

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION



**ELEMENTOS PARA ELEVAR EL NIVEL DE
EFECTIVIDAD DE UNA EMPRESA**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

En Opción al Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a

CARLOS MEZA GUTIERREZ

México, D. F.

1977

8760



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ELEMENTOS PARA ELEVAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD
DE UNA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
EN OPCION AL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
QUE PRESENTA
CARLOS MEZA GUTIERREZ

A mis padres:

dedico este trabajo como testimonio
de mi cariño y en agradecimiento a
su afán por hacer de mí un hombre
de provecho.

A mis hermanos:

Everardo

Carmen

Martha

Alberto y

Margarita.

A mis familiares, compañeros
y amigos.

A todo aquel que se en-
camine a ser alguien.

ELEMENTOS PARA ELEVAR EL NIVEL DE EFECTIVIDAD DE

UNA EMPRESA

I N D I C E

I N T R O D U C C I O N

CAPITULO I LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS

- A) Antecedentes
- B) Qué es la Unidad de Organización y Métodos
 - 1.- Marco de referencia metodológica
 - 2.- Alcance de un Estudio de O y M
 - 3.- Tipos de estudio en O y M
- C) Funciones
- D) Técnicas e Instrumentos de Análisis
- E) Objetivo

CAPITULO II PROCEDIMIENTO BASICO PARA UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

- A) Planificación del Estudio
- B) Recopilación de Datos
- C) Análisis de los Datos
- D) Formulación de Recomendaciones
- E) Implantación
- F) Evaluación

CAPITULO III LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- A) Qué son los Manuales Administrativos
 - 1.- Definición
 - 2.- Clasificación Básica
 - 3.- Objetivo
 - 4.- Necesidad de los Manuales
 - 5.- Beneficio de los Manuales

- B) El Manual de Organización
(Ejemplo)
- C) El Manual de Procedimientos
(Ejemplo)
- D) El Manual de Políticas de Trabajo
(Ejemplo)

CAPITULO IV LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

- A) Qué es la Auditoría Administrativa
 - 1.- Concepto de Auditoría Administrativa
 - 2.- Fines en la Auditoría Administrativa
 - 3.- Alcance de la Auditoría Administrativa
 - 4.- Importancia y Limitaciones de la Auditoría Administrativa
- B) Desarrollo de la Auditoría Administrativa
 - 1.- Investigación Preliminar
 - 2.- Entrevistas Previas
 - 3.- Definición del área a investigar
 - 4.- Determinación del tiempo disponible para la Auditoría
 - 5.- Selección del Personal para efectuar la Auditoría
- C) Evaluación de la Auditoría Administrativa
 - 1.- Ponderación de Funciones
 - 2.- Determinación de Factores a Evaluar
 - 3.- Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar
 - 4.- Determinación de Grados

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFIA

I N T R O D U C C I O N

En esta época de grandes adelantos tecnológicos y cambios constantes, la administración de empresas se ve confrontada a lo que tal vez sea el desafío más grande en cuanto a la toma de decisiones sensatas y lógicas, a efecto de poder aprovechar las grandes oportunidades que brindan la automatización, la electrónica y otros inventos trascendentales.

En toda empresa, cualquiera que sea su naturaleza o tamaño, siempre existe la necesidad de medir los esfuerzos y realizaciones hechas. El resultado de planear, organizar y dirigir (esto último comprende los elementos mando, coordinación y control), puede y debe ser medido.

Sabemos que los buenos planes originan buenas decisiones, y es por eso que la buena planeación ayuda a convertir en realidad algunos negocios de sueño. Sólo con planes y procedimientos efectivos se podrán convertir los recursos económicos, técnicos y sociológicos en resultados satisfactorios.

Estos resultados serán buenos o no en la medida en que se hagan las cosas con efectividad. Peter F. Drucker señala: "la inteligencia, la imaginación y el conocimiento son recursos esenciales, pero sólo la efectividad los convierte en resultados".

Esta búsqueda de efectividad es una preocupación que comparto con muchos ejecutivos, y la que en buena parte me inclinó a desarrollar el presente trabajo, con el cual he tratado de contribuir de algún modo proporcionando elementos que a mi juicio, según mi experiencia, me parecen más adecuados.

Así pues, encontraremos que el Capítulo I lo he titulado "La Unidad de Organización y Métodos" y que además hago mención a sus antecedentes con el objeto de -- que se conozca cual fue la idea de su constitución. Sin embargo, esto no limita que la Unidad Técnica encargada de realizar las funciones correspondientes pueda tener diferente denominación. En el desarrollo del capítulo menciono los dife-- rentes nombres que frecuentemente recibe esta unidad.

Así también, es conveniente aclarar que a lo largo del capítulo únicamente men-- cionaré "Las Unidades de Organización y Métodos", pero que obviamente deberá con-- siderarse que me refiero a cualquier unidad técnica encargada de realizar esta -- función.

El Capítulo II, "Procedimiento Básico para un Estudio de Sistemas y Procedimien-- tos" contiene todos los pasos esenciales y necesarios para realizar un estudio -- completo y efectivo; claro está, que podrá ajustarse de acuerdo a las necesida -- des, recursos y objetivos de cada caso en particular.

En el Capítulo III, "Los Manuales Administrativos," menciono los diferentes ti -- pos de Manuales y doy una explicación a cada uno de ellos. Así también, incluyo un ejemplo de los Manuales de Organización, de Procedimientos y de Políticas de Trabajo, por considerarlos de mayor importancia, ya que según he observado, son los que con mayor frecuencia manejan las empresas.

Resulta comprensible que el diseño que he dado a estos Manuales de ejemplo pueda ser diferente según el criterio y estilo personal de quién los elabora, lo im -- portante es que comprendan todos sus elementos componentes y cumplan eficazmente con su objetivo.

Por último, el Capítulo IV, "La Auditoría Administrativa", no podía quedar fuera de este trabajo, ya que esta es una magnífica herramienta que establece constantes análisis y evaluaciones de toda la organización, y es sólo así, con la práctica sistematizada de Técnicas y Métodos de Organización, como se alcanzan resultados significativos.

Quiero aprovechar esta oportunidad para señalar que el presente trabajo fue desarrollado bajo la dirección del L.A.E. y C.P. Germán Fonseca López, a quien por este medio hago público reconocimiento, por sus valiosas y acertadas aportaciones.

C A P I T U L O I

CAPITULO I. LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

A) ANTECEDENTES

La Reforma Administrativa forma parte de las transformaciones básicas que promueve el Presidente de la República para impulsar los cambios económicos y sociales que demanda el País en su actual etapa de desarrollo, y se concibe como un esfuerzo permanente que permite imprimirle mayor racionalidad y dinamismo a la acción de los organismos que conforman al Gobierno Federal.

El Acuerdo Presidencial del 28 de Enero de 1971, que establece las bases para la promoción y coordinación de las Reformas Administrativas determina que en todas las entidades del Sector Público Federal se establezcan Comisiones Internas de Administración (CIDA) presididas por los titulares o por aquellos funcionarios en los que se delegue autoridad suficiente, para el planteamiento y ejecución de las Reformas Internas de su Dependencia y que se creen Unidades de Organización y Métodos (UOM) encargadas de analizar y proponer medidas de racionalización administrativa que operen como Organos Asesores de los Funcionarios que tengan a su cargo introducir las reformas que se han denominado microadministrativas, por corresponder del ámbito y responsabilidad internos de cada entidad.

Las UOM deberán ser, además, el enlace y apoyo de las reformas de carácter macroadministrativo que atañen a dos o más entidades y cuya promoción y coordinación corresponde a la Dirección de Estudios Administrativos. De esta manera, las Unidades de Organización y Métodos son una de las bases fundamentales para promover el constante perfeccionamiento de la Administración Pública.

Es así, y dada la importancia de estas Reformas Administrativas, que considero fundamental su aplicación tanto en el sector público como en el ámbito de las Empresas Privadas ya que obviamente los beneficios que se obtengan de estas últimas coadyuvarán también a impulsar el desarrollo del país.

B) ¿QUE ES LA UNIDAD DE ORGANIZACION Y METODOS?

El análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo de las empresas requiere de la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación que reciben comunmente el nombre de Estudios de Organización y Métodos (O y M) o de Racionalización Administrativa. A las unidades técnicas encargadas de llevar a cabo el estudio de los sistemas administrativos se les conoce tradicionalmente como Unidades de Organización y Métodos (UOM). A veces también se les denomina Unidades de Sistemas y Procedimientos, de Planificación Administrativa, de Análisis Administrativo, de Asesoría Administrativa, de Normalización o de Racionalización.

Las UOM tienen entre sus funciones: Las de estudiar, analizar y planificar la actividad administrativa de las empresas con el propósito fundamental de asesorar a las unidades administrativas en el mejoramiento de sus sistemas de trabajo y en el aprovechamiento óptimo de los recursos que utilizan. Su metodología de investigación se apoya en un procedimiento racional, con un caudal ordenado y en constante aumento de conocimientos y experiencias.

1.- Marco de Referencia Metodológica.

de referencia metodológica. Este marco es una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema y avanzando sistemáticamente hasta alcanzar su solución.

Dentro de este marco caben, tanto las técnicas e instrumentos de investigación más rudimentarios (v.gr.: los estudios de distribución del espacio), como aquellos que permiten realizar trabajos muy detallados, en un amplio ámbito de aplicación y de gran complejidad analítica (v.gr.: la aplicación de las técnicas conocidas como ingeniería de sistemas, investigación de operaciones, etc.).

2.- Alcance de un Estudio de O y M.

El campo de aplicación de la actividad y de las técnicas de racionalización administrativa comprende tanto los cambios estructurales de toda la organización, como las menores modificaciones introducidas en los procedimientos de trabajo de una pequeña unidad administrativa. Va desde la simplificación de trámites hasta la reforma de la totalidad de la empresa.

El grado de complejidad analítica de los problemas administrativos de las empresas hace necesario, para su estudio, un enfoque dimensional que los puede dividir en dos campos: a) el macroadministrativo que comprende los aspectos de estructura, de procedimientos y de coordinación de varias organizaciones consideradas en su conjunto o en las interrelaciones de dos o más de ellas; y b) el microadministrativo que se ocupa de los problemas que afectan la estructura, los procedimientos y la coordinación de una empresa en su ámbito interno.

3.- Tipos de Estudios en O y M.

De acuerdo con la práctica pueden distinguirse, entre otros, los siguientes tipos de estudios en O y M:

- a) Un análisis planeado del funcionamiento de un organismo o sistema administrativo que comprenda el examen completo de sus objetivos, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, sus recursos humanos, materiales, financieros, etc.

Este tipo de estudios se aplica también para la creación de nuevas unidades administrativas.

- b) El estudio de las funciones específicas de la administración y comunes a varias áreas o unidades. Tal es el caso del análisis de la función de personal, de compras y suministros, de contabilidad, etc.
- c) El examen de un área de trabajo en especial, con el fin de considerar posibles mejoramientos en sus métodos y procedimientos, por ejemplo a través del procesamiento automático, de datos.
- d) El análisis administrativo se aplica también con el fin de utilizar de manera racional el equipo y las máquinas de oficina; para estudios de distribución del espacio o de los medios y sistemas de comunicación; para el uso de nuevas técnicas de reproducción y duplicación, y para mejorar el diseño o control de formas.

- e) Otro tipo de estudios que permitan detectar deficiencias o anomalías en la estructura o el funcionamiento de las unidades administrativas, para corregirlas.

C) FUNCIONES

Las funciones que realizan las UOM se definen de la siguiente manera:

1.- Estudian y analizan permanentemente la estructura y el funcionamiento general de la empresa, con base a lo cual:

a) Proponen y, en su caso, adaptan los sistemas administrativos y las modificaciones que permitan elevar su eficiencia. Para ello:

- Recaban los datos necesarios que permitan conocer objetivos y políticas de organización de la entidad.
- Analizan la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran.
- Estudian - cuando sean requeridos para ello - los aspectos administrativos de los planes y programas de trabajo de la empresa para sugerir las medidas que procedan.

b) Diagnostican sobre los métodos de operación y los sistemas de información. Con ese fin:

- Recaban los datos que les permitan evaluar constantemente la eficiencia de los sistemas utilizados, sin perjuicio de las tareas encomendadas a las unidades que realizan funciones de auditoría.
- Analizan el flujo de datos y los sistemas para determinar -

si cada nivel de la organización recibe la información significativa para tomar las decisiones que les corresponden. En caso necesario, proponen nuevos sistemas o modificaciones a los ya existentes.

- Realizan el análisis, diseño y control de formas Impresas, procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos.
- Analizan la utilización del espacio, las máquinas y el equipo de oficina, con el fin de garantizar su mejor aprovechamiento, considerando las disponibilidades de la empresa.
- Recaban estadísticas sobre volúmenes y cargas de trabajo del personal para los estudios de productividad.

c) Diseñan los sistemas más eficientes y comparan las distintas opciones para seleccionar la más adecuada, incluyendo el estudio de los métodos manuales, mecanizados o electrónicos - en coordinación con las Unidades de Sistematización de Datos - y llevan a cabo, de la manera más eficiente, las funciones administrativas. Con ese fin:

- Diseñan los procedimientos correspondientes a los sistemas nuevos o modificados.
- Cuando sea procedente, diseñan y prueban modelos para simulación de sistemas en proyecto a fin de seleccionar la alternativa más adecuada.

d) Formulan los manuales administrativos que incluyan todos los elementos necesarios para cada sistema aprobado; observan su aplicación, y los mantienen actualizados.

2.- En coordinación con los órganos jurídicos correspondientes, adecúan la organización y las funciones de la empresa a las disposiciones jurídicas internas. Para ello:

- a) Colaboran en la clasificación y registro de las normas que regulan las actividades de la institución, particularmente de los reglamentos, instructivos y circulares internos.
- b) Formulan proyectos de reglamentos, instructivos, circulares, e instrumentos administrativos similares, necesarios para la elaboración de los sistemas administrativos.

3.- Asesoran a las áreas de la empresa que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas. Con tal objeto:

- a) Elaboran conjuntamente con estas áreas el programa de implantación y los instrumentos de control de los nuevos sistemas o de las modificaciones a los ya establecidos.
- b) En colaboración con la Unidad de Administración de Recursos Humanos, capacitan y adiestran, en caso necesario, a los encargados de la implantación y operación de los sistemas administrativos aprobados.

4.- Las UOM efectúan, además, otras actividades:

- a) Promueven seminarios y cursos sobre organización y métodos a distintos niveles jerárquicos, particularmente sobre las técnicas y los instrumentos administrativos aplicables a la empresa.
- b) Investigan las innovaciones en materia de organización y métodos y la adaptan a las necesidades de la empresa.

- c) Propician la capacitación y adiestramiento del personal de las UOM, con el objeto de que esté permanentemente informado acerca de las nuevas técnicas e instrumentos especializados.
- d) Mantienen relaciones constantes con el Comité Técnico Consultivo de Unidades de Organización y Métodos para intercambiar ideas, experiencias y coordinar la acción de las mismas dentro del proceso general de reforma administrativa.
- e) Realizan, en fin, todas aquellas actividades que se les encomiendan dentro de las funciones que tienen atribuidas.

5.- Las UOM actúan en su carácter asesor, promotor y activador de los labores de mejoramiento administrativo y divulgan la naturaleza de su función al resto de la organización, a efecto de que sean reconocidas como tales.

D) TECNICAS E INSTRUMENTOS DE ANALISIS

La diversidad de situaciones administrativas que presentan las empresas, las obliga a una búsqueda constante de nuevas técnicas que les auxilien en la tarea de elevar su eficiencia.

Los medios de análisis administrativo que se requieren para estudiar la estructura y el funcionamiento de una empresa, estarán condicionados al grado de desarrollo tanto de las UOM como del organismo al cual sirven. Las técnicas más elaboradas no serían aplicables; de manera general, en una empresa que no tuviera las condiciones adecuadas.

Las técnicas e instrumentos de trabajo de la UOM son, entre otras, los organogramas, los diagramas de flujo, los cuadros de distribución de -

trabajo, el análisis y descripción de puestos, el análisis y diseño de formas, la investigación documental, las entrevistas y los cuestionarios.

También podrán emplear las técnicas aplicables a la medición del trabajo, la distribución del espacio y la utilización del mobiliario y el equipo de oficina.

Actualmente se recurre al estudio interdisciplinario para resolver los problemas administrativos. Asimismo, se están introduciendo en la administración de las empresas, con resultados particularmente satisfactorios, el enfoque de sistemas y el empleo de equipo electrónico para el procesamiento de datos, pues el desarrollo de un sistema de información auxilia a todos los niveles de la organización para tomar decisiones cada vez más correctas y oportunas.

En una fase más avanzada del desarrollo administrativo, podrán usar, de acuerdo con las condiciones de cada empresa, las siguientes técnicas e instrumentos: la ingeniería de sistemas, la investigación de operaciones, los modelos de simulación, la utilización de la estadística y modelos matemáticos, así como las aportaciones de las distintas ciencias del comportamiento.

E) OBJETIVO

El objetivo de las Unidades de Organización y Métodos (UOM) es contribuir al mejoramiento administrativo de la empresa, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos que permitan elevar, de una manera sistemática y permanente, la eficiencia de toda la organización.

C A P I T U L O I I

CAPITULO II. PROCEDIMIENTO BASICO PARA UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

El estudio de sistemas y procedimientos se apoya en los métodos de investigación científica y se conduce a través de un procedimiento básico en el cual se pueden distinguir las fases siguientes:

- A) PLANIFICACION DEL ESTUDIO.
- B) RECOPIACION DE DATOS.
- C) ANALISIS DE LOS DATOS.
- D) FORMULACION DE RECOMENDACIONES.
- E) IMPLANTACION.
- F) EVALUACION.

El listado anterior presenta la secuencia normal del procedimiento básico para un estudio de sistemas y procedimientos, y puede aparentar que las fases mencionadas intervienen necesariamente en forma consecutiva y por separado. En realidad suelen intervenir de manera simultánea o sucesiva.

A) PLANIFICACION DEL ESTUDIO.

Ningún esfuerzo de mejoramiento administrativo debería comenzar sin -- una cuidadosa preparación y la previa determinación del curso de acción que habrá de seguirse para alcanzar su propósito.

1.- Definición del Problema.

El primer paso en la planificación del trabajo será definir la naturaleza del problema en cuestión, es decir, establecer los límites

nos de referencia" del mismo. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una exploración o investigación preliminar que proporcione los suficientes elementos de juicio para decidir si conviene o no seguir adelante con el estudio y, en caso afirmativo, proceder a la formulación y ejecución del plan de trabajo correspondiente.

Fuentes de Captación de Problemas.- Cuando en una dependencia -- existe ya un sistema de información que entre otras cosas permita evaluar la validez de las políticas, las normas y los procedimientos operativos en general; el mismo sistema deberá proporcionar información sobre las fallas que existen en el cuerpo administrativo. Estas fallas son así conocidas por las autoridades que tienen a su cargo los controles y/o la toma de decisiones, en general.

1.- Cuando no existe este sistema concebido ex profeso para detectar -- problemas administrativos, la captación de éstos puede originarse en alguna de las fuentes siguientes:

a) Area Afectada.

El Supervisor, Jefe de Departamento o encargado de un área de trabajo específica puede advertir que algo no funciona eficientemente, en cuyo caso solicitará auxilio, a fin de precisar -- las fallas que en ocasiones se traducen en síntomas como retrasos en el trabajo, incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme, elevación de gastos, fraudes, o -- más genéricamente, que no obstante el esfuerzo de todo el personal, no se logra terminar el trabajo a tiempo y con la precisión debida.

b) Autoridad Superior de la que depende una de las Areas Afectadas.

En ocasiones no es el encargado directo de un área de trabajo, sino la autoridad superior de la misma, la que se percata de la existencia de un problema y en cuyo caso también solicitará auxilio. Esta autoridad deberá indicar lo conducente a la unidad -- por estudiarse, para que ésta, a su vez, otorgue todas las facilidades para la ejecución del trabajo.

c) Otras Unidades.

En algunos casos, los problemas de administración se generan en áreas distintas de donde nace el problema, bien puede ser en -- otras unidades operativas vinculadas con aquellas que presenta la falla, o bien, en unidades revisoras especializadas, tales -- como Auditoría Contable y Contraloría.

Siempre que se detecte un problema de esta naturaleza, es necesario persuadir a la autoridad de la que depende el área afectada, sobre la necesidad y conveniencia de hacer un estudio.

d) Autoridad de la que depende la UOM (o el Area Equivalente)

Es frecuente que estas autoridades sean las que encomienden trabajos específicos en relación con los problemas que tienen ante sí y que pueden abarcar un grado variable de tipos y materias. -- (En estos casos es muy importante incluir dentro del expediente de programa general de trabajo de la UOM, tanto la solicitud -- del directivo, como las de los altos funcionarios de la dependencia.)

e) Unidades de O y M (o el Area Equivalente)

- De nueva creación. Una UOM recién integrada, al elaborar su programa de trabajo, puede proponer el estudio de las áreas que a su criterio pueden presentar mayores problemas. Por otra parte, puede darse el caso de que por la experiencia --previa de los analistas en otras unidades similares o bien, por tratarse de problemas que son comunes a las distintas de-
pendencias, sean recomendables estudios de áreas específicas como pueden ser archivos, condiciones de trabajo, sistemas de correspondencia, etc., que son susceptibles de ser analizados en forma independiente, sin tener que esperar la elaboración de un programa general de reorganización de la dependencia.
- Etapa de desarrollo de la UOM. Es factible que la UOM que -tenga algún tiempo de estar funcionando, lleve a cabo una -
auditoría administrativa mediante un plan de revisión, en cuyo caso es muy probable que detecte problemas no reportados por las unidades, en alguna de las formas anteriormente men-
cionadas.

2.- Definición del Objetivo del Estudio.

Una vez que se han detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, para evi-
tar malentendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo posterior. Es recomendable que antes de iniciar un estudio de cualquier índole, se defina el objetivo con el jefe de la unidad afectada; como sería el caso de la simplificación de un trámite, la reducción de costos, el cambio de determinado procedimiento o equipo y otros.

3.- Investigación Preliminar.

Definido el objetivo del estudio, es conveniente llevar a cabo una investigación preliminar o "reconocimiento" para determinar la situación administrativa y los estudios que sean requeridos. Esto implica tanto la revisión de la literatura relacionada con el problema, como el primer contacto con la realidad que se vaya a estudiar. La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos: dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar; indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio, y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

a) Elementos de la Investigación Preliminar. Los elementos del reconocimiento o investigación preliminar serán:

- La determinación de las necesidades específicas que existen dentro de un campo, y la identificación del problema o problemas que requieren atención prioritaria.
- La descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.
- La descripción general de la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver el problema.
- Estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios.

b) Contenido de la Investigación Preliminar. La investigación preliminar exige que se cubran, cuando menos, los siguientes puntos:

- Información documental sobre: Leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores realizados.
- Información sobre el campo de trabajo: pueden obtenerse organogramas, lista de funciones o trabajos principales, información sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos principales y a servicios auxiliares, datos básicos sobre volúmenes de trabajo que atiende la unidad, contactos de trabajo con otras áreas, un examen rápido de las condiciones materiales en que se trabaja que incluya espacio, mobiliario, etc., y en general toda aquella información que caracteriza a la unidad por investigar.

Con los resultados de esta investigación preliminar será posible determinar la complejidad de la investigación, los posibles costos de las soluciones alternativas y las técnicas más recomendables para realizarlo.

4.- Autorización para Realizar el Estudio.

La primera apreciación del problema, obtenida de la investigación preliminar, deberá someterse a la consideración de las autoridades de la organización a quienes corresponda autorizar el estudio tomando en consideración las características de costo y esfuerzo que exigirá. Tal decisión delimitará las posibles áreas de responsabilidad en la implantación de las sugerencias que se presenten.

5.- El Plan de Trabajo.

Determinada la naturaleza y la magnitud del problema en cuestión, definido el objetivo del estudio, practicada la investigación pre-

eliminar, y autorizado el estudio, deberá formularse el plan y los programas de trabajo necesarios para llevarlo a cabo. Para ello, es conveniente que se desarrollen y examinen las diferentes alternativas para efectuar la investigación definitiva y se fijen las bases generales que habrán de normarla.

Contenido del Plan de Trabajo. En el plan de trabajo se deberá especificar con claridad qué es lo que se va a hacer y por qué, donde, como, y cuando, quiénes lo harán y cuanto costará hacerlo. En otras palabras, es necesario preparar un documento que precise la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo que sean requeridos.

Para la presentación, ejecución y control del plan es muy recomendable que el mismo conste por escrito y se acompañe de representaciones gráficas. Este documento deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

- a) Los antecedentes y la justificación del estudio.
- b) El propósito u objetivo del mismo y los resultados que se espera obtener.
- c) Su alcance.
- d) Las acciones o fases necesarias para lograr el objetivo, precisando:

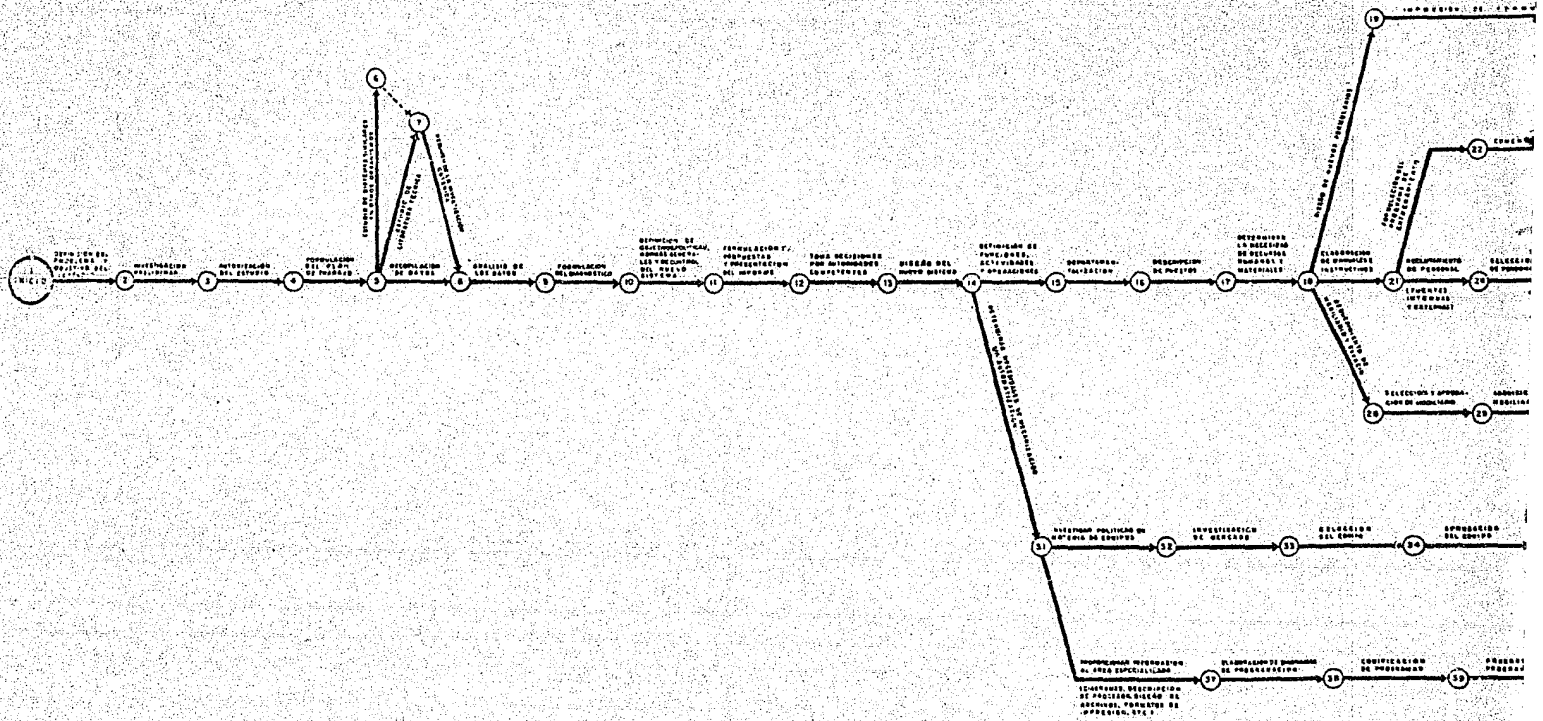
- Las áreas de investigación que cubrirá (sistemas, procesos, funciones, órganos, puestos, etc.)
- Su localización espacial, y
- Los hechos, datos e informes que sean necesarios para llegar a conclusiones y recomendaciones sólidas y efectivas.

- e) Los recursos (humanos, materiales y financieros) requeridos en cada acción o fase del estudio.
- f) Las fechas de inicio y terminación de cada fase o acción (calendario).
- g) El costo global y de cada parte del estudio.
- h) La estrategia y táctica que para conducir la investigación se adopten.
- i) La autorización del estudio y la clara identidad de quienes sean los responsables del mismo en cada una de sus fases.
- j) Los programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y los propósitos del plan.

Representación Gráfica del Plan. Para la descripción gráfica del plan general y de los programas específicos de la investigación, se recomienda utilizar gráficas de flechas o diagramas de red, como los que se usan en las técnicas de camino crítico (CPM) y PERT (Program - Evaluation and Review Technique) y también los diagramas de bloque y de barras como los de Gantt.

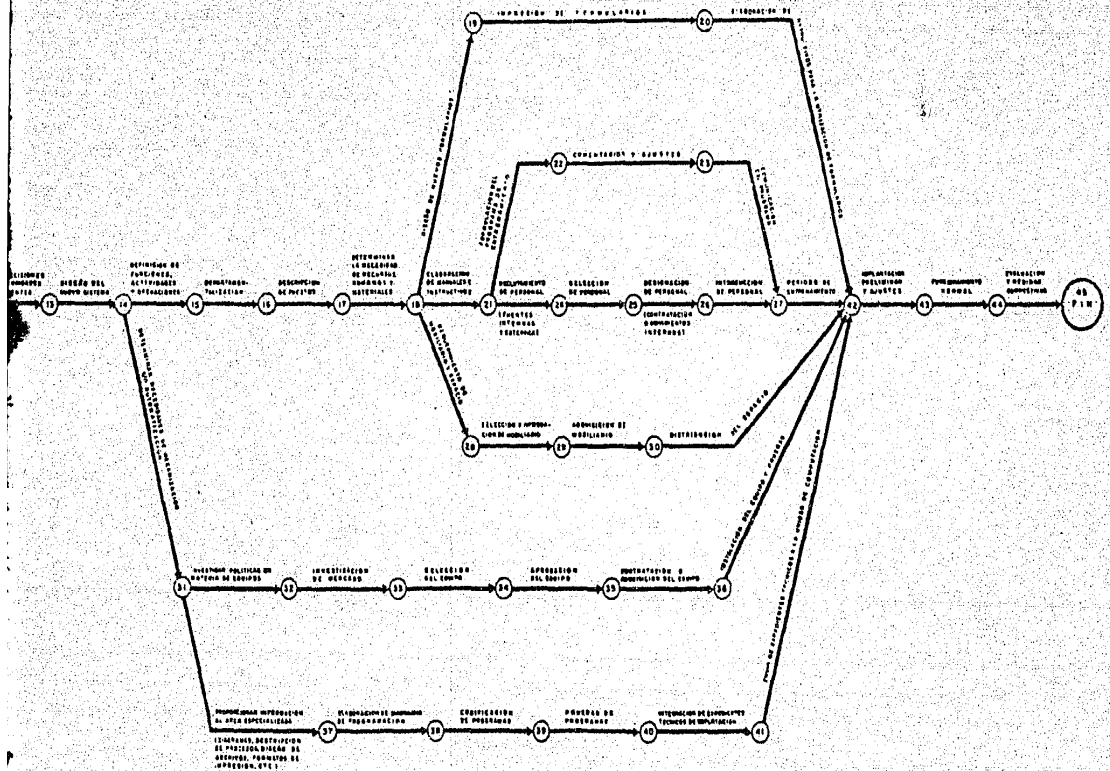
A continuación pongo un ejemplo de un modelo de red de actividades para un estudio de sistemas y procedimientos, el cual deberá ser adaptado a las necesidades de cada trabajo en particular. (Anexo No. 1)

MODELO DE RED DE ACTIVIDADES PARA UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCESOS



ETAPAS PARA UN ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

(ANEXO NO. 1)



B) RECOPIACION DE DATOS.

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual deberá dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la unidad o sistema que se estudia. De lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultarían inoperantes.

1.- Requisitos que Debe Reunir la Recopilación de Datos.

Los datos deberán recopilarse evitando, tanto recoger información insuficiente que lleve a formular falsas conclusiones, como acumular hechos innecesarios que provoquen confusiones y alarguen inútilmente la duración de la investigación. Los datos deberán reunir tres requisitos esenciales: ser completos, correctos y pertinentes.

Además al recopilar los datos deberá aplicarse un criterio de discriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación con el fin de:

- a) Asegurarse que los datos se refieren al problema.
- b) Ver si de ellos se desprende la existencia de nuevos problemas,
y
- c) Derivar posibles cambios o mejoras.

2.- Registro de los Datos.

Es recomendable que la labor de recopilación de los datos quede asentada por escrito en el momento mismo de la observación de los hechos, debido a que esto proporciona algunas ventajas.

- a) Disponer de un historial completo del caso, que permita revisar y evaluar el trabajo así como compararlo con los planes y programas respectivos.
- b) Facilitar que diversas personas conozcan los objetivos del estudio, lo que se ha hecho y lo que se está haciendo, y tener así la posibilidad de obtener sugerencias para mejorarlo.
- c) Por último, el archivo de informes o estudios sobre trabajos realizados constituye una buena fuente de información para trabajos similares, evita duplicación de esfuerzos y es susceptible de ser utilizado en el entrenamiento de nuevo personal analista.

3.- Técnicas de Recopilación de Datos.

La elección de las diversas técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos estará en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deban obtenerse.

Las técnicas generales de que dispone el analista para la recopilación de datos son: la investigación documental, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Este tipo de estudios requieren también de técnicas o instrumentos específicos para el ordenamiento y presentación de los datos, entre los cuales se encuentran los organogramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución del trabajo, cuadros estadísticos, sociogramas, etc.

4.- Datos que conviene Recopilar.

La investigación debe comprender tanto la recopilación de antecedentes como de datos relativos a la situación actual.

Entre los antecedentes que deben conocerse están los aspectos jurídicos que se verán involucrados en el problema; los problemas similares que con anterioridad se hayan presentado en la organización, y las soluciones que se hayan recomendado o acordado; las medidas de organización que por sí misma adoptó la unidad de estudio, en un intento de resolver su problema, por ejemplo: pago de tiempo extraordinario, cambio de horario de empleados, diseño de nuevos formularios, etc.

Por lo que respecta a la situación actual se recomienda que para el estudio de una unidad o sistema administrativo, se cubra aquella información que permita:

- a) Definir los objetivos de la unidad, del sistema o área afectada.
- b) Estudiar la estructura orgánica actual.
- c) Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas relacionadas con el problema en estudio.
- d) Analizar las funciones de cada área y las operaciones asignadas a cada puesto y que tengan relación con el problema.
- e) Estudiar los trámites de operación, instructivos contables, instructivos por puestos, manuales de control interno, circulares, reglamentos, decretos, etc.

- f) Analizar el flujo de operaciones o de la documentación (diagrama de recorrido, de flujo, de bloque, etc.) y de las formas de oficina utilizadas.
- g) Analizar las estadísticas sobre volúmenes de trabajo y de costos de operación.
- h) Analizar el equipo de oficina en uso (inversión, tiempo utilizado, tipos y frecuencia de descomposturas, tiempos disponibles, eficiencia, etc.)
- i) Examinar las condiciones de trabajo: medio ambiente, relaciones humanas, comunicaciones, grupos informales, etc.
- j) Precisar las relaciones o contactos con otras unidades de trabajo.
- k) Determinar la necesidad de cambios a los sistemas y procedimientos.
- l) Diseñar nuevos sistemas y procedimientos.

5.- Factor Humano.

La labor de investigación deberá afrontarse sin prejuicios por parte del personal analista, y sin opiniones preconcebidas.

En la etapa de recopilación de los datos, en especial, es recomendable que el analista adopte una actitud amable y discreta a fin de procurarse la buena voluntad del personal de la unidad en estudio y estimular su participación activa en los trabajos.

Con el fin de evitar actitudes y criterios desfavorables hacia dichos analistas, será de vital importancia abstenerse de ofrecer -- ningún tipo de promesas que, por otra parte, no estarían en posibilidad de ser cumplidas.

c) ANÁLISIS DE LOS DATOS.

Terminada la fase de recopilación y registro de los datos, éstos deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita -- descubrir las causas que impiden la operación normal de un sistema, un procedimiento o un método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos, duplicaciones, despilfarros, etc.

1.- Naturaleza y Propósito del Análisis.

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento, -- sin perder de vista la relación, interdependencia, e interacción -- de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto -- o medio ambiente.

El propósito del análisis será establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, con el fin -- de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

2.- Procedimiento del análisis.

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, a fin -- de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer -- en todos sus aspectos y detalles, el objeto al cual se aplica el -- estudio y conduzca este esfuerzo de racionalización a diagnosticar

los problemas.

Dentro de ese proceso podría distinguirse la siguiente secuencia de pasos:

- a) Conocer el hecho o la situación que se analiza.
- b) Describir ese hecho o esa situación.
- c) Descomponerlo a fin de conocer todos sus detalles y aspectos.
- d) Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo al criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y -- por sí solos, sino que son también producto de las circunstancias del ambiente que los rodea.
- g) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas, esto es, formular un diagnóstico de la situación.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos, consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática una serie de preguntas que resumen los aspectos de una situación administrativa. La sucesión de preguntas que se emplean -- para el análisis, el ordenamiento que siguen y la finalidad que determinan son las siguientes:

<u>Preguntas:</u>	<u>Finalidad que Determinan:</u>	
¿Qué?	la Actividad	Se emprenden las actividades de una <u>u</u> nidad administrativa, las acciones de un procedimiento o se toma una decisión.
¿Para qué?	el Propósito para el que,	
¿Dónde?	el Lugar en que,	
¿Cuándo?	el Orden y/o el Tiempo en que,	
¿Quién?	la Persona por la que,	
¿Cómo?	los Medios por los que,	
¿Cuánto?	la Cantidad de <u>re</u> cursos con los que,	

Después de obtener para cada una de las preguntas anteriores respuestas claras y precisas, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué? A partir de este momento se iniciará propiamente el examen crítico de los datos, y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento. Esto será posible mediante la eliminación, combinación, cambio o simplificación de alguno o algunos de los elementos del objeto de análisis.

Este sencillo procedimiento para el análisis administrativo no persigue otra finalidad que la de sugerir las bases para el examen crítico que deberá aplicarse en un estudio y una metodología adecuada y eficaz para encarar ese examen.

3.- Técnicas e Instrumentos de Análisis.

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis obedecerá, como ya se advirtió, a la factibilidad de su aplicación; a los estudios que se van a realizar; al apoyo financiero; a la disponibilidad de tiempo; a la posibilidad de contar con un elemento de computación que acelere parte del proceso de análisis cuando lo requieran las necesidades; y, sobre todo, al grado de capacitación del personal analista que realizará el estudio.

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar en el análisis de problemas administrativos se encuentran los siguientes:

- a) Organogramas.
- b) Sociogramas.
- c) Cuadros de distribución del trabajo.
- d) Diagramas de flujo.
- e) Diagramas de programación de computación.
- f) Diagramas de distribución del espacio.
- g) Matriz de especificaciones o requerimientos de espacio.
- h) Cuadros estadísticos.
- i) Fórmulas para la evaluación cuantitativa de la información.
- j) Arbol de decisiones.
- k) Redes para el análisis lógico de problemas.
- l) Tablas de decisiones.
- m) Otras técnicas de investigación de operaciones. (Tal es el caso de las técnicas cuantitativas de análisis administrativo que presento en el Anexo No. 2).

Resumiendo, en esta fase del trabajo, los datos recopilados se someten a un proceso de análisis o examen crítico, con el fin de descubrir y conocer las causas que originan el malestar e impiden el funcionamiento normal de un sistema.

Este esfuerzo servirá de base para el desarrollo de posibles soluciones a los problemas, situaciones o circunstancias que originaron el estudio, así como también para la formulación de recomendaciones de mejoramiento administrativo.

TECNICAS CUANTITATIVAS DE ANALISIS ADMINISTRATIVO

ANEXO NO. 2

Nombre de la Técnica:	Aplicaciones:	Comentarios:	Bibliografía:
Análisis de Series de Tiempo.	Interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en períodos iguales y subdivididos en unidades homogéneas de tiempo.	Las series de datos en un período son analizadas en cuanto a los principales tipos de fluctuaciones tales como: de tendencias cíclicas, estacionales e irregulares.	John L. Griffin. <i>Statistics</i> . Nueva York. Holt, Rinehart and Wiston, Inc. 1962.
Correlación	Para determinar el grado de influencia o repercusión mutuas entre dos o más variables, por ejemplo: Incremento en las operaciones con incremento en utilidades o volumen de personal, utilidades de los transportes públicos con consumo de gasolina y/o número de accidentes, etc.	Una variable puede ser estimada si el valor de otra variable es conocido. Factores clave: el análisis de regresión, los coeficientes de correlación y los diagramas de dispersión.	F.E. Croxton y Dudley J. Cowden. <i>Applied General Statistics</i> . Englewood Cliffs, N.J. Prentice - Hall, Inc. 1955.
Modelos de Inventario.	Determinar cuando y qué cantidad de inventarios deben tenerse.	Los modelos simples no suponen retraso en la entrega y la demanda si es conocida. Los modelos probables manejan modelos de riesgo e incertidumbre.	T.N. Whitin. <i>The Theory of Inventory Of Management</i> . Princeton, N.J. Imprenta de la Universidad de Princeton. 1953.

Nombre de la Técnica:	Aplicaciones:	Comentarios:	Bibliografía:
Modelos integrados de Producción.	Usados para reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.	Un modelo altamente complicado para uso sólo en compañías con experiencias detalladas de ventas y costos.	C.C. Holt, O. Modigliani, J.F. Muth y H.A. Simon. Planning Production Inventories, and Workforce. Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, Inc. 1960.
Muestreo.	Investigación de mercados. Muestreo de trabajo. Control de inventarios. Auditoría.	A través del uso de varios diseños, el muestreo hace posibles las inferencias acerca de las características de la población con grados específicos de uniformidad.	W.E. Deming. Some Theory of Sampling. Nueva York. John Wiley and Sons, Inc. 1950. W.G. Cochran. Sampling Techniques. Nueva York. John Wiley and Sons. Inc. 1953.
Números Índices.	Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones en volumen de operaciones, errores, costos, ausencias, etc., y otras variables, en un período determinado, con fines de control de las operaciones, auditoría administrativa, comprobar validez y confiabilidad de la información, etc.	Los factores importantes incluyen la elección del período base, el método de ponderación y la selección de los componentes que serán incluidos en el índice.	F.C. Mills. Statistical Methods. Nueva York. Holt. Rinehart and Winston, Inc. 1955.
Pert. (Técnica para la Revisión y Evaluación)	Planeación y Control de un conjunto complejo de actividades, funciones y relaciones.	Los conceptos clave incluyen: 1) la cadena de eventos y actividades; 2) asignación de recursos;	Booz-Allen y Hamilton. U.S. Air Force.

Nombre de la Técnica:	Aplicaciones:	Comentarios:	Bibliografía:
Evaluación de Programas.)		3) Consideraciones de tiempo y costo; 4) trayectoria de la cadena, y 5) camino crítico.	
Programación Lineal.	Para asignar los recursos en casos, de una manera óptima en los problemas de programación, composición de la producción y otros, como la administración de un sistema - cuyos elementos tienen valores muy diversos por lo que se refiere a tiempos para adquisición, durabilidad, utilización en diversas etapas, y que son variables importantes que simultáneamente influyen en el funcionamiento del sistema.	Los factores clave incluyen una función objetiva, la elección entre varias alternativas, los límites establecidos en símbolos y las variables que se suman lineales.	S. Stockton. Introduction to Linear Programming. 2a. ed. Boston. Allyn and Bacon, Inc. 1963 E. Bowman y R. Fletcher. Analysis for Production Management Homewood, Ill. - Richard D. Irwin. - 1961.
Simulación.	Usada para imitar una operación o método antes de su ejecución real. Se reproducen situaciones difíciles o incosteables de experimentar en la práctica. Proporcionan datos aproximados que permiten tomar decisiones, ya que se efectúan imitaciones con datos numéricos y se hacen intervenir las combinaciones de todas las situaciones que en la realidad podrían presentarse.	Largos periodos son simulados en pruebas cortas. Grupos complejos de variables pueden ser manejados cuando no se dispone de un método matemático.	Herron, Rawdon y Greenlaw. Business Simulation. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall, Inc. 1962. D. Chorafas. Operations Research for Industrial Management Rinehold Publishing Corp. 1958.

Nombre de la Técnica.	Aplicación:	Comentarios:	Bibliografía:
Teoría de Colas o Líneas de Espera.	Para determinar el número óptimo de estaciones de servicio, tales como ventanillas de pago o recaudación, mesas de atención al público, despachadores, etc., tanto para mejorar el servicio, como para reducir el costo del tiempo de espera, o bien eliminar tiempo ocioso.	La mayoría de los modelos suponen una distribución específica de las llegadas y de los tiempos de servicio.	E. Bowman y R. Fetter, Analysis for Production Management Homewood, Ill. - Richard D. Irwin. - 1961.
Teoría de las Decisiones.	Usada para seleccionar el mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable.	Los desarrollos en la estadística bayesiana permiten al juicio del ejecutivo, ser llevado sistemáticamente al análisis de los problemas.	R. Schlaifer. Introduction to Statistics for Business Decisions Nueva York. McGraw-Hill, Inc. 1961.
Teoría de los Juegos.	Usada para determinar la estrategia óptima en una situación de competencia. Se pueden hacer aplicaciones en problemas de productividad, disminución de desperdicios, mejoramiento de la disciplina, etc., siempre que los responsables de las decisiones conozcan las reglas del juego y sus repercusiones.	La mayoría de las soluciones incluyen a dos personas y suman cero situaciones competitivas (en algunas de las cuales dos personas están inmiscuidas y una gana exactamente lo que la otra pierde). Las situaciones más complejas se hacen extremadamente difusas.	J.D. Williams. The Complete Strategist. Nueva York. McGraw-Hill, Inc. 1954.

D) FORMULACION DE RECOMENDACIONES.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el trabajo, ésta se hallará en posibilidad de iniciar el desarrollo de cierto número de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de sugerencias o recomendaciones.

Con la búsqueda de opciones de mejoramiento administrativo se inicia la fase "constructiva" del estudio, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis, es decir, que los elementos separados y desagregados en el proceso anterior, se combinan mediante -- una labor de síntesis, formando nuevas unidades, integradas en tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas a las interrogantes planteadas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo de alternativas u opciones para el diseño de un nuevo sistema de trabajo será necesario, de acuerdo a lo anterior, combinar -- los insumos (entradas), productos (salidas), procesamientos y requerimientos de información, así como también tomar en consideración los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización y los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de la información y los controles del sistema.

1.- Consideraciones Previas a la Formulación de Recomendaciones.

Antes de proceder al desarrollo de las recomendaciones en este tipo de estudio, conviene tener presentes algunas de las siguientes consideraciones y sugerencias.

- a) No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio, - en especial, cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.

- b) Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
- c) La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apearse a soluciones que sigan cierto patrón.
- d) Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, entendiéndose por tales, las que dentro de las condiciones que prevalecen en la dependencia, sean las más factibles de aplicarse en la realidad.
- e) Considerar las limitaciones que puedan emanar de disposiciones - jurídicas y administrativas cuando presenten dificultades para - su modificación.
- f) Descartar soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad, cuando ésta sea problemática de lograr.
- g) Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados; tal podría ser: la opinión de áreas especializadas como podrían ser unidades de organización y métodos, departamentos de organización, unidades de asesoría administrativa, etc. dentro y fuera de la organización, las sugerencias del personal que labora en la unidad sujeta a investigación, la asesoría de - especialistas en campos determinados y el intercambio de impresiones con otros analistas colaboradores, aunque estén dedicados a otros trabajos de investigación.

La mejor solución será aquella que permita realizar un trabajo o tomar una decisión dentro del tiempo requerido y con el mínimo uso de recursos.

2.- Formulación de Propuestas.

El siguiente paso es convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción, es decir, en recomendaciones. Al llegar a este punto del estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer lugar, el analista deberá poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa, y tomar en cuenta todas las soluciones posibles.

En segundo término, deberá proceder a seleccionar las sugerencias -- más viables evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. Algunas veces, un incremento en el costo del trabajo desarrollado en un área puede producir un gran ahorro en otra, -- de donde se infiere que el resultado total es provechoso. Otras veces, las ventajas a corto plazo resultan considerables y viceversa.

La presentación de recomendaciones no deberá incluir todas las opciones cuando éstas sean muy numerosas, sino que conviene seleccionar -- sólo algunas de las más viables. Cada opción deberá acompañarse con la estimación de costos, la anulación de los requerimientos de recursos humanos, materiales y financieros, así como de sus ventajas y limitaciones.

3.- Tipos de Recomendaciones.

Las recomendaciones que resulten de un estudio podrán clasificarse --

dentro de alguno de los siguientes tipos:

- a) Recomendaciones de Eliminación. Supresión de un sistema de trabajo; eliminación de procedimientos o de pasos dentro de un procedimiento; reemplazo de formas, registros e informes; supresión de unidades u órganos administrativos; baja de plazas dentro de un puesto, etc.
- b) Recomendaciones de Adición. Introducción de un nuevo sistema; operaciones adicionales en un procedimiento, o todo un procedimiento adicional; una nueva unidad administrativa dentro de la estructura de organización; programas adicionales; aumento de plazas, etc.
- c) Recomendaciones de Combinación. Combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, tomando en consideración los factores: lugar y secuencia de ejecución, así como la persona que las realiza, etcétera.
- d) Recomendaciones de Modificación. Cambios en los procedimientos o las operaciones; redistribución de unidades administrativas, de funciones o del espacio de trabajo; modificaciones en las formas, registros e informes, etc.
- e) Recomendaciones de Simplificación. Introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento; simplificar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación, etc.

4.- Elaboración del Informe.

Las medidas de mejoramiento que se sugieran, deberán presentarse por -

escrito, redactándose para ello un informe que además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones al respecto.

La naturaleza de los lectores para quienes se redacte un informe hará variar la forma y el contenido de éste. El funcionario de alto nivel requiere informes que le permitan tomar con cierta celeridad decisiones correctas y oportunas. Es por ello que los resultados del estudio y las recomendaciones propuestas conviene presentarlos en forma condensada, usando un lenguaje exento de tecnicismos y detalles.

Los informes técnicos y detallados deben reservarse para aquellas personas familiarizadas con los trabajos de racionalización administrativa o que se verán involucradas en la implantación y operación del nuevo sistema.

Un informe constará normalmente de los siguientes elementos o componentes: una introducción que resuma el propósito, enfoque, limitaciones y el plan de estudio; el cuerpo o parte principal del informe donde se consignen los hechos, argumentos y justificaciones; la parte de conclusiones y recomendaciones y finalmente, los apéndices o anexos donde se incluirán las gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar las propuestas y recomendaciones.

El orden de los elementos de un informe podrá variar según el tipo de lector al cual se dirija, siguiendo el criterio antes expuesto.

5.- Toma de Decisiones.

Los últimos pasos del proceso de investigación pueden seguir procedimientos muy diversos pero existe un elemento común en todos ellos y es que deben someterse a la consideración y aprobación de las autoridades competentes.

Para la negociación de la decisión o selección de opciones pueden mencionarse varias sugerencias útiles:

- a) Sacar partido del hecho de la participación del personal de la Unidad bajo examen.
- b) Dar explicaciones detalladas de las recomendaciones o cambios importantes.
- c) Hacer concesiones respecto de propuestas secundarias para obtener aceptación en las propuestas principales, pero por ningún motivo permitir la mutilación de ninguna que sea importante.

Una vez que el funcionario a quien se ha conferido la autoridad suficiente para decidir ha escogido la opción que considera más conveniente, se estará en condiciones de diseñar el nuevo sistema.

6.- Diseño del Nuevo Sistema.

El diseño del nuevo sistema es el desarrollo de la opción seleccionada para solucionar el problema objeto de la investigación.

El diseño del nuevo sistema deberá limitarse al grado en que se permita demostrar su eficacia, sin recargarlo de detalles, pero deberá ser lo suficientemente amplio para proporcionar una base que sirva para la determinación realista de requerimientos de recursos, tiempos y -

costos. En particular, no debe omitirse el cálculo de costos de las modificaciones e instalación del nuevo sistema.

En el diseño del nuevo sistema se deberán tomar en consideración todos los componentes del mismo, la asignación óptima de los recursos, así como el establecimiento de un marco de trabajo integral. El diseño deberá proveer los arreglos integrados de instalaciones, elementos humanos y flujo de información para lograr los objetivos de la unidad estudiada, como se advirtió al inicio de este capítulo.

E) IMPLANTACION.

La implantación de las recomendaciones formuladas es tan importante como cualquiera de las fases anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio.

Podrían distinguirse tres momentos dentro de esta parte del trabajo.

- 1° La formulación de un programa para la implantación del nuevo sistema.
- 2° La integración de los recursos humanos y materiales que sean necesarios.
- 3° La ejecución del programa.

1.- Programa de Implantación.

El primer paso en la formulación del programa de implantación será - determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia de su realización. Esto puede describirse perfectamente utilizando un diagrama o red de flechas, semejante al que se muestra en el anexo - No. 3

El siguiente paso será determinar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formas de oficina, manuales e instructivos de trabajo, etc., recursos que serán necesarios -- para cumplir con la implantación de las recomendaciones.

Asimismo, deberán fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del programa y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

De suma importancia será dejar claramente establecido quién o quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas. Tomando en consideración la naturaleza de los anglistas, éstos deberán participar en la implantación de las recomendaciones, auxiliando tanto al jefe de la unidad en que se introducirá el nuevo sistema, como al personal que habrá de operarlo.

Deberán preverse también los obstáculos y las resistencias al cambio que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos métodos y -- procedimientos de trabajo, y para ello será necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse.

Por último, el programa deberá fijar el método de implantación que más convenga utilizar, de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

A continuación menciono los diferentes métodos de implantación.

Existen varias formas para implantar mejoras administrativas, y cada una responde al problema de que se trate o al grado de complejidad -- del sistema a implantar. Los métodos más usuales son:

- El método instantáneo;
- El proyecto piloto;
- La implantación en paralelo;
- El método parcial o por aproximaciones sucesivas,

a) El Método Instantáneo.

Generalmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas, el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

Las instrucciones de operación del nuevo sistema de trabajo se deben distribuir entre los responsables de la operación, por ejemplo, informándoles: "Comenzamos con la operación de este nuevo método a partir de mañana a las 8:00 a.m."

Se trata desde luego de una forma sencilla de implantar un nuevo sistema a menos que algunos de los factores siguientes estén presentes:

- Si se trata de un cambio radical, que implique el uso de equipo diferente.
- Si el cambio requiere de la utilización de locales separados entre sí por una gran distancia, y no se cuenta con medios adecuados que permitan un fácil y oportuno desplazamiento.
- Si la gran mayoría del personal que habrá de operar el nuevo sistema no está convencida de su validez.

En estos tres casos no es recomendable el empleo del método instantáneo.

b) Método del Proyecto Piloto.

Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte del total de la organización, con la finalidad de medir su eficacia. Debe entenderse que esto sólo es posible cuando existe una relativa semejanza en las condiciones que imperan en la organización como un todo.

Su principal utilidad radica en que permite introducir cambios en una escala reducida, realizando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto, antes de operarlo en forma global.

Una posible desventaja radicaría en que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo lo es también para las partes restantes. Además generalmente a los proyectos pilotos se destinan recursos fuera de lo normal, así como una atención especial que no puede ampliarse posteriormente a toda la organización.

c) Implantación en Paralelo.

Cuando se trata de la implantación de proyectos de gran envergadura, o que implican procesos complejos, es recomendable el método "en paralelo". Este método consiste en la operación simultánea, por un período determinado, tanto del sistema tradicional como del que se va a implantar. Esto permite realizar modificaciones y ajustes sin crear graves problemas, al tiempo que perm

te que el nuevo sistema esté funcionando normalmente antes de que se suspenda la operación del anterior.

Este método garantiza una mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones. También permite que el personal que se encargará del nuevo sistema pueda irse familiarizando con su operación, sin la presión que significa estar trabajando "en vivo" con la posibilidad de causar efectos irreversibles.

En los casos en que el mismo personal que se encarga del sistema tradicional, sea el que vaya a operar el nuevo sistema, se recomienda la programación de períodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que con ellos no se afecte el servicio normal del sistema que va a ser substituido.

Al iniciarse la etapa de implantación en paralelo, se hará necesario contar de antemano con los manuales y circulares que permitan conocer el nuevo sistema a los usuarios del servicio. También se debe dotar al personal con los elementos necesarios para que cumpla eficientemente con las funciones que se le atribuyan.

Debe advertirse que no en todos los casos es conveniente establecer la implantación en paralelo, sino sólo en aquellos sistemas - cuyo funcionamiento inicial pudiera descontrolar a los usuarios - habituados al sistema anterior. Por lo mismo, la implantación en paralelo deberá prolongarse únicamente hasta el momento en que exista la seguridad de que el nuevo sistema funcionará sin fallas y que puede eliminarse el sistema antiguo sin mayores problemas.

d) Método de implantación Parcial o de Aproximaciones Sucesivas.

Este método es, con mucho, el más adecuado para implantar sistemas de gran magnitud. Podría afirmarse que en estos casos es el único que permite realizarla con éxito. Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema, o pequeñas porciones del mismo, e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones; y avanzar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.

Se trata de un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo que, en ocasiones, requerirá más tiempo que el previsto inicialmente. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa, ya que permite un cambio gradual y perfectamente controlado.

2.- Integración de Recursos Humanos y Materiales.

Una vez que el programa de implantación ha sido confeccionado y aprobado, el siguiente paso consistirá en reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema.

Se procederá a elaborar los manuales e instructivos de trabajo, las formas de oficina, integrar el mobiliario, equipo y suministros requeridos para operar el nuevo sistema. Se procederá también a disponer los arreglos físicos en cuanto a local, distribución del espacio y acondicionamiento del lugar donde se desarrollen las labores.

Con base a los requerimientos del nuevo sistema y al programa de implantación se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a operar los nuevos procedimientos de trabajo.

Tomando como norma los manuales o Instructivos, se adiestrará al personal lo suficiente para que pueda ejecutar sus labores correctamente y adquiera un perfecto conocimiento de la parte que le corresponda desarrollar dentro del proceso total.

3.- Ejecución del Programa de Implantación.

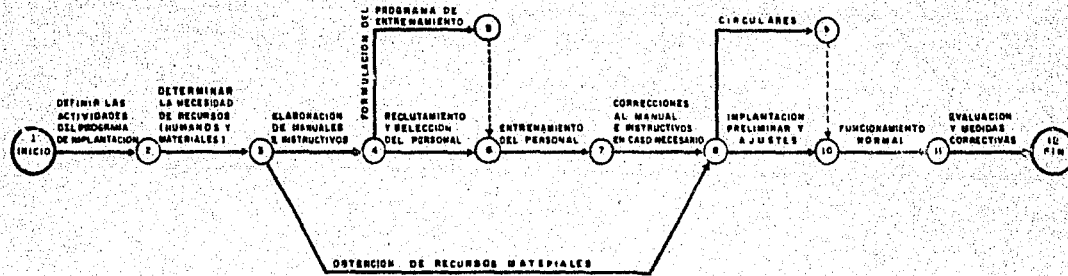
Cumplidos los pasos anteriores, procede poner en operación el nuevo sistema, aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los manuales e instructivos.

Cuando se inicie la implantación se podrán elaborar circulares con el fin de darlo a conocer a sus usuarios y, en caso necesario, deberá continuarse con la labor de información y orientación de quienes se vean involucrados en el cambio.

A continuación pongo un ejemplo de modelo de red de actividades para la implantación de un sistema, el cual podrá adaptarse según las necesidades de cada trabajo en particular. (Anexo No. 3)

ANEXO NO. 3

MODELO DE RED DE ACTIVIDADES PARA LA IMPLANTACION DE UN SISTEMA



F) EVALUACION DEL SISTEMA.

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema administrativo, es indispensable que el personal que se hizo cargo de su implementación, se mantenga informado de su aplicación para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas y, en su caso, sugerir las medidas correctivas que procedan.

1.- Mecanismos de Información.

Los mecanismos para obtener la información necesaria para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas son sumamente variables, de acuerdo con las características de cada dependencia. Es recomendable que estos mecanismos se mantengan activos durante el período que sea suficiente para juzgar la efectividad del sistema implantado.

2.- Adopción de Medidas Correctivas.

A partir de las observaciones que se realicen durante un lapso razonable de operación del nuevo sistema, se podrán sugerir modificaciones a alguno o algunos de los componentes del mismo.

Es conveniente conocer los resultados del nuevo sistema antes de intentar introducir medidas correctivas de manera precipitada en el momento y lugar en que se presenten o detecten, a menos que a todas luces ésto fuese necesario.

Esto resulta recomendable ya que, en no pocos casos la solución a un problema particular resulta parcial si no se modifican las causas que lo generan, y éstas pueden radicar en otros niveles de operación.

3.- Auditoría Administrativa.

Uno de los tipos de estudio más completos de la estructura y funcionamiento de un organismo administrativo, es el conocido como auditoría administrativa, y es por esto que su estudio lo he dejado para un Capítulo posterior (Cap. IV).

C A P I T U L O I I I

1

CAPITULO III: LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

A) QUE SON LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

1.- Definición.

En el campo de las ciencias administrativas, se define un manual como el documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre historia, atribuciones, organización política y procedimientos de una empresa, así como las instrucciones o acuerdos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

Deberán servir para explicar las normas más generales con un lenguaje que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles, dando énfasis a la información de los procesos y procedimientos administrativos.

2.- Clasificación Básica.

Los Manuales Administrativos pueden ser clasificados en atención a su área de aplicación o a su contenido, entre otros criterios.

Por su área de aplicación, los manuales podrían considerarse:

- a) Macroadministrativos.- Los que se refieren a varias organizaciones en su conjunto, o a dos o más de ellas, ejemplo: El Manual de Organización del Gobierno Federal.
- b) Microadministrativos.- Se refieren a una sola empresa, pueden referirse a toda ella en forma global o a alguna o algunas de las unidades administrativas que la conforman, ejemplos: Los manuales -

de Organización y Procedimientos de empresas de servicios (Instituciones de Crédito, Aseguradoras, de Transporte etc.); de Transformación (Industriales, Laboratorios, Fábricas etc.); y Extractivas (Agropecuarias, Ganaderas, Petroleras y otras), así como -- también, El Manual de Organización del Departamento de Comercio Exterior, El Manual de Procedimientos para el Mantenimiento Preventivo de Equipo de Operación, etc.

Por su contenido, Los Manuales Administrativos pueden clasificarse en:

- a) Manuales de Organización
 - b) Manuales de Procedimientos
 - c) Manuales de Políticas de Trabajo
 - d) Manuales de Contenido o Propósitos Múltiples
 - e) Divisionales, Departamentales y por Areas
 - f) Especializados.
 - g) De Bienvenida
- a) Manual de Organización.- Este tipo de manuales registra y mantiene actualizada la información detallada sobre las atribuciones, estructura y funciones de las unidades administrativas que integran una empresa; los niveles jerárquicos; los sistemas de comunicación y coordinación; la descripción de puestos y los grados de autoridad y responsabilidad de altos funcionarios; además se complementa con organigramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización. Además de que debe coadyuvar a:
- El desarrollo adecuado de una organización formal.
 - Mantener informados a los integrantes de una empresa sobre la

asignación de responsabilidades y la delegación de autoridad formal en cada uno de los puestos, mostrando las cadenas de mando y estableciendo los canales oficiales de comunicación.

- b) Manual de Procedimientos.- Este manual deberá contener la descripción y la secuencia de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, además, señala los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.
- c) Manual de políticas de Trabajo.- Deberá contener la descripción detallada de los lineamientos que deberán regir a los ejecutivos y subalternos intermedios en la toma de decisiones.
- d) Divisionales, Departamentales y por Areas.- Estos manuales son específicos dentro de la compañía y generales dentro de la División, Departamento y Area. En ellos se detallan además, sus objetivos, políticas, funciones y relaciones de autoridad.
- e) Manual de Propósitos Múltiples.- Cuando el volumen de operaciones de empleados, o bien por la simplicidad de la estructura de la empresa no se justifique la preparación y utilización de los manuales antes mencionados, puede ser conveniente la elaboración de un manual de propósitos múltiples que como su nombre lo indica abarca un cierto número de temas o conceptos, los cuales proporcionan información acerca de la empresa.
- f) Manuales Especializados.- Como su nombre lo indica este manual contiene instrucciones especializadas, que deberán respetarse para la correcta ejecución de acciones de un tema o unidad específicos.

A continuación menciono, a manera de ejemplo, el sentir generalizado de los ejecutivos de ventas en este aspecto.

Estos ejecutivos reconocen y aceptan la necesidad de contar con manuales de políticas y adiestramiento, pero se oponen al desarrollo de manuales detallados de procedimientos. Esta actitud de ninguna manera es arbitraria o no práctica, ya que brota de una larga experiencia en el intento de basar en manuales las operaciones de ventas. Una apreciación de la actitud que acepta los manuales de política de ventas y adiestramiento, puede encontrarse en las siguientes sugerencias hechas por gerentes de ventas experimentados pertenecientes a varias industrias:

Al personal de ventas es necesario darle una latitud apreciable al tomar decisiones cotidianas.

Sólo cuando dicho personal tenga el beneficio de líneas establecidas de políticas, será útil y consistente la suma total de sus decisiones. De ahí que el manual de políticas sea un instrumento valioso de la administración de ventas.

g) Manual de Bienvenida.- Es recomendable que empresas de cierta envergadura entreguen a cada uno de los empleados de nuevo ingreso un manual en el que aparte de situarlos en un agradable ambiente de recepción, les indique ciertos aspectos importantes que deben conocer al ingresar a la organización, tales como:

- Actividades desarrolladas por la empresa
- Breve reseña histórica
- Objetivos generales que se persiguen
- Autoridades
- Régimen de Incentivos

- Derechos y obligaciones de los empleados en general
- Régimen de sanciones y sus causales
- Normas de comportamiento básicas y de cumplimiento obligatorio para todo el personal.
- Servicios que la empresa presta a sus empleados.

Este manual es especialmente útil para niveles intermedios e inferiores. Es una forma muy eficiente de dar la bienvenida al nuevo empleado y de crearle una buena predisposición para con la empresa.

3.- Objetivo de los Manuales Administrativos:

Los Manuales Administrativos tienen como propósito fundamental proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos y cualquiera otra información que sea necesaria a las empresas y a las unidades que las integran.

Según el área de aplicación, los manuales permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos generales:

- a) Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- d) Ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo.

- e) Proporcionar información básica para la implantación de medidas de reforma administrativa.
- f) Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación.

4.- Necesidad de los Manuales:

En esencia los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna el volumen y la frecuencia de estas decisiones va en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planeamientos de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia.

Este concepto de administración ha aumentado la necesidad y modificado también el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información.

5.- Beneficio de los Manuales:

En un seminario realizado recientemente de la American Management Association, representantes de ochenta compañías convinieron en que son diez los beneficios básicos que se derivan del empleo de los manuales en la empresa.

<u>BENEFICIO DE LOS MANUALES</u>	<u>RESULTADOS NORMALMENTE</u>		
	<u>OBTENIDOS</u>	<u>BUENO</u>	<u>REGULAR</u>
1.- Flujo de información administrativa			X
2.- Gufa del trabajo a -- ejecutar	X		
3.- Adoctrinamiento			X
4.- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo			X
5.- Clarificación de la estructura de organización y de las responsabilidades	X		
6.- Uniformidad de la interpretación y aplicación de las políticas	X		
7.- Coordinación de actividades		X	
8.- Eliminación de duplicaciones innecesarias		X	
9.- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos	X		
10.- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles	X		

B) EL MANUAL DE ORGANIZACION

Este tipo de manual contiene información detallada referente a los objetivos, procedimientos, políticas de trabajo, al directorio, los antecedentes, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas, la descripción de los puestos, los niveles jerárquicos, -- los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

1.- Identificación:

El Manual de Organización deberá indicar, en primer término los datos siguientes:

- Nombre oficial del organismo, empresa o unidad a que se refiere
- Título
- Niveles jerárquicos que comprende
- Lugar y fecha de elaboración
- Número de revisión, en su caso
- Número de ejemplares impresos

2.- Antecedentes Históricos:

Este apartado se refiere a una descripción de la génesis de la entidad o del área descrita en el manual, en la que se indica, en su caso, la ley o decreto por la que se creó la misma, e incluye una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

3.- Índice:

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

4.- Introducción:

Contiene una explicación al lector acerca de lo que es el documento; de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él; información sobre el ámbito de su aplicación; a quién va dirigido; como se usará y como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual.

5.- Objetivos:

El objetivo básico del manual de organización es el de servir como medio oficial de información, mostrando la estructura básica y determinando los objetivos de cada uno de los puestos que ordenados y agrupados por su afinidad y necesidad común, aparecen en los organigramas.

6.- Políticas:

Este apartado deberá contener la descripción detallada de los lineamientos que deberán regir a los ejecutivos y subalternos intermedios, en la toma de decisiones para la óptima realización de las funciones y para el logro de los objetivos previamente fijados.

7.- Organigrama Estructural:

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

8.- Funciones:

Este apartado corresponde a la descripción de todas las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas contenidas en la estructura orgánica, que le permiten cumplir con sus atribuciones.

9.- Catálogo de Formas:

Es una relación de todas las formas de control, registros, controles estadísticos, etc. que se utilizan en el área o áreas que comprende el manual, así como un ejemplar de cada uno de ellos.

Para identificar los datos con los que se deberán llenar estos formatos, se constituye una sección más que se denomina "Apéndice de Llenado".

10.- Distribución y Control:

Una vez que un manual ha sido elaborado e impreso se procede a su distribución.

Para esto se recomienda desarrollar una serie de pláticas de difusión y de instrucción sobre su uso con el personal encargado de realizar sus funciones, actividades y operaciones señaladas en el mismo.

Resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales, conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultarlo en cualquier momento sin ninguna dificultad.

11.- Revisión y Actualización:

La utilidad de los Manuales Administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es recomendable mantenerlos permanentemente actualizados a través de revisiones periódicas.

A continuación pongo como un ejemplo de un Manual de Organización, el de un departamento de Comercio Exterior perteneciente a una -- gran organización importadora y exportadora de productos alimenticios.

Tengo que hacer la aclaración que para efectos de este trabajo consideré que con tres descripciones de puesto se entenderá perfectamente la mecánica que se sigue para su elaboración.

Así mismo, dentro del apartado "Catálogo de Formas" únicamente presento la relación de las formas que se manejan en el Departamento tratado en el Manual de Organización de ejemplo.

Así también, por considerar de interés el "Apéndice de Llenado" he incluido un ejemplo con el anexo No. "1" para ver objetivamente en que consiste esta sección.

COMIMEX S.A.

M A N U A L D E O R G A N I Z A C I O N

AREA: DEPARTAMENTO DE COMERCIO EXTERIOR

GERENCIA DE SISTEMAS

1976

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO	DE

COMIMEX S.A.

I N D I C E

- I N T R O D U C C I O N
- I.- OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO
- II.- DIAGRAMA ESTRUCTURAL DEL DEPARTAMENTO
- III.- DESCRIPCIÓN DE PUESTOS
- 1.- JEFE DE DEPARTAMENTO
- 2.- SECRETARIA DEL JEFE
- 3.- JEFE DE SECCION DE PERMISOS Y CONTROL DE CONTRATOS
- 4.- JEFE DE SECCION DE COTIZACIONES Y ESTADISTICAS
- 5.- JEFE DE SECCION DE ESTUDIOS ESPECIALES
- 6.- AUXILIAR DE REGISTRO DE COTIZACIONES
- 7.- GESTOR DE PERMISOS
- 8.- ENCARGADO DE ARCHIVO Y REGISTRO DE CORRESPONDENCIA
- 9.- AUXILIAR DE SERVICIOS
- IV.- CATALOGO DE FORMAS

ELABORO

APROBO

FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:

HOLIA NO.

DE

COMIMEX S.A.

Colaborador y Amigo:

Consciente de las necesidades básicas de orientación para el mejor cumplimiento de su trabajo, ponemos en sus manos el presente Manual de Organización del Departamento de Comercio Exterior.

Este Manual, es el documento en el cual se detallan las funciones encomendadas a esa importante área de nuestra Empresa.

Estamos seguros que este Manual le será de gran utilidad como medio de consulta y como apoyo técnico, para el mejor desempeño de su trabajo.

En la medida en que nuestra participación sea mas efectiva, en esa misma medida estaremos coadyuvando al mejor cumplimiento de los objetivos de nuestra Empresa.

La información contenida en este Manual ha sido fruto de un minucioso análisis, no obstante será bien recibida cualquier observación que se formule tendiente a mejorar o complementar esta obra.

A T E N T A M E N T E

LIC. CARLOS MEZA GUTIERREZ,
GERENTE GENERAL.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:
		HOJA NO. DE

COMIMEX S.A.

1.- OBJETIVOS Y POLITICAS DEL DEPARTAMENTO

A) OBJETIVOS

- 1.- Interpretar adecuadamente la información que se recibe de fuentes - extranjeras sobre fluctuaciones de precios en el mercado internacional, a fin de contar con los elementos de juicio necesarios para la comercialización de los productos que maneja COMIMEX, S.A.
- 2.- Lograr que las contrataciones se celebren en la forma más provechosa para COMIMEX, cubriendo los requisitos marcados por las Dependencias Oficiales, a fin de evitar cualquier anomalía que perjudique - el curso de las operaciones de importación y exportación.

B) POLITICAS

- 1.- Previamente a la celebración de un concurso para la importación de un producto, deberá prepararse un estudio sobre el mercado internacional del producto, a fin de informar a los altos funcionarios de la compañía sobre los resultados del mismo.
- 2.- Las solicitudes de los permisos deberán estar firmadas por la gerencia general y rubricadas por el jefe del Departamento de Comercio - Exterior.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO.	DE

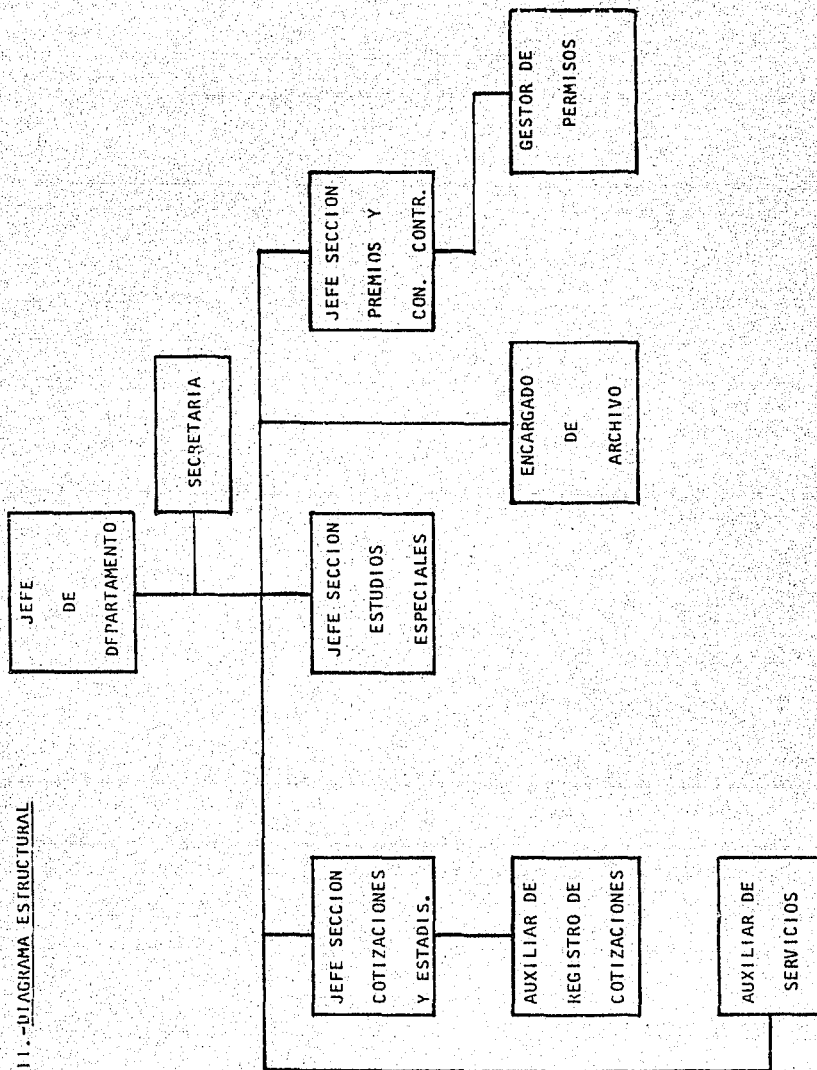
COMIMEX S.A.

3.- Se deberá mantener coordinación permanente con las áreas de operación sobre los avances y cumplimiento de los contratos.

ELABRO	APROB.	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO.	DE

COMIMEX S.A.

11.-DIAGRAMA ESTRUCTURAL



ELABORO

APROBO

FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:

HOJA NO.

DE

COMIMEX S.A.

III DESCRIPCION DE PUESTOS

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOLIA N°	DE

COMIMEX S.A.

I.- DATOS DE IDENTIFICACION

A) DEPARTAMENTO

COMERCIO EXTERIOR

B) PUESTO

JEFE DE DEPARTAMENTO

II.- OBJETIVO DEL PUESTO

Lograr que las negociaciones de importación y exportación que efectúa -
COMIMEX, se realicen adecuadamente con oportunidad y en la forma más eco-
nómica posible.

III.- RESPONSABILIDADES

DIARIAS:

- 1.- Interviene en todas las negociaciones sobre importaciones y exporta-
ciones, hasta fincar los contratos respectivos.
- 2.- Dirige y supervisa la realización de todos los trámites oficiales ne-
cesarios para obtener los permisos de importación y exportación.
- 3.- Interpreta adecuadamente la información recibida de fuentes extranje-
ras sobre fluctuaciones de precios en el mercado internacional.

SEMANALES:

- 1.- Revisa y pondera el contenido de la carta informativa sobre las coti-

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO	DE

COMIMEX S.A.

- zaciones, movimiento de granos y oleaginosas en el mercado nacional y - expectativas de cosechas en el plano internacional, verificando que los datos contenidos en la carta antes mencionada estén correctos.
- 2.- Atiende las solicitudes de información giradas por la Dirección General de Economía Agrícola de la Secretaría de Agricultura y Ganadería y de la Dirección de Comercio de la Secretaría de Industria y Comercio, en relación a importaciones y/o exportaciones de los productos que maneja COMIMEX.
- 3.- Participa en reuniones de trabajo con diversos comités del Consejo Empresarial Mexicano para asuntos internacionales.

EVENTUALES:

- 1.- Participa en misiones comerciales en el exterior, así como en cualquier asunto que beneficie la importación y exportación de los productos que maneja COMIMEX.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO.	DE

COMIMEX S.A.

I.- DATOS DE IDENTIFICACION

A) DEPARTAMENTO

COMERCIO EXTERIOR

B) PUESTO

SECRETARIA DEL JEFE DEL DEPARTAMENTO

II.- RESPONSABILIDADES

DIARIAS:

- 1.- Toma dictados y/o recibe escritos para su mecanografía.
- 2.- Controla minutarío de correspondencia.
- 3.- Atiende y efectúa llamadas telefónicas.
- 4.- Registra número de referencia en el control diario de correspondencia.

EVENTUALES:

- 1.- Elabora traducciones sobre publicaciones que se reciben en el departamento.
- 2.- Atiende trabajos especiales encomendados por su jefe.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:
		HORA NO DE

COMIMEX S.A.

I.- DATOS DE IDENTIFICACION

A) DEPARTAMENTO

COMERCIO EXTERIOR

B) PUESTO

JEFE DE SECCION DE COTIZACIONES Y ESTADISTICAS

II.- RESPONSABILIDADES

DIARIAS:

- 1.- Obtiene información en relación a las cotizaciones de precios de los productos que maneja COMIMEX.
- 2.- Elabora gráficas y estadísticas indicadoras de precios internacionales.

SEMANALES:

- 1.- Elabora cuadro de estimación de precios de productos agrícolas en diversas plazas.

MENSALES:

- 1.- Cierra cuadros estadísticos indicadores de precios internacionales por producto.

ANUALES:

- 1.- Elabora, en base a los cuadros de cotizaciones mensuales, gráfica -

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO	DE

COMIMEX S.A.

comparativa por años.

2.- Elabora gráfica estadística comparativa anual por producto.

EVENTUALES:

1.- Representa a COMIMEX ante otras compañías cuando así lo indica el jefe del departamento.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA N°	DE

COMIMEX S.A.

IV. CATALOGO DE FORMAS

- 1.- Solicitud de permiso de importación a la SAG.
- 2.- Solicitud de permiso de importación a la SIC.
- 3.- Carta solicitud de importación a la Dirección General de Aduanas de la SHCP.
- 4.- Solicitud de importación del IMCE.
- 5.- Registro de las operaciones de importación por producto.
- 6.- Registro diario de cotizaciones de precios.
- 7.- Cuadro mensual de cotizaciones de productos.
- 8.- Cuadro de cotización promedio por mes, año y producto.
- 9.- Registro de promedio mensual de cotizaciones de precios.
- 10.- Registro anual de cotizaciones de precios sobre productos que maneja COMIMEX.
- 11.- Contrato de compra de importación.
- 12.- Solicitud de permiso de exportación a la SAG.
- 13.- Solicitud de permiso de exportación de la SIC.
- 14.- Carta solicitud de exportación a la Dirección General de Aduanas de la SHCP.
- 15.- Solicitud de modificación al permiso de importación o exportación.
- 16.- Solicitud de modificación de acuerdo al IMCE.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO.	DE

COMIMEX S.A.

APENDICE DE LLENADO

ANEXO NO. 1

SOLICITUD DE PERMISO DE IMPORTACION A LA SAG.

- Ref. 1 (Clave se deja en blanco) COMIMEX, S.A.
- Ref. 2 El No. del registro federal de causantes de la compañía.
- Ref. 3 La dirección de la compañía.
- Ref. 4 El nombre de la persona designada por la compañía (Gerente General).
- Ref. 5 Organismo Privado.
- Ref. 6 Cámara a la que pertenece.
- Ref. 7 Una "X" en el cuadro correspondiente.
- Ref. 8 El volumen a importar.
- Ref. 9 El precio determinado en el contrato.
- Ref. 10 El importe total de la importación.
- Ref. 11 La fracción arancelaria relativa al producto a importar.
- Ref. 12 La(s) aduana(s) por la(s) que se internará el producto.
- Ref. 13 El país de procedencia de la mercancía.
- Ref. 14 El último permiso concedido, respecto al producto en cuestión.
- Ref. 15 Se describirá toda la documentación relativa a la operación y que deba anexarse.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO	DE

COMIMEX S.A.

Ref. 16 El nombre del Gerente General.

Ref. 17 Fecha de la solicitud.

Ref. 18 Firma del Gerente General.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO.	DE

C) EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo.

El Manual de Procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa e incluye además los puestos o unidades que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

- 1.- Identificación: IDEM. El Manual de Organización.
- 2.- Índice: IDEM. El Manual de Organización.
- 3.- Introducción: IDEM. El Manual de Organización.
- 4.- Objetivo de los procedimientos: Debe contener una explicación del propósito que se pretende al cumplir con los procedimientos.
- 5.- Areas de aplicación: Este apartado contiene una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades.
- 6.- Políticas de trabajo: A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.
- 7.- Descripción de las operaciones: En este capítulo se deben presentar por escrito, en forma secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, --- cuando, como, con qué, donde y en cuanto tiempo se hacen, señalando -- los órganos responsables de su ejecución.

Cuando la descripción del procedimiento sea general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse por cada operación, la unidad administrativa encargada de su ejecución. Si se trata de una descripción detallada dentro de una unidad administrativa, debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación.

8.- Catálogo de formas: IDEM. El Manual de Organización.

9.- Diagramas de flujo: Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas o los materiales. Muestra las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), para cada operación descrita, y pueden indicar además, el equipo que se utiliza en cada caso. Se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible - en el manual, proporcionan una descripción sintetizada y de conjunto que facilita la comprensión de los mismos.

Para facilitar su comprensión, se recomienda el uso de símbolos simplificados, como los utilizados en los diagramas de bloque, o bien diagramas con siluetas representativas de personas, formas, materiales, equipo e instalaciones, cuya disposición represente los recorridos, operaciones y ubicación física de los implementos de trabajo.

10.- Distribución y Control: IDEM. El Manual de Organización.

11.- Revisión y Actualización: IDEM. El Manual de Organización.

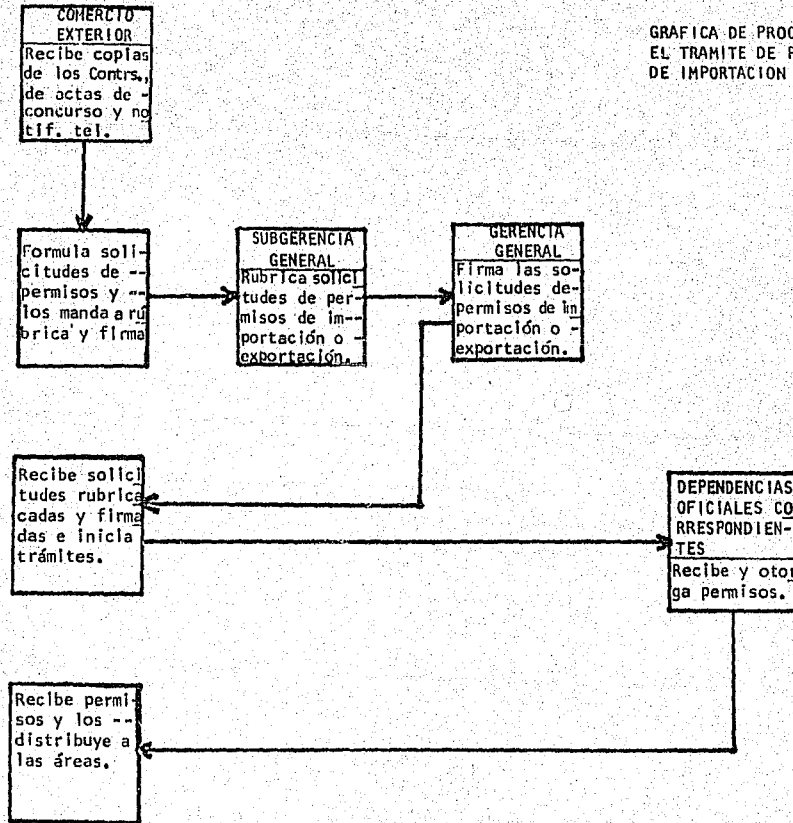
A continuación presento como ejemplo de este manual, uno de los procedi-

mientos realizados por el Departamento de Comercio Exterior de COMIMEX, S.A., a efecto de ver la manera de como deberán quedar escritos todos los procesos de trabajo en el Manual de Procedimientos.

PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION DE PERMISOS OFICIALES DE IMPORTACION Y EXPORTACION					
NO.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	M E T O D O	MOMENTO DE REALIZACION	DURACION
1	Departamento de Comercio Exterior.	Elabora solicitudes de permisos de importación o exportación.	Con base en los resultados del concurso o en los informes de la Gerencia General, de negociaciones hechas en el extranjero o en oficinas de la empresa.	Al día siguiente del concurso o cuando reciba la información de operaciones directas.	1 día.
2	Subgerencia General.	Revisa y rubrica las solicitudes de los permisos.	Los envía a la Gerencia General.	Al recibirlos del Depto. de Comercio Exterior.	1 día.
3	Gerencia General.	Revisa y firma las solicitudes de los permisos.	Las envía al Depto. de Comercio Exterior.		Variable
4	Depto. de Comercio Exterior.	1) Tramita el permiso de la Comisión Nacional para el Fomento de la Producción y el Aprovechamiento de la Leche, en la Secretaría de Agricultura y Ganadería.	Esta actividad se lleva a cabo solamente para importaciones de leche en polvo.	El día que la Gerencia General devuelve las solicitudes de permisos firmados.	3 días.
		2) Permiso de importación o exportación de la Dirección de Economía Agrícola de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.	Todas las importaciones o exportaciones de todos los productos que maneja la Compañía siguen este trámite.	El día que la Gerencia General devuelve las solicitudes de permisos firmados, excepto para leche, hasta que los autorice la Comisión Nacional para el Fomento y Aprovechamiento de la leche.	3 a 6 días.
		3) Tramita permiso de importación o exportación de la Dirección de Comercio de la Secretaría de Industria y Comercio.	Este trámite se sigue en todas las importaciones y exportaciones de granos y oleaginosas.	En cuanto otorga el permiso la Dirección de Economía Agrícola de la SAG.	1 mes.

PROCEDIMIENTO PARA LA TRAMITACION DE PERMISOS OFICIALES DE IMPORTACION Y EXPORTACION.					
No.	RESPONSABLE	ACTIVIDAD	M E T O D O	M O M E N T O D E REALIZACION	DURACION
		4) Tramita permiso de importación y exportación de la Dirección de Sanidad Vegetal de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.	Este trámite se sigue en todas las importaciones y exportaciones de productos agrícolas.	En cuanto da su permiso la Dirección de Economía Agrícola de la SAG.	3 a 4 días
		5) Tramita permiso de importación y exportación de la Dirección de Sanidad Animal de la Secretaría de Agricultura y Ganadería.	Este trámite se sigue en todas las importaciones y exportaciones de productos pecuarios, especialmente de leche en polvo y sebo.	Para el caso de leche en polvo, una vez que la Dirección de Economía Agrícola confirma permiso de la Comisión Nacional para el Fomento de la Producción y el Aprovechamiento de la Leche. Para los demás productos, una vez que la misma Dirección otorga su permiso.	
		6) Tramita permisos en el Instituto Mexicano de Comercio Exterior ante: - Comité de Importaciones del Sector Público, - Departamento de Convenio de Intercambio Compensado.	Este trámite se sigue únicamente cuando se trata de importaciones.	En cuanto dan su autorización de permisos las Secretarías de Agricultura y Ganadería y de Industria y Comercio.	Variable
		7) Tramita permisos para solicitar franquicias de importaciones y exportaciones ante la Dirección General de Aduanas de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.	Este trámite se sigue para todos los productos de importación y exportación.	Para las importaciones en cuanto da su autorización el Instituto Mexicano de Comercio Exterior. Para las exportaciones en cuanto las autorizan las Secretarías de Agricultura y Ganadería y de Industria y Comercio.	

GRAFICA DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL TRAMITE DE PERMISOS OFICIALES
DE IMPORTACION Y EXPORTACION.



D) EL MANUAL DE POLITICAS DE TRABAJO

1.- Definición:

Contiene la descripción detallada de los lineamientos que deberán regir a los ejecutivos y subalternos intermedios, en la toma de decisiones para el logro de los objetivos previamente fijados.

2.- Objetivo de las políticas:

La correcta definición y fijación de las políticas de trabajo permitirá:

- Hacer más racional el proceso de toma de decisiones.
- Facilitar la descentralización, suministrando a los niveles intermedios lineamientos claros que deberán ser cumplidos, para la óptima obtención de los resultados esperados, en relación con los objetivos previamente determinados.

3.- El valor de las políticas escritas:

Políticas no es otra cosa que una actitud de la dirección. Es razonable asumir que el funcionario ejecutivo en jefe de una empresa ha adquirido, por experiencia, actitudes concernientes a como deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción. Es así mismo razonable suponer que sus actitudes deben ser comunicadas en forma continua a lo largo de toda la línea de organización si se desea que las operaciones se desarrollen conforme a su plan. Las políticas escritas son un medio de transmitir las actitudes de la dirección.

En las grandes empresas el ejecutivo en jefe delega a menudo el trabajo de formular y revisar las declaraciones de políticas a los ejecutivos que le ayudan, y posteriormente, les formula las siguientes preguntas:

- a) Cuantos temas de importancia ha vertido al papel el día de hoy, en otras palabras, qué es lo que está ud. haciendo para proporcionar a la gente en el trabajo, los medios necesarios para que los pueda juzgar con acierto.
- b) En el proceso de desarrollar políticas, como ha mejorado ud. las operaciones. Ha venido concretándose a registrar las políticas actuales o ha descubierto nuevos conjuntos de actitudes administrativas.
- c) Ha comprobado la experiencia de que sus políticas son prácticas en cualquier sentido en el que se les vea. La gente en el trabajo las respeta y las sigue o busca el medio de evadirlas.
- d) Hasta qué punto están moldeando las políticas unas relaciones efectivas entre el personal directivo y el demás personal en el trabajo.

Las políticas escritas establecen líneas de guía; un marco dentro del cual el personal directivo puede obrar para balancear las actividades con los objetivos de la Gerencia General.

A continuación me permito incluir como ejemplo de este Manual, las funciones específicas de una Gerencia de Finanzas, en las que se fijan políticas generales de trabajo, ya que he considerado a esta área para efectos del ejemplo, muy adecuada por su naturaleza propia y la diversidad de actividades que debe desarrollar para el logro de los resultados deseados.

Obviamente debe considerarse que a este manual lo constituyen también partes como: la identificación, la introducción, los objetivos, el in-

dice, la distribución y control y la revisión y actualización, -
amén del desarrollo de las políticas objeto del manual, y que pre-
sento a continuación.

COMIMEX S.A.

MANUAL DE POLITICAS DE LA GERENCIA DE FINANZAS

1.- DETERMINACION DEL NIVEL DE EFECTIVO:

Es la reserva que debe mantenerse para garantizar continuidad en las operaciones. Se recomienda se calcule en función de los egresos de operación, o sea todas aquellas erogaciones de carácter periódico y cuya exigibilidad es inmediata. Como ejemplo se puede mencionar la nómina de personal, materias primas pagadas a proveedores, etc.

La cantidad que formará el nivel consistirá en el número de días, que se quieran tener como reserva, tomando en cuenta el monto total de egresos de operación.

2.- INGRESOS:

Se subdividen en varias políticas en función del tipo de ingresos:

- Ventas al Contado: proporción de la venta total, motivos de la política y su conveniencia.
- Ventas a Crédito: también su proporción, adecuación y en forma detallada el proceso de la cobranza, para asegurar un ingreso promedio mensual.
- Ventas de Equipo o de Desperdicios: especificar su tratamiento.

3.- EGRESOS DE OPERACION:

Subdivididos en tantas políticas como renglones de gastos, cuidando que la

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO.	DE

COMIMEX S.A.

clasificación permita realizar análisis especiales.

- Mano de Obra: monto, frecuencia del pago, manejo de incentivos, horas extras, vacaciones y demás aspectos financieros. Sin abarcar problemas de manejo de personal para el cual existen políticas inherentes al objetivo social.
- Materiales: líneas de crédito con los proveedores tratando de aprovechar descuentos por pronto pago y por volumen. El enfoque será financiero en lo relativo a los fondos que se necesitan para estas actividades.
- Gastos de Fabricación: subdividiéndolos en fijos y variables, según se trate, recordando que serán fijos aquellos que no varían en función de la producción. Cada renglón debe contar con una política que establezca claridad en el concepto, facilitando la fijación de cifras presupuestales.
- Gastos de Venta: estos egresos también se clasificarán en fijos y variables, atendiendo el criterio expuesto.
- Gastos de Administración: mismo tratamiento que a los puntos sobre gastos de fabricación y gastos de venta.
- Gastos Financieros: se considerará esta política de acuerdo con el dinero utilizado por la empresa, fijándose límites máximos de acuerdo con los fondos a utilizar.
- Impuestos y Obligaciones Tributarias: enmarcando las políticas para cada uno de ellos, en cuanto a su definición, cálculo y pago.
- Depreciaciones y Amortizaciones: aún cuando no representen un egreso, si son una aplicación a los gastos por inversión realizada. Deben precisarse.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HUJA NO	DE

COMIMEX S.A.

estas políticas para asegurar una recuperación adecuada de los activos fijos y no gravar en exceso o con defecto la estructura de los precios.

4.- EGRESOS POR INVERSIONES

Las adquisiciones destinadas a inversiones en activos fijos, requieren de políticas que precisen claramente las condiciones y requisitos de la operación, es decir, los motivos de la inversión y sus características.

5.- EGRESOS POR CAPITAL DE TRABAJO

Representan incrementos de tipo más o menos estacional a los niveles de reserva que se mantienen en los siguientes rubros:

- Cuentas por cobrar: ampliación de créditos debido a la competencia, a factores económicos generales, etc.
- Inventarios: aumento de existencias que permiten mejor distribución.
- Deudas a corto plazo: liquidación de las deudas contraídas en un plazo cuyo vencimiento no exceda a 12 meses.

6.- EGRESOS DIVERSOS

La clasificación será:

- Deudas a largo plazo: al igual que las deudas a corto plazo, pero cuando se trate de mas de 12 meses.
- Otros activos; fondos destinados a pagos anticipados, gastos de instalación y otros pagos similares.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:
		HORA NO. DE

COMIMEX S.A.

- Otros pasivos: liquidación de pasivos diferentes a deudas a corto o largo plazo.
- Dividendos: cantidades decretadas para el pago de los accionistas por el dinero invertido en la Empresa.

7.- EXCEDENTE O DEFICIENTE

La comparación de los ingresos menos los egresos, origina un remanente que debe manejarse en forma financiera.

El resultado positivo puede destinarse a:

- Inversiones: en valores de rápida convertibilidad o en aquellos proyectos que reditúan porcentajes razonables.
- Reinversión de utilidades: conservar parte de la riqueza generada por la empresa, para destinarla a diversas inversiones de tipo permanente.
- Inversión adicional: además del remanente obtenido, complementarlo para realizar un proyecto mejor.

En caso de que el resultado sea negativo:

- Deudas a largo plazo; gestionar un financiamiento que garantice la cobertura de los fondos deficitarios.
- Deudas a corto plazo: igual planteamiento que en deudas a largo plazo, pero en un plazo no mayor de 12 meses.

ELABORO	APROBO	FECHA EN QUE ENTRA EN VIGOR:	
		HOJA NO	DE

C A P I T U L O I V

CAPITULO IV AUDITORIA ADMINISTRATIVA

A) QUE ES AUDITORIA ADMINISTRATIVA?

1.- Concepto de Auditoría Administrativa:

La Auditoría Administrativa puede definirse como un examen completo y -- constructivo de la estructura organizacional de una empresa; Institución o Departamento Gubernamental; o de cualquier otra entidad, y de sus métodos de control, medios de operación y empleo que da a sus recursos humanos y materiales (William P. Leonard).

El Lic. José Antonio Fernández A. la define como la revisión objetiva - metódica y completa de los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y participación individual de los integrantes de una institución.

Es una herramienta para el examen y evaluación de las políticas y de los métodos de operación en todas las áreas de una empresa. Así la define - el C.P. Rafael Jiménez R.

En conclusión, pienso que la Auditoría Administrativa es un medio para - descubrir deficiencias o irregularidades en las diversas áreas de la empresa, y constituye una oportunidad para conocer el nivel de efectividad con que está operando la organización.

2.- Fines de la Auditoría Administrativa:

Por medio de la revisión y evaluación metódica de las actividades de una empresa, podemos responder a las siguientes interrogantes:

1.- ¿Cuales son sus debilidades?

2.- ¿En qué podemos mejorar?

- 3.- ¿Cuáles son las deficiencias?
- 4.- ¿Sus causas?
- 5.- ¿Cuales son sus aciertos?
- 6.- ¿Estamos obteniendo los fines propuestos?
- 7.- ¿En qué medida?
- 8.- ¿Cual es la situación de la empresa u organismo social frente a otras similares?
- 9.- ¿En qué áreas podemos introducir mejoras?
- 10.- ¿Cuales?

Las respuestas a las preguntas anteriores, implican un estudio que tiene como finalidad primordial la determinación del grado de eficiencia de una empresa, organismo político, religioso, etc.

Esta determinación del grado de eficiencia, no quiere decir que deberá realizarse hasta el momento que muestre síntomas de anomalías o debilidades; al analizar las interrogantes que trata de responder la Auditoría Administrativa, podemos observar que se refieren también a aspectos positivos, como aciertos y mejoras. Por lo anterior podemos afirmar que para que la Auditoría Administrativa logre sus fines no es necesario el haber llegado a un estado crítico dentro del organismo social auditado.

La Auditoría Administrativa se ha comparado con el examen periódico que practican los médicos para determinar el grado de salud de una persona.

Estos exámenes periódicos no se realizan en el momento en el cual el individuo es ya un enfermo, sino que tratan de evitar una situación crítica.

De igual forma la Auditoría Administrativa trata de precisar el estado de salud administrativa del organismo auditado, utilizando los estándares de buena administración comúnmente aceptados.

En fin, podemos afirmar que la finalidad de la Auditoría Administrativa es ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz. Su intervención consistirá en examinar y valorar los métodos utilizados y el desempeño de las áreas.

Los factores de la evaluación deberán abarcar el panorama económico, lo apropiado de la estructura organizativa, la observancia de las políticas y procedimientos, la exactitud y confiabilidad de los controles, los métodos protectores adecuados, las causas de variaciones, la adecuada utilización del personal y equipo y los sistemas de funcionamiento satisfactorios.

3.- Alcance de la Auditoría Administrativa:

Es aplicable a todo tipo de organismo en su totalidad o bien a alguna parte del mismo.

Lo ideal es que sea abarcándolo todo, para evitar el peligro de no concebir una idea clara de los problemas y de sus orígenes, pudiendo confundir síntomas con causas.

En mi opinión, las áreas más interesantes a estudiar para la ejecución de una Auditoría Administrativa, las encontramos en un estudio tridimensional del proceso administrativo, según sus elementos o etapas combinadas con los diferentes niveles de la administración y con las funciones propias de una empresa. Esta combinación de etapas, niveles y funciones, nos sirve para determinar los factores en que vamos a descomponer las actividades de una empresa y poderlas evaluar.

Las etapas del proceso administrativo son:

a) Planeación

- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

Los niveles jerárquicos aceptados para la Auditoría serán:

- a) Representantes de los Propietarios
- b) Gerencia o Dirección General
- c) Gerencia Departamental
- d) Niveles de Superación
- e) Niveles de Operación

Las áreas funcionales de la empresa serán:

- a) Producción
- b) Mercadotecnia
- c) Finanzas
- d) Personal
- e) Relaciones Públicas
- f) Organización

4.- Importancia y Limitaciones de la Auditoría Administrativa:

Cualquier actividad humana, siempre está sujeta a la evaluación por medio de la comparación (en muchas ocasiones inconsciente). Siempre existen situaciones o imágenes que nos hacen formar un juicio respecto a esa actividad. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, la evaluación está basada en apreciaciones de carácter subjetivo.

Esa misma situación encontramos en la empresa. Continuamente, estamos haciendo comparaciones y evaluaciones subjetivas de los procedimientos,

actuaciones, decisiones, etc., y sólo hasta la obtención de los resultados, tendremos una base sólida para medir el grado de eficiencia de la administración.

Por medio de la Auditoría Administrativa debemos analizar en forma racional y en lo posible, objetivamente, todas las funciones que se realizan en una empresa. Para efectuar una evaluación de la eficiencia, lo más apegado a la realidad y con toda oportunidad, forzosamente se tiene que acudir a una serie de ciencias y técnicas, tales como encuestas, entrevistas, cuestionarios, estadísticas, investigación de operaciones, análisis factorial, etc.

Sin embargo, en muchos casos, la medición de la eficiencia se ve obstaculizada por una serie de imponderables que son imposibles de medir en forma objetiva.

Por lo anterior, considero que la importancia de la Auditoría Administrativa, es que introduce oportunamente en la empresa el carácter objetivo en nuestras apreciaciones.

Como factores limitantes en el desarrollo de la Auditoría Administrativa, están aquellas actividades que por su naturaleza no permiten evaluaciones objetivas.

B) DESARROLLO DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

En esta parte expongo la fijación del curso de acción que ha de seguirse en el desarrollo de una Auditoría Administrativa, determinando los principios que sirven para orientar y marcar la secuencia de las operaciones necesarias para efectuarla.

En primer lugar vamos a determinar las actividades indispensables de investigación para la planeación de la Auditoría Administrativa, las cuales presento en el siguiente orden:

- 1.- Investigación preliminar.
- 2.- Entrevistas previas.
- 3.- Definición del área a investigar.

Con base en lo anterior podemos proceder a la planeación e integración de los recursos necesarios:

- 4.- Determinación del tiempo disponible para la Auditoría.
- 5.- Selección del personal necesario para efectuarla.

1.- Investigación preliminar:

Es necesario iniciar el trabajo de obtención de datos con un contacto preliminar que permita una primera idea global. El objeto de este primer contacto es percibir rápidamente las estructuras fundamentales y las diferencias principales entre la empresa a auditar y otras empresas que se hayan investigado.

El método a seguir será la observación directa de balances, gráficas, documentos, estadísticas, etc., y se ha de iniciar asimilando en lo posible las características de la empresa. Para completar este contacto global es aconsejable visitar cada uno de los departamentos, conocer los productos de la empresa, procesos productivos, los principales mercados, etc.

2.- Entrevistas Previas:

Es conveniente entrevistar algunas personas directamente relacionadas

con la empresa, las cuales deben ser seleccionadas cuidadosamente entre trabajadores, clientes, consumidores, etc. (posiblemente de estas entrevistas surjan algunas ideas o sugerencias acerca de los problemas fundamentales que debemos estudiar durante nuestra auditoría).

En algunos casos esta clase de reuniones dan la posibilidad de plantear problemas, descubrir deficiencias en operaciones, funciones o departamentos que están originando alguna dificultad, para que posteriormente en la preparación de cuestionarios se ponga especial cuidado en ellos.

- a) Peligro que ofrecen las Conclusiones Prematuras.- Un peligro inmenso consiste en dejarse llevar por generalizaciones prematuras, o en llegar a conclusiones ligeras. Si bien es necesario el conocimiento intuitivo del primer contacto, hay que tener en cuenta que sólo representa una idea vaga. Es preciso lograr un contacto más consciente, más profundo y más objetivo.

- b) Participación de los interesados.- El fin de la Auditoría Administrativa es de orientar a la empresa para aumentar su eficiencia, lo cual ha de conducir al mejoramiento social y económico de los integrantes de ella. De ahí la obligación de asociarse con los interesados haciéndoles ver que lo que se persigue es prestar un servicio a la empresa.

No conviene que los integrantes de la empresa auditada tengan la impresión de que los auditores tienen como misión exclusiva la crítica de su trabajo.

3.- Definición del Area a Investigar:

Tenemos que definir cual será la materia objeto de nuestro estudio.

Puede ser, desde luego, toda la empresa; o bien puede concretarse la revisión a una sola función específica; o bien a un solo departamento, sistema, procedimiento, etc.

Lo ideal es que la revisión abarque toda la empresa con el objeto de --formarnos una idea más clara de los problemas desde su origen.

Existen revisiones que comprenden una o más áreas. En estos casos es -conveniente examinar, además, aquellas funciones que tengan una relación directa con las áreas auditadas.

Existen diferentes criterios para la determinación de las áreas.

Hay casos en los cuales se toma como base para la Auditoría el Proceso Administrativo, en otras la revisión se hace a las funciones de la em--presa o se basa en los niveles jerárquicos y, por último, combinaciones de cualquiera de los enunciados anteriormente.

En realidad mi criterio es que los anteriores sólo difieren en la forma más no en el fondo, dado que cualquiera de ellos puede ser aceptable con la condición de adecuarse a la empresa, a los medios con que cuente el auditor, etc.

4.- Determinación del Tiempo Disponible para la Auditoría:

El tiempo requerido para efectuar una Auditoría Administrativa variará de acuerdo con la extensión y profundidad de la investigación. Por --ejemplo: el tiempo que requerirá la auditoría de una sola área posible--mente fuera de pocas semanas, en tanto que una auditoría total de la -empresa posiblemente se llevaría varios meses. Por otra parte la efi-

ca de los controles existentes también es un factor determinante en el tiempo de efectuarla. Afectan también las facilidades y cooperación del personal de la empresa auditada.

Podemos auxiliarnos con técnicos muy apropiados para la determinación del tiempo, como serían: Gráficas de Gant, ruta crítica, etc.

5.- Selección del Personal para efectuar la Auditoría:

Con las áreas y los detalles a estudiar que he propuesto, resulta imposible que un solo profesional o un grupo de profesionales de la misma rama tenga la capacidad técnica para llevar a cabo eficientemente una auditoría completa.

Para tal efecto, considero que es necesaria la constitución de un equipo formado por especialistas en cada una de las áreas a investigar. Pero siempre sus investigaciones estarán coordinadas por un jefe o director.

El auditor en jefe deberá ser una persona con amplios conocimientos administrativos, espíritu científico y grandes cualidades de organizador, con lo cual podrá adquirir autoridad moral y técnica para poder conducir acertadamente al grupo.

Para los colaboradores que forman el equipo serán requisitos básicos una preparación académica en el área a la que sean asignados, experiencia en la implantación de sistemas y procedimientos, habilidad para realizar exámenes en su área correspondiente y evaluar las condiciones existentes. Por otra parte, deberán ser imparciales, discretos y honestos.

Aspectos que el Personal deberá considerar durante el Desarrollo de la Auditoría:

El Director:

- a) Siempre tratará de ganarse la confianza de sus colaboradores y la de los miembros de la empresa para eliminar el natural hermetismo y hostilidad por parte de ellos.
- b) Al iniciarse el trabajo reunirá a todos los integrantes del equipo explicándoles exactamente las metas de la auditoría, así como los métodos y la utilización de los instrumentos con que se contará.
- c) Periódicamente presidirá reuniones de control y coordinación.
- d) En cualquier momento deberá encontrarse a disposición de sus colaboradores para proporcionarles todas las explicaciones solicitadas.
- e) Vigilará de cerca que no se olvide ningún detalle.

Los Colaboradores:

- a) Evitará actitudes de superioridad. En cualquier nivel jerárquico de la empresa, se pueden obtener informaciones o sugerencias valiosas.
- b) Se evitarán las indiscreciones. Se debe estar consciente de lo que se puede preguntar y revelar a cada persona.
- c) Deberán tener en cuenta la necesidad de colaborar y la posible utilización colectiva de sus investigaciones. Como miembros de un equipo, deberán sentirse animados por el espíritu de grupo.

C) EVALUACION DE LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

La evaluación de la eficiencia comprende cuatro etapas fundamentales, las que tienen como fin la valorización de los datos obtenidos a la luz de -- las condiciones peculiares de la empresa.

Las etapas de evaluaciones de la eficiencia son las siguientes:

- 1°.- Ponderación de Funciones.
- 2°.- Determinación de Factores a Evaluar.
- 3°.- Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar.
- 4°.- Determinación de Grados.

1.- Ponderación de Funciones.- Uno de los pasos más importantes en la evaluación es la ponderación de las funciones, esto es, la asignación que se hace a cada una de ellas de un valor que técnicamente se conoce como "Peso", a fin de establecer su importancia relativa en su Influencia en la eficiencia de la empresa.

No todas las funciones tienen la misma importancia dentro de las distintas empresas. La ponderación de funciones establece la relación existente y la importancia de cada una de ellas.

Por lo anterior entendemos como "Peso" la importancia que una función tiene, en relación con las demás de la empresa, expresada en porcentaje.

No se trata de establecer la importancia que en absoluto pueda tener cada función sino la relación que guarda respecto a las demás, al ser comparada con ellas.

El peso o importancia que se asigne a una función sobre las demás, vale exclusivamente para una empresa y puede ser diferente en otras.

Para expresar numéricamente la importancia relativa o peso, se considera como si las funciones de la empresa tuvieran juntas un valor de 100, a fin de asignar a cada una, cierto número de las unidades que forman ese total.

A continuación presento un ejemplo de ponderación de las funciones -- propuestas, haciendo la aclaración de que los pesos y posteriormente los puntos utilizados en los ejemplos, son números arbitrarios, que de ninguna forma se ajustan a la realidad de una empresa en particular.

Finanzas	25%
Personal	15%
Producción	20%
Ventas	40%

2.- Determinación de Factores a Evaluar.- Dentro de cada función habrán -- diversos factores a evaluar, y para su determinación habrá que tomar en cuenta la naturaleza, importancia y condiciones de cada empresa. -- Así encontramos factores que apenas si tienen importancia en una función y que pueden ser preponderantes en otra.

Los factores a evaluar que propongo, considero que pueden servir a -- todas las empresas y son los siguientes:

- 10.- Adecuación de objetivos y políticas.
- 20.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.
- 30.- Adecuación de la estructura orgánica.

- 4o.- Grado de cumplimiento con la estructura orgánica.
- 5o.- Adecuación de estándares de operación.
- 6o.- Grado de cumplimiento con los estándares de operación.
- 7o.- Eficiencia del personal.
- 8o.- Adecuación de recursos materiales y financieros.

Con los factores anteriores se puede establecer una subdivisión basada en los niveles jerárquicos, con el objeto de evaluar no solamente las funciones sino también la eficiencia a diferentes niveles en cada función.

- 3.- Asignación de Puntos a los Factores a Evaluar.- Los pesos señalados para las funciones podrían servir directamente para medir la eficiencia de cada una de ellas. Pero con el objeto de dar mayor amplitud al juicio de los auditores y más flexibilidad a la auditoría propongo el uso de puntos.

Se entiende por punto una unidad sin valor absoluto y arbitrariamente elegida que sirve para medir con mayor precisión la importancia relativa de los factores a evaluar dentro de cada una de las funciones de la empresa.

Al decir que tal factor tiene más puntos que tal otro, quiero decir -- que es más importante para la obtención de la eficiencia en su función y en qué proporción vale más.

El número de puntos que se asigne a cada factor a evaluar y el que corresponda a cada función, varían de una empresa a otra ya que éstas influyen en diferente forma en cada empresa en particular.

Utilizando el mismo ejemplo planteado anteriormente vamos a determinar

(en la misma forma arbitraria) los puntos a repartir entre los factores a evaluar de cada una de las funciones propuestas.

1o.- Finanzas: 25% de importancia relativa dentro de la eficiencia total de la empresa. Le corresponderán 250 puntos (25 x 10).

2o.- Personal: 15% de importancia relativa, 150 puntos (15 x 10).

3o.- Producción: 20%, 200 puntos (20 x 10).

4o.- Ventas: 40%, 400 puntos (40 x 10).

DISTRIBUCION DE PUNTOS ENTRE LOS FACTORES A EVALUAR

	<u>Finanzas</u>	<u>Personal</u>	<u>Producción</u>	<u>Ventas</u>
1o.- Adecuación de los objetivos y políticas.	50	25	40	60
2o.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas.	50	25	40	60
3o.- Adecuación de la estructura orgánica.	10	10	20	40
4o.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica.	20	10	20	40
5o.- Adecuación de estándares de operación.	30	20	15	50
6o.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación.	30	10	15	50
7o.- Eficiencia del personal.	20	30	20	60
8o.- Adecuación de recursos materiales y financieros.	40	20	30	40
	<u>250</u>	<u>150</u>	<u>200</u>	<u>400</u>

4.- Determinación de Grados.- Los factores a evaluar propuestos anteriormente corresponden a elementos o aspectos cualitativos y su representación numérica variará de acuerdo a una escala de valores cuya validez irá de acuerdo con las investigaciones realizadas y el criterio utilizado en la determinación de grados.

Llamaremos grado a cada uno de los números convencionarios representativos de una escala de valores. Se puede aceptar que ciertos grados corresponden a un estado de deficiencia y que los grados superiores corresponden a elevada eficiencia o excelencia en la actividad.

Con el objeto de facilitar la elaboración mecánica de los datos de la auditoría se puede considerar la siguiente escala:

Apreciación	Grados	Cumplimiento
Excelente	5	90 a 100 %
Muy bien	4	80 a 90 %
Bien	3	60 a 80 %
Regular	2	40 a 60 %
Mal	1	20 a 40 %
Muy Mal	0	0 a 20 %

El valor de cada grupo servirá para ponderar los puntos asignados a cada factor, según su realización sea más o menos mala, o más o menos buena.

Como puede observarse en el siguiente ejemplo la calificación o evaluación consiste en multiplicar el número de puntos de la función por el valor del " grado " en que quede comprendido.

La determinación del total de puntos que ha de corresponder a cada función será la suma de los puntos de sus factores a evaluar. La calificación general de la función se localizará en las siguientes escalas, según el valor al cual más se acerque:

Finanzas

Excelente	250 x 5	1250
Muy bien	250 x 4	1000
Bien	250 x 3	750
Regular	250 x 2	500
Mal	250 x 1	250
Muy mal	250 x 0	0

Producción

Excelente	200 x 5	1000
Muy bien	200 x 4	800
Bien	200 x 3	600
Regular	200 x 2	400
Mal	200 x 1	200
Muy mal	200 x 0	0

Personal

Excelente	150 x 5	750
Muy bien	150 x 4	600
Bien	150 x 3	450
Regular	150 x 2	300
Mal	150 x 1	150
Muy mal	150 x 0	0

Ventas

Excelente	400 x 5	2000
Muy bien	400 x 4	1600
Bien	400 x 3	1200
Regular	400 x 2	800
Mal	400 x 1	400
Muy mal	400 x 0	0

Como podemos observar, 5000 puntos es el máximo de puntuación que puede obtener esta empresa. A continuación aparece como quedan calificados cada uno de los factores, dentro de cada función que he mencionado en este ejemplo.

Posteriormente aparecerá el resumen de las puntuaciones de las funciones mencionadas, así como el porcentaje de eficiencia en el cumplimiento de dichas funciones, según la puntuación que le corresponda.

F I N A N Z A S

	Excelente x 5	Muy bien x 4	Bien x 3	Regular x 2	Mal x 1	Muy mal x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas	250	200	150	100	50	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	250	200	150	100	50	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica	50	40	30	20	10	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	100	80	60	40	20	0
5.- Adecuación de los estándares de operación	150	120	90	60	30	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación	150	120	90	60	30	0
7.- Eficiencia del personal	100	80	60	40	20	0
8.- Adecuación de recursos materiales y financieros	200	160	120	80	40	0
	1250	1000	750	500	250	0

P E R S O N A L

	Excelente x 5	Muy bien x 4	Bien x 3	Regular x 2	Mal x 1	Muy mal x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas	125	100	75	50	25	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	125	100	75	50	25	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica	50	40	30	20	10	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	50	40	30	20	10	0
5.- Adecuación de los estándares de operación	100	80	60	40	20	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación	50	40	30	20	10	0
7.- Eficiencia del personal	150	120	90	60	30	0
8.- Adecuación de recursos materiales y financieros	100	80	60	40	20	0
	750	600	450	300	150	0

P R O D U C C I O N

	Excelente x 5	Muy bien x 4	Bien x 3	Regular x 2	Mal x 1	Muy mal x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas	200	160	120	80	40	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	200	160	120	80	40	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica	100	80	60	40	20	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	100	80	60	40	20	0
5.- Adecuación de los estándares de operación	75	60	45	30	15	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación	75	60	45	30	15	0
7.- Eficiencia del personal	100	80	60	40	20	0
8.- Adecuación de recursos materiales y financieros	150	120	90	60	30	0
	1000	800	600	400	200	0

V E N T A S

- - - - -

	Excelente x 5	Muy bien x 4	Bien x 3	Regular x 2	Mal x 1	Muy mal x 0
1.- Adecuación de objetivos y políticas	300	240	180	120	60	0
2.- Grado de cumplimiento de objetivos y políticas	300	240	180	120	60	0
3.- Adecuación de la estructura orgánica	200	160	120	80	40	0
4.- Grado de cumplimiento de la estructura orgánica	200	160	120	80	40	0
5.- Adecuación de los estándares de operación	250	200	150	100	50	0
6.- Grado de cumplimiento de los estándares de operación	250	200	150	100	50	0
7.- Eficiencia del personal	300	240	180	120	60	0
8.- Adecuación de recursos materiales y financieros	200	160	120	80	40	0
	2000	1600	1200	800	400	0

R E S U M E N

Finanzas	1250
Personal	750
Producción	1000
Ventas	2000
	<hr/>
	5000

Por lo que podemos afirmar que a las siguientes puntuaciones corresponden las siguientes calificaciones, expresadas como un tanto por ciento de eficiencia:

5000 puntos	corresponde un grado "Excelente"	90 a 100 %
4000 puntos	corresponde un grado "Muy Bueno"	80 a 90 %
3000 puntos	corresponde un grado "Bueno"	60 a 80 %
2000 puntos	corresponde un grado "Regular"	40 a 60 %
1000 puntos	corresponde un grado "Malo"	20 a 40 %
0 puntos	corresponde un grado "Muy Malo"	0 a 20 %

C O N C L U S I O N E S

C O N C L U S I O N E S

1. El análisis y diseño de los sistemas y procedimientos deberá ser una actividad permanente de la Dirección de la Empresa, que delegará en una Unidad Administrativa altamente especializada en el manejo de técnicas y métodos de organización. Esta área es: La Unidad de Organización y Métodos, (o la unidad técnica que realice la misma función).
2. Las UOM (o el área equivalente) estudiarán y analizarán la organización y los métodos de trabajo de la Empresa, con el fin de proponer y, en su caso, diseñar, implantar o actualizar los sistemas que le permitan elevar -- su eficiencia para alcanzar los objetivos que tenga establecidos, mediante el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales y financieros de que se disponga.
3. Las UOM (como unidad Staff) deberán depender de los más altos niveles jerárquicos de la estructura de la Empresa, y específicamente de la Unidad Organizativa que tenga a su cargo la racionalización administrativa.

En las Empresas cuyo crecimiento, dimensión o complejidad lo requieran, - pueden crearse unidades complementarias de Organización y Métodos descentralizadas, desconcentradas geográficamente o a diferentes niveles administrativos; coordinadas funcionalmente por la unidad central de la Empresa.

4. Considero fundamental la existencia de este tipo de Unidades Administrativas dentro de las empresas, las cuales realizarían evaluaciones constantes de toda la organización, sin embargo y en su caso, estas evaluaciones pueden ser realizadas por un Despacho Asesor Externo, contratado para este fin.

5. Los Manuales Administrativos constituyen medios valiosos para la comunicación, y fueron concebidos dentro del campo de la administración para registrar y transmitir, sin distorsiones, la información referente a la organización y funcionamiento de una empresa, así como las unidades administrativas que la constituyen.
6. Los Manuales Administrativos facilitan el adiestramiento y orientación del personal, coadyuvan a normalizar y controlar los trámites y procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos y jurisdiccionales, así como otros problemas administrativos que surgen cuando los sistemas de comunicación son rígidos.
7. Los Manuales Administrativos deberán ser elaborados por un grupo de especialistas que requerirán tener gran conocimiento y especialización en la materia, como es el caso de la Unidad de Organización y Métodos o el área equivalente en la organización. O bien, este grupo de especialistas podrá ser un Despacho Asesor Externo, el cual, con la ayuda del personal más experimentado de la Empresa elaborará dichos Manuales.
8. El empleo apropiado de la Auditoría Administrativa, resulta un medio valioso de dotar a la Empresa de las cualidades necesarias para el logro de sus objetivos. También resulta de gran utilidad, a través de la revisión y evaluación, para descubrir mejores métodos que hagan disminuir los costos y aumentar las utilidades.
9. La Auditoría Administrativa permite detectar posibles fallas administrativas antes de que generen verdaderos problemas, así como planear técnicamente las soluciones que se requieran.

En consecuencia nos permite:

- Solucionar problemas existentes.
- Prever posibles fallas.
- Obtener mayor eficiencia.

10. Por último es conveniente mencionar que, ningún sistema de organización por mas perfecto que sea teóricamente, tendrá éxito si no se cuenta con la participación decidida y eficaz de los hombres que lo integran.

B I B L I O G R A F I A

B I B L I O G R A F I A

The Nine Master Keys of Management
Bittel Lester R.
Mc. Graw Hill Book Company
U.S.A. 1972

Administración de Empresas
(primera y segunda parte)
Reyes Ponce Agustín
Ed. Limusa Wiley
México 1969

Sistemas y Procedimientos
Lázaro Víctor
Ed. Diana
México 1973

The Effective Executive
Drucker Peter F.
Pan Books LTD
London 1967

Auditoría Administrativa
Leonard William P.
Ed. Diana
México 1975

La Auditoría Administrativa
Fernández Arena José A.
Ed. Diana
México 1973

Developing Organizations: Diagnosis and Action
Lawrence Paul R. & Lorsch Jay W.
Ed. Addison Wesley Publishing Co.
U.S.A. 1969

Principios de Administración
Terry George R.
Ed. C.E.C.S.A.
México 1970

Tratado de Organización de Empresas
De Leener Georges
Ed. Aguilar
México 1961

PUBLICACIONES DIVERSAS

Boletín No. 1 de Estudios Administrativos
Dirección de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia
México 1971

Boletín No. 2 de Estudios Administrativos
Dirección de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia
México 1971

El Reglamento Interior y el Manual de Organización
Dirección de Estudios Administrativos
Secretaría de la Presidencia
México 1971