través de un oficio, que los cambios a los accesos del usuario han sido atendidos.	
	Fin del procedimiento	

Elaboró
JER

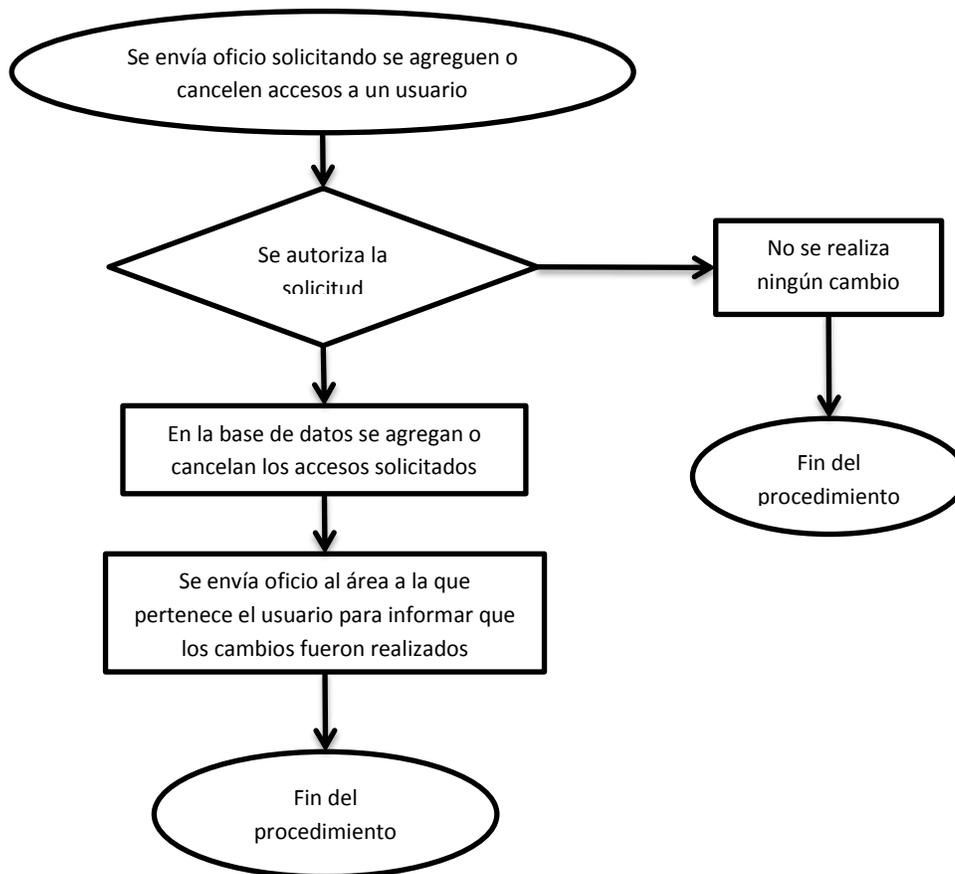
Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017

DIAGRAMA DE FLUJO

Agregar o cancelar accesos a un usuario en el Sistema de Control de Accesos





CONCLUSIÓN

En toda empresa ya sea del ramo gubernamental o privado cada una de sus operaciones se puede detallar en procedimientos los cuales te indican, en que consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto tiempo es requerido.

Por lo cual un manual de procedimientos es una herramienta que no puede faltar en ninguna empresa además de los múltiples beneficios que puedes obtener al tener en tu organización tales como:

- ✓ Propiciar mejoras en los procedimientos vigentes en pro de una mayor eficiencia administrativa.
- ✓ Evitar duplicidad de funciones y, a la vez, servir como indicador para detectar omisiones.
- ✓ Facilitan la inducción de los nuevos colaboradores de la Institución.
- ✓ Propicia el ahorro de esfuerzos y recursos
- ✓ Dar a conocer a todo el personal involucrado los objetivos, relaciones de dependencia, responsabilidades y políticas institucionales.
- ✓ Propiciar la uniformidad del trabajo, permitiendo que diferentes colaboradores puedan realizar diferentes tareas sin ningún inconveniente.
- ✓ Permite la integración de todos los colaboradores, así como la funcionalidad integral del personal.
- ✓ Es un instrumento útil para los evaluadores y auditores del Control Interno.

Finalmente el ser un empresario responsable significa cumplir con tus responsabilidades fiscales, cumplir con tus empleados, proveedores y dentro de esas obligaciones se encuentra tener todos los documentos de la organización en regla, contar con el manual de procedimientos y los demás manuales administrativos que existen.

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017



GLOSARIO

Acceso: es la acción de poder entrar o salir por una puerta de un inmueble.

Actividad: serie de operaciones afines a un mismo objetivo, cuyo conjunto integra un procedimiento.

Adermatoglifia: es el trastorno dermatológico que consiste en carecer por completo de huellas dactilares.

Aplicación: programa ejecutable de computadora que realiza funciones útiles tales como el manejo de datos.

Capacitación: actividad del proceso enseñanza-aprendizaje que tiene como objeto fundamental ayudar al personal de una organización para adquirir y aplicar conocimientos, destrezas, habilidades y aptitudes para cumplir satisfactoriamente con sus objetivos.

Diagrama de flujo: representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento, lo que facilita su comprensión. Para este efecto es aconsejable el uso de símbolos y/o gráficos simplificados.

Función: conjunto de actividades asignadas a cada una de las actividades administrativas que integran una administración.

Lineamiento: directriz que establece los límites entre los cuales han de realizarse las actividades, así como las características generales de estas.

Objetivo: propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de una organización.

Operación: son las **acciones**, pasos o etapas, físicas o mentales, que es necesario ejecutar para llevar a cabo una **actividad** o labor determinada.

Procedimiento: sistema de operaciones conformado por pasos cuyo resultado sea el mismo una y otra vez.

Sistema de cómputo: sistema que opera a través de terminales inteligentes que permiten a una persona interactuar en forma directa con la computadora.

Tarea: fracción de trabajo que debe ser ejecutado para la realización de una **acción** concreta.



BIBLIOGRAFÍA

AGENDA, Mercantil. Sección Ley General de Sociedades Mercantiles Impresión 2014 Editoriales Fiscales ISEF México

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la teoría general de la Administración reimpresión 2012, Editorial McGraw-Hill México

CORTAGERENA, Alicia. Administración y Gestión de las Organizaciones reimpresión 1999 Editorial Macchi México

FERNÁNDEZ, Arena José Antonio. El proceso administrativo reimpresión 1999 Editorial Diana México

FRANKLIN, Enrique Benjamín. Organización de Empresas Reimpresión 2014 Editorial McGraw-Hill México

HAMPTON, David. Administración Reimpresión 1998 Editorial McGraw-Hill México

KOONTZ, Harold. Administración Contemporánea reimpresión 2004 Editorial McGraw-Hill México

PÉREZ, Castillo María del Carmen-Rodríguez Chávez Celia. Aspectos fundamentales de la Teoría de las Organizaciones Impresión 2005 México

REYES, Ponce Agustín. Administración de Empresas y Teoría Práctica primera parte Reimpresión 2007 Editorial Limusa México

RÍOS, Szalay Jorge. Relaciones Publicas reimpresión 1999 Editorial Trillas México

RODRÍGUEZ, Valencia Joaquín. Cómo elaborar y usar los manuales administrativos reimpresión 2011 ECAFSA México

Elaboró
JER

Revisó
AYSH

Autorizó
AYSH

Vigencia
Enero 2017