



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS  
Y SUS FUNCIONES**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**Que en opción al Grado de  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**p r e s e n t a**

**MARIA EUGENIA AMENEZ GUDIÑO**

**Director de Seminario:  
LAURA FISCHER DE LA VEGA**

**México, D. F.**

**1984**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

## C O N T E N I D O

Página

### INTRODUCCION

|              |  |    |
|--------------|--|----|
| CAPITULO I   | GENERALIDADES  | 1  |
|              | Antecedentes   | 1  |
|              | Disposiciones Jurídicas                              | 17 |
| CAPITULO II  | DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION<br>Y METODOS            | 21 |
|              | Objetivo   | 22 |
|              | Finalidad  | 24 |
|              | Funciones  | 26 |
|              | Ubicación Jerárquica                                 | 29 |
|              | Estructura Orgánica                                  | 30 |
|              | Recursos Humanos                                     | 32 |
|              | Perfil de un Analista de -<br>Organización y Métodos | 32 |
|              | Gráficas de Organización<br>y Métodos                | 36 |
| CAPITULO III | MANUALES DE ORGANIZACION                             | 58 |
|              | Carátula   | 63 |
|              | Indice o Contenido                                   | 63 |
|              | Introducción   | 63 |
|              | Objetivo General                                     | 63 |
|              | Funciones Generales                                  | 64 |
|              | Ubicación en el Organigrama<br>General               | 64 |
|              | Organigrama Interno                                  | 64 |

|             |  |     |
|-------------|--|-----|
|             | Descripciones de Puestos   | 67  |
|             | Caso Práctico  | 79  |
| CAPITULO IV | MANUALES DE PROCEDIMIENTOS   | 97  |
|             | Carátula   | 99  |
|             | Indice o Contenido   | 99  |
|             | Introducción   | 99  |
|             | Objetivo General   | 100 |
|             | Areas responsables de su<br>Aplicación                                 | 100 |
|             | Políticas  | 100 |
|             | Instructivo de Operación   | 100 |
|             | Diagramas de Flujo   | 102 |
|             | Formatos e Instructivos<br>de Llenado                                  | 102 |
|             | Caso Práctico  | 109 |
| CAPITULO V  | METODO DE INVESTIGACION QUE<br>SE UTILIZA EN ORGANIZACION Y<br>METODOS | 147 |
|             | Planeación del Estudio   | 150 |
|             | Recopilación de la Infor-<br>mación                                    | 155 |
|             | Análisis de la Información   | 161 |
|             | Formulación de las Recomen-<br>daciones                                | 166 |
|             | Implantación   | 174 |
|             | Evaluación   | 176 |
|             | CONCLUSIONES   |     |
|             | BIBLIOGRAFIA   |     |

## INTRODUCCION

Aún en las civilizaciones más primitivas el hombre - se percato de la importancia que tienen por un lado la organización como la clave en el esfuerzo cooperativo y productivo de un grupo de trabajo y por otro las relaciones- que deben existir entre los hombres que efectúan un trabajo en común.

Considerando que desde los tiempos remotos y hasta - la actualidad cualquier empresa necesita de su individualidad para su funcionamiento, es preciso para ello una serie de situaciones como son una estructura orgánica adecuada y lo que se da por llamar la división de trabajo, -- con el fin de proporcionar mayores beneficios a la colectividad y al desarrollo nacional.

Por ello para el mejor cumplimiento de las funciones de una empresa, se consideró necesario resaltar la importancia de establecer un departamento de Organización y Mé todos, que a través de la revisión y mejoramiento de los sistemas y procedimientos, introduciendo también reformas encaminadas al mejoramiento administrativo.

El presente estudio tiene como objetivo presentar un contexto general de organización, funciones y técnicas de este departamento, así como los lineamientos necesarios - para la elaboración de los Manuales de Organización y Pro cedimientos en cualquier empresa.

Por otra parte, se observa la perspectiva que tiene un departamento de Organización y Métodos para el Lic. en Administración, donde encuentra la oportunidad de aplicar

en parte los conocimientos adquiridos a través de sus estudios.

En virtud de los diferentes tipos de trabajos que se realizan en este departamento, es necesario incluir un método de trabajo a seguir, procurando con esto unificar la realización de los proyectos que le son encomendados o -- que han sido programados señalando todas las etapas desde la planeación hasta la evaluación final del sistema.

## CAPITULO I

### GENERALIDADES

#### Antecedentes

La Administración ha estado latente durante toda la historia de la humanidad; su aplicación se fue dando en forma inconsistente hasta fines del siglo pasado cuando se convirtió en área específica del estudio. En su inicio, pretendía la búsqueda de técnicas que permitieran mayor eficiencia y productividad en las empresas industriales, posteriormente, su campo de acción se amplió a todo tipo de organizaciones y se convirtió en una disciplina social de principal importancia, ya que está íntimamente relacionada con dos factores: el hombre y el trabajo.

Desde sus inicios, los estudios concientes sobre el tema de la Administración, motivaron a varios autores a considerar la importancia del factor humano y su comportamiento dentro de las organizaciones. La motivación que debe tener el hombre en la empresa y las relaciones interpersonales como parte de la naturaleza humana, establecen los puntos de referencia para identificar el comportamiento de éste y sus consecuencias al influir en las organizaciones, dando origen al desarrollo de estudios más profundos sobre el tema.

Los planteamientos hechos por diferentes autores, -- han brindado nuevas y valiosas aportaciones al conocimiento administrativo en su constante búsqueda de soluciones a la problemática de una empresa. De lo anterior podrá comprenderse la importancia que la administración ha teni

do para el hombre y por lo tanto el porqué se le han dedi  
cado muchas horas de estudio.

Uno de los primeros hombres en reconocerlo fue Sócrates quién dijo que la Administración tenía intereses pú--  
blicos y privados; emplean los mismos hombres y princi---  
pios que un empresario victorioso que comprende esos prin--  
cipios y los emplea en cualquier área de una empresa y --  
que falla ésta si él no comprende la universalidad de su--  
aplicación.

Más tarde, Ciro efectuó estudios relacionados con --  
las personas que trabajan, destacando la importancia que--  
tenía asignar a cada uno de ellos tareas específicas, así  
como mencionarles con claridad los pasos necesarios para--  
realizarlas, con el fin de evitar duplicidad de funciones  
y la pérdida de un esfuerzo en una actividad inútil e ---  
innecesaria.

En el año 284 Dioclesiano estableció un sistema de -  
organización en el cual se veía la importancia de la dele--  
gación sucesiva de autoridad dando origen así, al "princi--  
pio de graduación" el cual indica que la autoridad se de--  
lega de acuerdo al tipo de trabajo o actividad que una --  
persona tenga que supervisar, en otras palabras, estable--  
ce una escala de delegación de autoridad.

En su libro Utopía, Santo Tomás Moro citó las venta--  
jas que tiene la especialización en el trabajo, explica--  
que cada persona tiene la capacidad para realizar un tra--  
bajo en particular si de antemano se le explica con deta--  
lle lo que debe hacer y cómo.

Aunque Tomás Moro no hubiera reconocido su libro co--  
mo un trabajo de Administración, dió pauta para abrir los

ojos de la humanidad hacia una administración mejor de --  
hombres y recursos para proveer un esquema de cambio.

Los conceptos anteriores fueron profundizados por el economista Adam Smith quien destacó la importancia de la división del trabajo al enunciar que a través de éste se logra el máximo aprovechamiento de cada persona cuando -- efectúa un trabajo, también tomó en cuenta la importancia de la especialización con el fin de producir más y con me  
jor calidad.

Por su parte el escocés James Watt observó la conve--  
niencia de que toda persona tuviera una adecuada capacita  
ción que le permitiera realizar su trabajo con la seguri--  
dad de que su ejecución era correcta. Realizó estudios --  
tendientes a demostrar que una adecuada inducción en el -  
trabajo dará como resultado un mayor rendimiento. Asimis  
mo estableció los antecedentes del trabajo del sistema --  
al puntualizar la necesidad de unificar las operaciones -  
efectuadas de una misma tarea.

Adicionalmente, instrumentó un nuevo sistema de remun--  
neración que consistía en establecer con anterioridad ---  
las cuotas diarias de trabajo a realizar y el salario co--  
rrespondiente, así como la compensación adicional que se  
pagaría por superar las cuotas establecidas.

Roberto Owen propuso un sistema moderno en su empre--  
sa en el cual creó una serie de ventajas para los emplea--  
dos como son la construcción de viviendas, comedores, es--  
cuelas, campos de recreo, aumentos de salario, etc.; su -  
fábrica prosperó y Owen demostró que se podía trabajar en  
esas condiciones y obtener utilidades, que el estableci--  
miento de éstas no se contraponen al éxito de los nego---  
cios, puesto que el medio ambiente es motivamente para ele

var la productividad.

Más adelante Charles Babbage señaló que el trabajo debería de dividirse en esfuerzo mental y esfuerzo físico, ésto es que existen determinadas tareas que requieren de un esfuerzo mental y otras que requieren de un esfuerzo físico para su ejecución. Enfatizó la importancia de la división de trabajo, indicando que se podría lograr una mayor ganancia a través de la especialización; que el tiempo requerido para aprender un proceso determinado podría acortarse considerablemente y que la habilidad adquirida en dicho proceso podía ser aumentada por la división del trabajo.

El ingeniero estadounidense Frederick Taylor en su obra "Los principios de la administración", se limita a estudiar, dentro de la empresa industrial, el área de producción y su unidad de análisis es el obrero en el desempeño de su trabajo; intentó encontrar principios y normas que permitieran un mayor rendimiento de la mano de obra, así como ahorro de tiempo y materiales.

Sus aportaciones más importantes fueron dadas en los principios que dan fundamento al establecimiento de los estudios de: tiempos y movimientos, métodos de trabajo, selección y capacitación del personal y de los sistemas de incentivos.

También hace referencias a tres causas principales que considera como limitantes de la producción:

1. Creencia y temor de los trabajadores a quedarse sin trabajo si se aumenta la producción de cada uno de ellos o de las máquinas.
2. La Administración deficiente que permite a los obreros

trabajar en forma lenta o simulada para proteger sus - intereses. La simulación de trabajo tiene dos causas:

- a) Holgazanería innata: que es la tendencia o instinto natural de evitar el trabajo.
- b) Holgazanería sistemática: se origina por la relación que tienen los individuos con mayor vitalidad al reunirse con sujetos perezosos y que obtienen el mismo salario, dando como resultado un menor ritmo de trabajo al adaptarse al establecido por los menos eficientes.

### 3. La aplicación de métodos rutinarios en todos los trabajos.

Como ya se dijo una de las principales aportaciones de Taylor fueron sus principios de administración, los --cuales se basan en: el estudio de tiempos y movimientos, --selección y capacitación de personal, el sistema de incentivos o castigos y la división del trabajo, que los explica de la siguiente manera:

#### 1. Estudio de tiempos y movimientos.

En el estudio de tiempos se divide las tareas en sus --fases básicas determinando el tiempo de realización de cada una de ellas, para ésto, se analiza detenidamente los movimientos que se tienen que realizar para efectuar una tarea con una mayor eficiencia.

#### 2. Selección y capacitación de personal.

Menciona la importancia de seleccionar al personal cuidadosamente y darle el adiestramiento que requiera para que éste sea un trabajador de primera clase y pueda

efectuar sus funciones lo mejor posible.

### 3. Sistema de incentivos o castigo.

Se formula al hacer una valoración de las tareas para fijar las tarifas básicas de remuneración; se recompensa a quienes superan las cuotas determinadas de trabajo y se multa o castiga a quienes rinden menos de lo establecido.

### 4. División del trabajo.

Consiste en la distribución del trabajo, de tal manera que se induzca la especialización en las actividades que realizan los trabajadores, al dedicar la atención y el esfuerzo tan solo a una parte del proceso de producción.

Las teorías de Taylor tuvieron gran difusión, aceptación y aplicación en las empresas industriales, y sirvieron de base para el estudio y determinación de una mejor técnica administrativa.

Interesado en estas teorías Frank Gilbreth profundizó sobre los estudios de movimientos y observó a los hombres en su trabajo, así como el tipo de herramientas que utilizaban. Como resultado de sus análisis, diseñó un nuevo método que reducía al número de operaciones considerablemente y por consiguiente incrementó su productividad.

Con el propósito de instrumentar su sistema, ideó los Therbligs, que consistían en una representación gráfica de los movimientos a realizar en una tarea, tales como: mover la mano, transportar, retener, etc.

El interés de Gilbreth, residía en el desarrollo del hombre a su máxima potencialidad a través de un entrenamiento lo suficientemente efectivo, un método de trabajo-adeecuado, ambiente agradable, herramientas funcionales y una actitud psicológica saludable.

Por su parte Henry L. Gantt al efectuar estudios sobre este tema, diseñó las gráficas que llevan su nombre; éstas consisten en líneas rectas para ilustrar las actividades y el tiempo que se requiera para realizarlas.

También propuso un plan de remuneraciones a los obreros, que consistía en:

- a) Bonificación por tarea.-Esto es, se garantiza el salario mínimo sin una retribución adicional, ya que la producción fue menor al estandar establecido.
- b) Bonificación adicional.-Esto es, se garantiza el salario mínimo diario, más una retribución adicional por lograr superar el estandar establecido.

Henry Fayol ingeniero francés, propone un método científico para acumular una serie de conocimientos, producto de la observación, recolección, clasificación e interpretación de los hechos, y de acuerdo con la experiencia obtenida, saca reglas que se irán integrando a la disciplina administrativa. Fayol se preocupa por los problemas de eficiencia a nivel de toda la organización, formula principios de administración como guías para establecer una organización nacional y ejercer una dirección eficiente.

Señaló que sin importar el tamaño, en todas las empresas industriales se realizará una serie de funciones -

que se interrelacionan entre sí, y que de cuya eficiencia depende el éxito de la organización. Hace una segmentación de operaciones y establece la clasificación de las áreas en la siguiente forma:

- Operaciones técnicas: producción, fabricación y transportación.
- Operaciones comerciales: compras, ventas y cambios.
- Operaciones financieras: obtención y aplicación de capitales.
- Operaciones de seguridad: protección de bienes y personas.
- Operaciones de contabilidad: inventarios, balances, costos y estadísticas.
- Operaciones administrativas: previsión, organización, mando, coordinación y control.

A estas operaciones les llamó reglas fundamentales de la función administrativa en la organización de los negocios, con estas reglas se crea el primer modelo de proceso administrativo, tomando como base las reglas fundamentales. Fayol define a la Administración como: "Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Finalmente Fayol advierte una serie de principios -- quitándoles toda idea de rigidez, puesto que no existe nada rígido, ni absoluto en materia administrativa, ya que en ella todo es cuestión de medida y los principios deben de aplicarse tomando en cuenta las condiciones, las cir--

constancias y los hombres. A continuación se muestra los principios generales que él determinó:

1. División del trabajo.-Tiene la finalidad de producir - más y mejor con el mismo esfuerzo, tiende hacia la especialización.
2. Autoridad.-Consiste en el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer.
3. Disciplina.-Consiste en la obediencia y todas las muestras exteriores de respeto.
4. Unidad de mando.-Para la ejecución de un acto cualquiera, una persona sólo debe recibir órdenes de un jefe.
5. Unidad de dirección. Un sólo jefe y un mismo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.
6. Subordinación del interés particular al interés general.-El interés de una persona o de un grupo de personas, no debe prevalecer sobre el interés de la empresa.
7. Remuneración.-Constituye el precio del servicio prestado.
8. Centralización.-Es un hecho de orden natural; en todo organismo animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro a la dirección, de donde parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.
9. Jerarquía.-Está constituida por la serie de niveles - que van desde la autoridad superior a la inferior.

10. Orden.-Se divide en dos: Orden Material.-Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar; Orden Social.-- Un lugar para cada persona y cada persona en su lugar.
11. Equidad.-Es el resultado de la combinación de la benevolencia con la justicia.
12. Estabilidad del personal.-Una persona necesita tiempo para iniciarse en una función nueva y llegar a desempeñarla bien, admitiendo que está dotado de las aptitudes necesarias.
13. Iniciativa.-El concebir y ejecutar una cosa.
14. Unión del personal.-La armonía y la unión del personal de una empresa constituye una gran fuerza para ello.

El psicólogo australiano, Elton Mayo analizó el problema de una empresa industrial para solucionar las deficiencias de producción existentes entre el personal obrero de la organización. Mayo consideraba que las condiciones físicas de trabajo afectaban el rendimiento de los trabajadores; los primeros estudios que realizó se enfocaron a determinar las mejores condiciones ambientales de trabajo.

Los resultados de la investigación crean una nueva corriente administrativa que elabora la teoría de las relaciones humanas como instrumento para lograr una mayor producción y satisfacción personal del trabajo.

La formulación de los principios hecha por Mayo, denota una visión y sentido administrativo; los conceptos -

de sus principios se han desarrollado, pero continúan la mayor parte de ellos siendo básicos en la función administrativa, el trabajo efectuado por cada individuo debe satisfacer su personal requerimiento subjetivo de satisfacción social, así como el requisito de productividad de la empresa, enfatiza que la administración debe asumir un -- nuevo papel en sus relaciones con los empleados, debe desarrollar un nuevo concepto de autoridad y de derecho de mando, debe ayudar a crear un nuevo orden social, basado en la actitud cooperativa del individuo y el sistema de -- una organización y una comunicación coordinadas.

El psicólogo, filósofo y abogado estadounidense Douglas Mc. Gregor presentó un sistema de valores sobre la -- naturaleza humana que se encontraba vigente entre los dirigentes de la empresa y en base a ese criterio, normaban su comportamiento hacia los elementos humanos subordinados; los conceptos de los valores diferían con lo descubierto recientemente por la psicología sobre la conducta humana.

El planteamiento que hace, lo presenta a través de -- dos hipótesis que dominó como teoría X, y teoría Y.

Por medio de la teoría X, presenta los principios -- tradicionales en que se basan los administradores para dirigir al elemento humano.

Mediante la teoría Y, propone a los dirigentes un -- cambio de valores sobre la naturaleza humana, para modificar sus técnicas de dirección y lograr aprovechar al máximo las potencialidades humanas en beneficio del individuo y de la organización.

A continuación se enumeran las premisas y estrate---

gias que Douglas Mc. Gregor hace sobre la teoría "X" y --  
"Y".

### Teoría X

#### Premisas:

La gente por naturaleza:

- Es indolente, trabaja lo menos que sea posible.
- Evita responsabilidades; prefiere ser dirigido.
- Es indiferente a las necesidades de la empresa.
- Es resistente a los cambios.
- Trabaja sólo por dinero.
- Carece de iniciativa.
- No es muy listo.

#### Estrategia:

A la gente hay que:

- Darle tareas simples y repetitivas.
- Vigilarla muy de cerca.
- Establecer controles muy estrechos.
- Premiarla y castigarla.

## Teoría Y

### Premisas:

#### La gente por naturaleza:

- No rechaza el trabajo; este puede ser tan atractivo como el juego o el descanso.
- Es capaz y le gusta asumir responsabilidades.
- Desea colaborar en el éxito de la organización.
- Acepta mejores métodos para lograr sus metas.
- Aspira a poder realizarse como persona.
- Tiene iniciativa y le agrada participar.
- Posee más aptitudes de las que emplea comunmente en el trabajo.

### Estrategia:

#### A la gente hay que:

- Brindarle la oportunidad de participar en la fijación de los objetivos.
- Responsabilizarle de su autodirección.
- Ejercitarle su auto-control.
- Motivarle para que desarrolle todas sus potencialidades naturales.

El principio esencial de la organización derivado de la teoría "X" es que la dirección y el control debe ejercerse por medio del desarrollo de la autoridad.

El principio fundamental de la teoría "X" es el de "integración", o sea la creación de condiciones que permitan a los miembros de la organización realizar mejor sus principales objetivos, encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa, la idea de esta teoría no niega la eficiencia de la autoridad, pero sostiene que no es conveniente para todos los efectos y en todas las circunstancias, concluye que la teoría "Y" es una invitación a la innovación.

Laurence J. Peter al realizar sus estudios se dió cuenta por medio de la observación de la incompetencia del hombre y de ahí surgió su "Teoría de la Incompetencia" (Principio de Peter) en la cual nos dice que existen hombres que trabajan competentemente y otras que han alcanzado su nivel de competencia de manera precaria, realizando sus trabajos deficientemente y, por lógica, afectando la eficiencia de la organización.

El verdadero proceso se logra moviéndose hacia adelante en busca de una mejor forma de vida, en vez de hacerlo hacia arriba, hacia la incompetencia total de la vida. El empleado cuando es promovido de una posición de competencia a una posición de incompetencia, tarde o temprano llegará su "nivel de incompetencia" afectando a toda la organización.

Peter dice: "Con el tiempo, todo puesto tiende a ser ocupado por un empleado que es incompetente para desempeñar sus obligaciones, el trabajo es realizado por aquellos empleados que no han alcanzado todavía su nivel de incompetencia, el puesto definitivo para una persona, es-

aquel para el que se muestra incompetente.

Determinó dos tipos de ascensos:

- Ascenso de función.-En el cual cambian las funciones -- sustancialmente.
- Ascenso de categoría.-En el cual la función se mantiene sustancialmente idéntica.

Excepción aparente 1.

Cuando la persona se encuentra en su nivel jerárquico de incompetencia, será botado hacia arriba para quitarlo de enmedio, dándole el nombre de sublimación percuciente; o sea un pseudo ascenso cuya función principal es engañar a las personas, situándolas fuera de jerarquía. El objeto de la sublimación percuciente, es dejar el sitio libre a los trabajadores.

Excepción aparente 2.

Otro pseudoascenso es el llamado "arabesco lateral" que -- consiste en dar un título más nuevo y más largo al puesto del empleado incompetente sin aumento de sueldo y sin elevar la categoría, es decir, que cuando más grande es la jerarquía, más fácil es el arabesco lateral. Esta lo llama la "cúspide flotante", o sea, cuando una persona que no tiene nada que hacer ni nadie a quien supervisar, formará parte de una pirámide jerárquica compuesta únicamente por el vértice suspendido en lo alto, sin una base que lo sostenga.

Excepción aparente 3.

Particularmente entre funcionarios subalternos no dotados

de facultades discrecionales, se observa una preocupación obsesiva, por lo que esas empresas son complementadas correctamente, sirvan éstas o no para algo útil. No se permitirá ninguna desviación por leve que sea de la rutina habitual, ésta la denomina "La invención de Peter".

#### Excepción aparente 4.

Cuando un trabajador brillante y productivo que no sólo no es aseendido, sino que incluso es despedido de su puesto, se debe a que la supercompetencia es más aceptada que la incompetencia.

La supercompetencia conduce a menudo al despido, porque trastorna la jerarquía y viola con ello el primer mandamiento de la vida jerárquica; la jerarquía debe ser preservada.

#### Excepción aparente 5.

Dentro de algunas organizaciones familiares, se presenta la "introducción paternal", que no es sino la colocación de los hijos de los dueños de las empresas; existen dos métodos para llevar a cabo esto:

- a) Eliminar o trasladar a un empleado mediante el arabesco lateral o sublimación percuciente para dejar sitio al introducido.
- b) Crear un nuevo puesto con una rimbombante denominación, para el introducido.

Esta técnica puede originar considerablemente aversiones hacia el recién nombrado.

Como podrá observarse todos los estudios de la admi-

nistración han iniciado sus trabajos fundamentalmente con el propósito de lograr una mayor eficiencia de una tarea o trabajo específico. En todos los casos las tesis expuestas por cada autor fueron resultado de una etapa de observación del trabajo y la posible determinación de nuevos métodos de su ejecución en condiciones óptimas, aprovechando al máximo los recursos de una organización.

Por los motivos antes expuestos y con la creciente complejidad de las empresas, se vió en la necesidad de crear una unidad que ayudara a conjuntar estos requisitos, así como un mecanismo que maximizara la eficiencia y asegurar el control de las actividades realizadas, unificando los métodos de ejecución en condiciones óptimas, esta unidad tuvo muchas dificultades para existir y después de muchos intentos se formaron las Unidades de Organización y Métodos.

### Disposiciones Jurídicas

En México la necesidad de contar con un mecanismo de análisis de la actividad administrativa dió como resultado la inquietud creciente por generar un organismo encargado del análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo, en la administración se realizaron intentos por reglamentar una unidad que buscara soluciones a estos problemas.

La trayectoria de estos estudios e intentos comenzó en 1930 cuando los titulares de las instituciones, delegaban las funciones de mejoramiento administrativo a los jefes de las respectivas unidades internas.

En 1932 surgió un órgano encargado de promover reformas, realizar estudios de organización administrativa, --

coordinador de actividades y sistemas de trabajo, la cual tenía el nombre de Oficina Técnica y Fiscal del Presupuesto dependiente de la S.H.C.P.

Durante 1934, el Ejecutivo Federal determinó crear una comisión intersecretarial con el objetivo de elaborar y poner en marcha un plan que mejorara la Organización -- Pública, este intento fue fallido ya que no tuvo reconocimiento por falta de medios para darlo a conocer.

En 1947, la ley de Secretarías creó la Secretaría de Bienes Nacionales e Inspección Administrativa, con la intención de maximizar la eficiencia y fijar el control de los sectores Central y Descentralizado. También crea la Dirección de Organización Administrativa, la cual tuvo a su cargo la realización de estudios tendientes a mejorar la Administración Pública; realizó estudios sobre los principales problemas de estructura y funcionamiento del Gobierno Federal.

La primera unidad de análisis administrativo, con características estructurales propias para estudiar el ámbito interno de una dependencia, se creó el inicio de los años 50 en el Banco de México.

El 23 de diciembre de 1958, se dió una nueva Ley de Secretarías y Departamentos de Estado; se estableció una dependencia, cuya función específica fue auxiliar al ejecutivo en la planeación, evaluación y coordinación del desarrollo económico y social en el programa del gasto público; la Secretaría de la Presidencia.

Mientras esto sucedía, en la década de 1954 a 1964, se crearon algunas unidades de Organización y Métodos, pero su influencia no rebasó el ámbito de sus respectivas instituciones.

El 9 de abril de 1965, se creó en la Secretaría de la Presidencia, la Comisión de Administración Pública, -- por considerar que los problemas que implica una reforma administrativa, se recomendó que en cada entidad gubernamental se fundara una unidad a la que convencionalmente se le llamaría de "Organización y Métodos". (UOM).

Estas unidades, estarían encargadas de analizar y -- proponer medidas de nacionalización administrativa, así -- como de asesorar a los funcionarios responsables de cada dependencia en materia de administración interna.

Estas unidades tuvieron un impulso notable de 1965 a 1970. Sin embargo, la carencia de un instrumento legal -- que garantiza formalmente su acción como unidades asesores de cada titular, ocasionó que se realizara muchas veces, un estudio de importancia mínima y generalmente disperso.

La ausencia de cooperación y apoyo decidido, así como la falta de acceso directo a los más altos niveles de autoridad, obstaculizó el desarrollo y la acción de estas unidades.

Por ello, a partir del 28 de enero de 1971, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el acuerdo Presidencial por medio del cual se establecen los fundamentos para la promoción y coordinación de la Reforma Administrativa en el Sector Público Federal. Este acuerdo da lugar a la creación de la Comisión Interna de la Administración, y las Unidades de Organización y Métodos en cada institución oficial, asimismo confirió a la Secretaría de la Presidencia la responsabilidad por la consecución coordinada del programa de reforma.

En uno de los puntos en que se habla de la creación-

de las Unidades de Organización y Métodos, nos dice: Rea-  
license los actos que legalmente procedan, para que en ca-  
da una de las Secretarías y Departamentos de Estado, así-  
como los Organos Descentralizados y Empresas de participa-  
ción Estatal, se establezcan unidades de Organización y -  
Métodos con el propósito de asesorar técnicamente el plan-  
teamiento y la ejecución de las reformas que dependan di-  
rectamente del titular de cada dependencia o del funciona-  
rio en el que éste delegue la autoridad en materia de ---  
coordinación y nacionalización administrativas.

## CAPITULO II

## DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

Como hemos visto: la Administración no es más que el estudio de las organizaciones y los diferentes recursos - con que cuenta para cumplir con las funciones y objetivos, dentro de las cuales el más importante es el humano - ya que será el que le de forma, vida y trascendencia a la propia organización.

Ya que el recurso humano es el importante, es necesario efectuar un análisis de su trabajo, tratando así de evitar la pérdida de tiempo y esfuerzo, por este concepto se vió la necesidad de considerar una función que se encargara de su estudio.

Considerando por lo tanto que el análisis de los problemas estructurales y de los sistemas de trabajo en una empresa, requiere de la aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación, a través de análisis de los sistemas administrativos de una empresa, se creó la unidad encargada de esta función que se le conoce con el nombre de Organización y Métodos.

Una de las definiciones que se puede dar a esta actividad podría ser: la encargada del análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, distribución de planta, estudios especiales de productividad y factibilidad, formatos y equipos con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa, así como mejorar los sistemas de trabajo y lograr el aprovechamiento óptimo de todos los recursos que utiliza.

Organización y Métodos, participa en el análisis de todas las funciones administrativas de un organismo como son producción, mercadotecnia, finanzas, personal, etc., en virtud de que todas ellas se efectúan actividades por medio de un sistema o procedimiento para cumplir con los planes de acción estipulados en la empresa.

## 2.1 OBJETIVO

Para comprender el objetivo de Organización y Métodos, es conveniente aclarar algunos conceptos de esta área de estudio, que permitan manejar un mismo marco de referencia.

### Concepto de Organización

George R. Terry nos dice en su libro Principios de Administración; "organizar es el establecimiento de las relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y pueden obtener una satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de alcanzar algún objetivo o meta".

Sobre este mismo concepto el Lic. Francisco Javier Laris Casillas, nos define a la organización "como el agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes a través de unidades administrativas; definiendo las relaciones jerárquicas entre los ejecutivos y estableciendo las comunicaciones en los sentidos verticales y horizontales dentro de esas unidades".

Otro concepto que se puede considerar, es el que da el Lic. Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas, considera a la organización; "como la estructu-

ra técnica de las relaciones que debe darse entre las --jerarquías, funciones y obligaciones individuales, necesarios en un organismo social para su mayor eficiencia".

Otra definición que se le puede dar al respecto de organización es la que dan Peterson y Plowman diciendo:-- "que es un método de distribución de autoridad y de la --responsabilidad que sirve para establecer canales prácti--cos de comunicación entre los grupos".

Así podemos concluir de acuerdo a los conceptos antes expuestos, que la organización comprende: la creación o modificación de órganos o unidades de trabajo, determi--nando funciones o relaciones adaptando éstas a los ele--mentos humanos, materiales y técnicos que integran la em--presa, delimitando las responsabilidades y autoridad que le correspondan a cada puesto o grupo mediante la orien--tación de sus actos encaminados hacia un objetivo común.

#### Concepto de Método

- a) Modo de hacer o expresar una cosa.
- b) Manera de actuar o comportarse
- c) Costumbre o hábito que cada uno tiene u observa.
- d) Procedimiento que se delinea en las ciencias pa--ra encontrar la verdad y enseñarla.
- e) Forma en que se realiza una operación.

Duhalt Krauss nos da una definición de método, dice que es la manera de efectuar una operación o una secuen--cia de operaciones.

Dentro del análisis administrativo se entiende por método, la forma en que se lleva a cabo los procedimientos, o el medio como se realizan las actividades.

Después de haber expuesto las definiciones que diferentes autores le dan a los conceptos de organización y métodos, se puede hablar de las relaciones que existen entre los dos términos; éstos están íntimamente ligados, ya que al realizar un estudio de los métodos existentes vamos a modificar una serie de errores que causan deficiencias, al mismo tiempo que estamos coordinando de una manera óptima cada uno de los elementos, se puede decir que estamos organizando, ya que organizar tiene como fin la coordinación de los elementos para la consecución de los objetivos.

Como base en los conceptos antes expuestos, se puede definir el objetivo de Organización y Métodos:

El cual es la contribución al mejoramiento administrativo de la empresa, asesorando a sus funcionarios y empleados en aquellos aspectos de organización y procedimientos de acción, los cuales actualicen y simplifiquen los sistemas que excedentes en la organización, modificando o diseñando una estructura orgánica óptima para poder aprovechar al máximo los recursos con que cuenta la empresa.

## 2.2 FINALIDAD

Organización y Métodos es la parte de la administración que busca asegurar la máxima eficiencia en los variados aspectos de la labor de la empresa. Esta llega a realizarse por medio de la aplicación continua y experta del método científico, en el empleo de hombres y materiales.-

En otras palabras, Organización y Método actúa como asesor y ayudantes de los jefes administrativos de la empresa, en cuanto a la forma de agrupar a los individuos en su departamento y las actividades a realizar por cada uno de ellos y el mejor procedimiento de desarrollar sus funciones, aumentando su rendimiento y la reducción de costos.

Las responsabilidades de Organización y Métodos es estudiar y analizar la estructura de la empresa proponiendo una mejor de la que se tiene para elevar el funcionamiento de ésta, de acuerdo con los fines que se tenga, --asimismo estudian los sistemas de trabajo con el fin de proporcionar un procedimiento en el cual se especificarán las operaciones y como realizarlas permitiendo una mayor eficiencia en el desarrollo de los planes y cumplimiento óptimo de los objetivos de la empresa.

Organización y Métodos estudia y analiza los diversos problemas que se suscitan con referencia a la estructura, organización, procedimientos, métodos o sistemas, y elaborar las recomendaciones en cada caso para mejorar --la actividad de la empresa en su totalidad.

Al realizar estos estudios se busca que puede existir mayor productividad y solucionar cierto tipo de problemas de tal suerte que el personal pueda efectuar su --trabajo con eficiencia; asimismo asesora de como poder --realizar mejor éste, y las responsabilidades de sus actividades.

Es decir, que la finalidad de Organización y Métodos, es contribuir al mejoramiento administrativo de las distintas áreas de la empresa, y dar asesoría a funcionarios y empleados en aspectos de organización y métodos, -

permitiendo la obtención de resultados óptimos, mediante la eficiencia, productividad e integración del personal, -coadyuvando a alcanzar los objetivos preestablecidos.

### 2.3 FUNCIONES

Como ya se dijo el Departamento de Organización y Mé todos estudia y analiza la estructura y los sistemas de -trabajo de la empresa, con el fin de proponer y en su caso diseñar, implantar y actualizar los sistemas que permi -tán aumentar su eficiencia para el desarrollo de los pl -nes y el cumplimiento óptimo de los objetivos, mediante -la correcta utilización de los recursos humanos, materia -les, técnicos y financieros de que se disponga, con el ob -jeto de realizar ésto, el departamento cuenta con diferen -tes funciones que son:

1. Proponer, y en su caso adoptar los sistemas administra -tivos y las modificaciones que permitan elevar su efi -ciencia, para ésto:
  - a) Recabar los datos necesarios que permitan conocer - los objetivos y políticas de organización de la em -presa.
  - b) Analizar la estructura y las funciones de cada una -de las unidades administrativas como parte total de la empresa.
  - c) Estudiar los aspectos administrativos de los planes y programas de trabajo de la empresa, para sugerir -las alternativas que procedan.
2. Diagnosticar sobre los métodos de operación y los sis -temas de información, con ese fin:

- a) Obtiene los datos que le permiten evaluar constante mente la eficiencia de los sistemas utilizados;
  - b) Analiza el flujo de datos y los sistemas para precisar si cada nivel de la organización reciben la información necesaria para tomar decisiones que le correspondan. En su caso, proponer nuevos sistemas - o modificaciones a los ya existentes.
  - c) Realizar el análisis, diseño y control de formas impresas procurando su adecuación al funcionamiento - de los sistemas establecidos.
  - d) Analizar la utilización del espacio, las máquinas y el equipo de oficina con el fin de garantizar su mejor aprovechamiento considerando las disposiciones - de la empresa.
  - e) Recabar estadísticas sobre volumen y cargas de trabajo del personal para los estudios de productividad.
4. Diseñar los sistemas más eficientes y comparar las distintas opciones para seleccionar la más indicada, incluyendo el estudio de los métodos manuales, mecanizados o eléctricos en coordinación con la unidad de cómputo que permita llevar a cabo de la manera más eficiente, las funciones administrativas. Para lo cual - requieren:
- a) Diseñar los procedimientos correspondientes a los - sistemas nuevos o modificados.
  - b) Cuando sea adecuado, diseñar y probar modelos para simulación de sistemas en proyecto, a fin de seleccionar las alternativas más adecuadas.

5. Formar los manuales administrativos que incluyan todos los elementos necesarios para cada sistema aprobado, observando su aplicación y mantenerlos actualizados.
6. Adecuar las funciones y la organización de la empresa a las disposiciones jurídicas internas de éste. Para lo cual requiere:
  - a) Colaborar en la clasificación y registro de las normas que regulan las actividades de la empresa, particularmente de los reglamentos, instructivos y circulares internas.
  - b) Formular proyectos de reglamentos, circulares e instructivos administrativos, necesarios para la operación de los sistemas administrativos.
7. Asesorar a los departamentos de la empresa que lo soliciten en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas. Con tal objeto:
  - a) Elaborar conjuntamente con los departamentos, el programa de implantación de los instrumentos de control de los nuevos sistemas, o en su caso, las modificaciones a los ya establecidos.
  - b) En colaboración con los departamentos de Personal, capacitan y adiestran, en caso necesario, a los encargados de la implantación y operación de los sistemas administrativos aprobados.
8. Los departamentos de Organización y Métodos llevan a cabo además de lo antes expuesto, las siguientes funciones:

- a) Promover seminarios y cursos sobre organización y métodos a distintos niveles jerárquicos, particularmente sobre las técnicas y los instrumentos administrativos.
- b) Investigar las innovaciones en materia de Organización y Métodos y las adecúan a las necesidades de la empresa.
- c) Promover y desarrollar la capacitación y el adiestramiento de su personal, con el propósito de que éste se encuentre informando y actualizando sobre las nuevas técnicas e instrumentos administrativos-especializados, aplicables en el trabajo de Organización y Métodos.
- d) Realizan, en fin todas aquellas actividades que se les encomiendan dentro de las funciones que tienen atribuidas.

Los departamentos de Organización y Métodos actúan en su carácter asesor, promotor y activador de los labores de mejoramiento administrativo y divulgan la naturaleza de la función al resto de la empresa, a efecto de que sean reconocidas como tales.

#### 2.4 UBICACION JERARQUICA

El lugar que se le asigne al Departamento de Organización y Métodos dentro de la estructura general, tiene gran importancia para que pueda realizar sus objetivos y funciones. Los requisitos para su ubicación dentro de una empresa son: que tenga acceso a los más altos niveles directivos; y que se encuentre al margen de la política interna.

Uno de los requisitos por lo cual el departamento debe de informar de su trabajo a los altos niveles; es porque la labor de este departamento se incorpora a todas -- las funciones colectivas y se introduce a través de todos los asuntos de los departamentos. Por lo tanto, puede -- darse como argumento lógico para hacer que este departa-- mento rinda sus informes a un alto ejecutivo que tenga a-- su cargo obligaciones especializadas.

La selección objetiva de la ubicación de este departamento debe estar basada en la lógica de colocarlo en un lugar donde puede observar los problemas y ser aceptado -- por los diferentes departamentos, así también que tenga -- una relativa independencia y se vea al margen de la política interna.

## 2.5 ESTRUCTURA ORGANICA

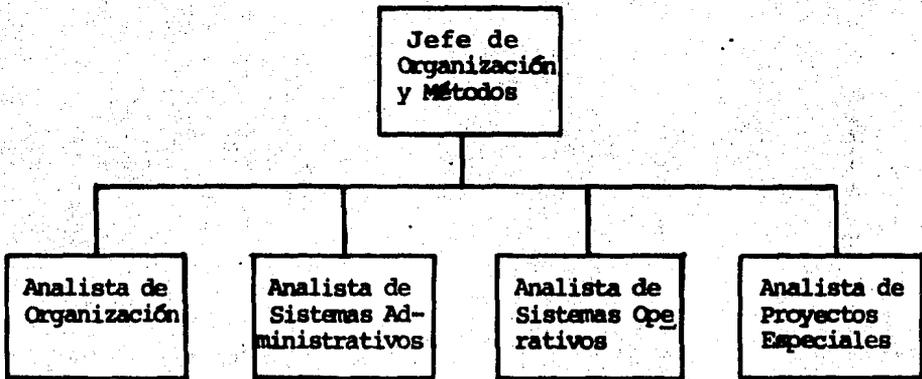
El Departamento de Organización y Métodos, diagnóstica, planes y realiza las reformas necesarias para el buen funcionamiento de la empresa, así como la implantación de los programas de mejoramiento a los departamentos afectados, por tal motivo requieren de una estructura bien organizada con responsabilidades propias, para efectuar el -- análisis de las operaciones y sistemas de información de la organización y encontrarse en un nivel jerárquico deseable y respetable para recibir el apoyo adecuado, para realizar su trabajo y que éstas puedan desarrollarse adecuadamente, por estos motivos la estructura de este departamento debe ser diseñada para facilitar la comunicación entre éste y el resto de las unidades de la empresa.

La estructura interna debe adoptarse a los requerimientos de trabajo por lo que conviene diseñarla por grupos, con la coordinación de un jefe que se responsabilice de uno o varios proyectos, dependiendo de su magnitud, --

complejidad y especialización.

Un departamento de Organización y Métodos debe ser estructurado, en base a las necesidades propias de la organización en particular, por lo tanto no se puede fijar un organigrama tipo, para que pueda ser aplicado en cualquier organización.

A continuación se presenta una estructura orgánica - que podría aplicarse a cualquier departamento de Organización y Métodos.



## 2.6 RECURSOS HUMANOS

Los estudios y trabajos que se realizan en Organización y Métodos necesitan de recursos humanos que reúnan una serie de cualidades importantes, entre las que podemos mencionar el interés a realizar preguntas, así como buscar la respuesta al que, cuando, porqué, donde, quién y cómo. Así mismo la capacidad para utilizar adecuadamente la información recabada, analizándola para obtener los resultados esperados en el estudio que realiza, examinarlos hechos que se den en un sistema problema, detectar la necesidad de información y eliminar aquella que no se ajuste a las necesidades del estudio, efectuar los cambios o ajustes que se necesitan en un sistema. En resumen, su trabajo debe ser objetivo buscando siempre la mejor solución sin perderse de vista el objetivo del trabajo.

Entre sus cualidades debe destacar al inspirar confianza entre el personal que entrevista, simpatía, amabilidad, humorismo, interés por la cooperación de grupo y tacto para tratar al empleado que se entrevista.

Por estas cualidades y el trabajo que efectúa en Organización y Métodos, será excelente para su capacitación para futuros ejecutivos, puesto que conocen los planes departamentales de una empresa.

## 2.7 PERFIL DE UN ANALISTA DE ORGANIZACION Y METODOS

Debido a que el análisis administrativo es una actividad que requiere de conocimientos administrativos, el personal que integra el departamento, comúnmente llamado Analista, necesita tener estudios en esta área y las técnicas que se utilizan, así como reunir una serie de características definidas para efectuar su trabajo.

### Características del Analista

Se considera que el Analista, pretende hacer que la organización y los procedimientos funcionen en forma eficiente y económica, hacer o modificar aquellos que así lo requieran por lo cual se necesita que se tenga una mente abierta al cambio, para poder ver la manera en que se logre el mejoramiento administrativo.

Otra de las características de un Analista al efectuar el análisis de un problema será una capacidad analítica, el conocimiento de las técnicas científicas en un programa administrativo, así como la posibilidad de crear e implementar. Además debe desarrollar un esfuerzo adicional para llevar y lograr un sano funcionamiento a la empresa. También debe lograr convencer respecto a sus ideas de cambio, para lo cual requiere de tacto, criterio, capacidad de persuasión, paciencia y capacidad oral y escrita; debe encontrar la mejor manera de hacer las cosas en el menor tiempo y con el mínimo de esfuerzo, así como la capacidad analítica para separar los factores de un todo con el objeto de encontrar soluciones al problema planteado.

El Analista debe recordar siempre que su tarea es asesorar; formular preguntas, determinar los hechos, analizar la información y sugerir sus recomendaciones, nunca censurar o criticar, ni dar órdenes, sólo ayudar o aconsejar, sugerir y proponer.

Asimismo, deberá ser titulado o pasante en estudios administrativos (públicos y privados); tener experiencia en las técnicas que se utilizan en este departamento.

### Funciones del Analista

El Analista en cualquier departamento de Organización y Métodos, tiene varias funciones, las cuales podemos clasificar en cuatro grupos:

A.- Funciones Genéricas

B.- Funciones Operativas

C.- Funciones Representativas

D.- Funciones Asesoras y Académicas

A.- Funciones Genéricas

1. Realizar estudios y análisis del funcionamiento general de la estructura de una empresa.
2. Planificar las modificaciones que necesiten la actividad administrativa en el mejoramiento de un sistema de trabajo.
3. Identificar y definir los problemas que se presenten en la organización.
4. Diagnosticar sobre los sistemas y métodos de operación.
5. Diseñar los sistemas idóneos para lograr la eficiencia administrativa.
6. Realizar las comparaciones necesarias entre las alternativas encontradas a efecto de elegir la mejor solución.
7. Elaborar los Manuales de Organización y Procedimientos, requeridos por la empresa.

8. Vigilar la instrumentación de los manuales -- elaborados.
9. Intercambiar opiniones con el personal de --- otras áreas de la empresa para detectar irregularidades en los sistemas que le conciernen a éstos.
10. Realizar el análisis necesario para la creación de nuevas unidades administrativas y operativas, así como modificar las ya existentes, en cuanto a su estructura.
11. Estudiar y analizar el aprovechamiento óptimo de los recursos materiales, humanos y técnicos de la empresa.
12. Hacer un análisis administrativo para diagnosticar y sugerir el uso adecuado y racional -- del equipo de oficina.
13. Elaborar los formatos necesarios en un procedimiento o modificar las existentes para un -- nuevo sistema.

#### B.- Funciones Operativas.

1. Realizar trabajos concretos en forma individual o colectiva.
2. Aportar ideas en cualquier tipo de trabajo -- que se realice en este departamento.
3. Aplicar los conocimientos técnicos adquiridos para coadyuvar a la eficiencia de la empresa.

4. Contar con la más amplia información general--  
obteniendo así un marco de referencia para --  
proponer soluciones a un problema.

C.- Funciones Representativas.

1. Establecer relaciones con el personal operativ  
o y ejecutivo de otros departamentos, seña--  
lándoles los objetivos del trabajo de apoyo a  
los mismos.

D.- Funciones Asesoras o Académicas.

1. Asesorar al personal de otros departamentos -  
cuando así lo requieran.
2. Asesorar y/o coordinar los trabajos efectua--  
dos por grupos interdisciplinarios y propor--  
cionar la información que le sea solicitada -  
por el efecto.
3. Impartir cursos o conferencias a nivel medio--  
sobre los nuevos sistemas operativos, cuando--  
le sean encomendados por autoridades superio--  
res, o cuando por la complejidad de los mis--  
mos, así se requiera.

2.8 GRAFICAS DE ORGANIZACION Y METODOS

Todos los análisis de Organización y Métodos bien --  
ejecutados proceden en su inicio de una planeación cuida--  
dosa y de una evaluación constante conforme se adelanta -  
el trabajo. Otro factor importante para su ejecución es,  
sin duda, seleccionar las herramientas más adecuadas para  
cada caso. Por lo que se refiere a las Gráficas, se ten-

drá que decir cuál de ellas se adaptará mejor a las necesidades, y que éstas cumplan con los fines que se desean así como la información que deberá contener.

Durante la fase de investigación, el Analista deberá interesarse primordialmente en las gráficas de flujo o de proceso, a través de las cuales obtendrán la mayor información sobre su área de estudio.

### Tipos de Gráficas de Organización y Métodos

Este tipo de gráficas se pueden dividir en tres categorías:

1. Gráficas de Flujo.-Se refieren básicamente al --- flujo de operaciones, incluyendo éstas, el manejo de formas para cada proceso.
2. Gráficas de Organización.-Se refieren a las relaciones de personal en la empresa.
3. Gráficas Diversas.-Las que no quedan comprendidas en los campos antes mencionados o que se cruzan,- de tal forma que dificultan su clasificación.

A continuación se dará una breve explicación de estas gráficas, para así considerar su adecuada utilización en los trabajos de Organización y Métodos.

1. Gráficas de Flujo.-Son las que se aplican con mayor amplitud en el desarrollo de los trabajos de Organización y Métodos. Estas gráficas son una - adopción de otras disciplinas, que el departamento utiliza con diversas variantes, con el objeto de dar solución a los diferentes problemas admi--

nistrativos que se presentan en una empresa.

Brevemente definido, la gráfica de flujo es la representación simbólica o pictórica de un procedimiento administrativo. Debido a su extenso uso, esta gráfica ha tomado muchas variaciones con objeto de adaptarse a problemas especiales; aparece en diversas formas y bajo muchos títulos como resultado de variaciones del método básico. Se presenta enseguida --- tres clases básicas de gráficas de flujo como ilustrativo de la variedad existente:

- a) Gráficas de flujo de operación
  - b) Gráficas de flujo de bloque
  - c) Gráficas de flujo de ubicación del equipo
- a) Gráficas de flujo de Operaciones.-Estas también son llamadas gráficas de flujo del proceso, que describen los procedimientos del personal, utilizando para esto una forma impresa en la que se observa en la parte superior, los símbolos sobre una de las líneas horizontales y a la izquierda el paso del proceso a analizar.



Hoja de trabajo para el  
ANALISIS DE PROCESO

Die / Mes / Año  
HOJA No.

| ASUNTO      |                   |             |   |   |   |   |         |          |
|-------------|-------------------|-------------|---|---|---|---|---------|----------|
| RESPONSABLE |                   |             |   |   |   |   |         |          |
| No.         | PASOS DEL PROCESO | OPERACIONES |   |   |   |   | TIEMPO  |          |
|             |                   | ○           | ➤ | □ | ◇ | ▽ | Minutos | Segundos |
|             |                   |             |   |   |   |   |         |          |

La gráfica de flujo de operaciones tiene como ventajas, que se dibuja más fácilmente, porque no es necesario el uso de plantillas, ni otros materiales; las operaciones que se repiten con frecuencia aparecen solamente una vez en el texto, repitiendo solamente el número de referencia donde tenga efecto la misma operación. Su principal desventaja es la de ser incómodo cuando un procedimiento tiene demasiadas actividades ya que se pierde la secuencia de éstas. Los símbolos que le corresponden a cada actividad se ligarán por medio de puntos y líneas.

Los símbolos usados en este tipo de gráficas son los siguientes:

- Operación
- ➔ Transporte
- Inspección
- ⓓ Demora
- ▽ Almacenamiento o archivo

Operación ( ○ ).-Es cada una de las acciones, físicas o mentales, pesos o etapas que son necesarios ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada, tales como abrir el correo, manejar una máquina, escribir a máquina, etc.

Transporte ( ➔ ).-La transportación puede cubrir una distancia tan corta como la que separa a un escritorio de otro, o tan amplio como el servicio de correos en su totalidad. Es el indicado del hecho de que un papel de trabajo ha estado en poder de un empleado para pasar a otro con el fin de hacer algún trámite adicional en él.

Inspección ( □ ).-Se utiliza en aquellas actividades que requieran de un análisis o comprobación del trabajo ejecutado.

Demora ( ⓓ ).-La demora puede ocurrir al producirse acumulación de trabajo en un lugar del flujo llamadas comúnmente cuellos de botella. También sucede cuando se está buscando algo en el archivo, o simplemente se espera una producción necesaria en un ciclo determinado. En otras palabras, es el símbolo del "período de espera" y no denota necesariamente una falla en la actuación.

Almacenamiento o archivo ( ▽ ).-Un almacenamiento ocurre cuando un trabajo termina guardándose, por algún tiempo o permanentemente, o archivándose algún documento.

b) Diagrama de flujo de bloque.-Es la representación gráfica de las diferentes actividades de un proceso por medio de símbolos convencionales que describen el método de ejecución de las operaciones de un procedimiento, el itinerario de personas y formas, la decisión que se tiene que hacer para realizar un trabajo, y la secuencia lógica de funciones.

Los diagramas de flujo de bloque tiene como objetivo primordial, enunciar un proceso y plantear claramente su desarrollo mediante el empleo de una gráfica. De tal manera que auxilie al Analista en el desarrollo de sus funciones, tales como:

- El diagnóstico de de la metodología empleando en la solución de problemas.
- La toma de decisiones.
- Proponer nuevos métodos para mejorar el funcionamiento de un sistema y dar un buen servicio.
- Para simplificar el trabajo.
- La revisión de la secuencia de operaciones.
- El análisis del flujo en la documentación.
- La detección de "Cuellos de botella" en un proceso.
- La elaboración de propuestas de modificación y su análisis más detallado.

En virtud de que este sistema de diagramación es una adaptación a los requisitos del administrador, utilizando éste en las áreas de informática, la simbología empleada y la metodología de su diseño es similar y se propone respetar, en la medida de sus posibilidades las reglas de --diagramación que se manejan en dicha área.

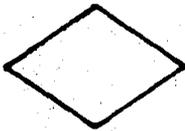
A continuación se presenta la simbología utilizada - y una breve definición de aquellos que son comunmente utilizados:



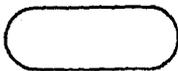
Actividad.-Es el conjunto de operaciones de las que es responsable - un departamento o una persona en - particular, en la que no interviene documento.



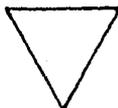
Documento.-Es utilizado este símbo lo cuando en el proceso es utilizado un formato.



Decisión.-Implica cursos alternos- a seguir en el procedimiento, de-- pendiendo de las respuestas afirmativas o negativas a la pregunta -- planteada.



Inicio o Terminación.-Se utiliza - para indicar el principio y fin de un procedimiento.



Archivo.-Se utiliza para denotar - el momento donde es guardado un do cumento.



Obtener del archivo.-Es la extrac- ción de documentos archivados.



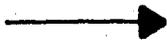
Conector.-Se utiliza para unir dos actividades cuando éstas se encuen- tran en la misma página.



Conector de página.-Se utiliza pa- ra unir dos actividades en distin- tas páginas.



Conector de Procedimiento.-Indica- la relación de un procedimiento -- con otro.

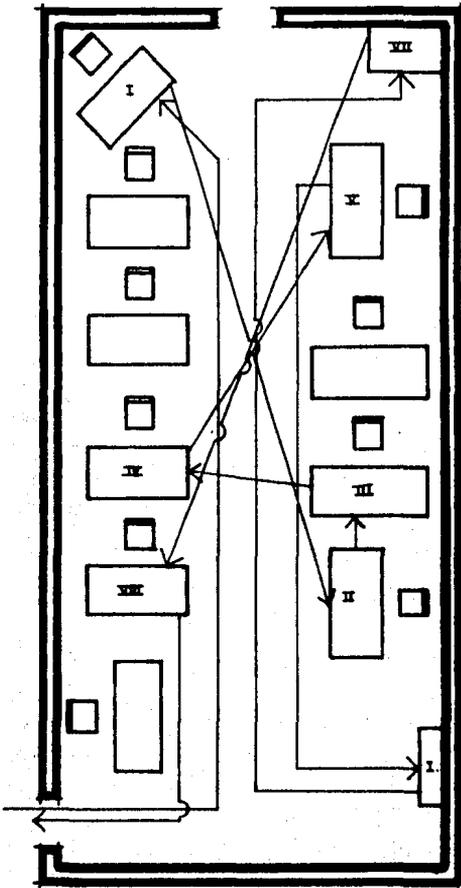


Flujo del Procedimiento.-Indica la secuencia de las actividades.

- c) Gráficas de flujo de ubicación del equipo.-Como su nombre lo indica, es una combinación de las gráficas de flujo y de la ubicación del equipo de oficina. Para su elaboración, primero se traza un diagrama de la localización física bajo estudio y se superponen líneas casi siempre a color o diversos tipos de ellas, que representan el curso de los papeles de trabajo o las actividades que una persona realiza en una oficina. Esta gráfica es un recurso muy útil para analizar el recorrido físico de un papel de trabajo o una persona en un proceso dado, y como punto importante, los recorridos difíciles. Con frecuencia se usa para mejorar la distribución de oficinas.

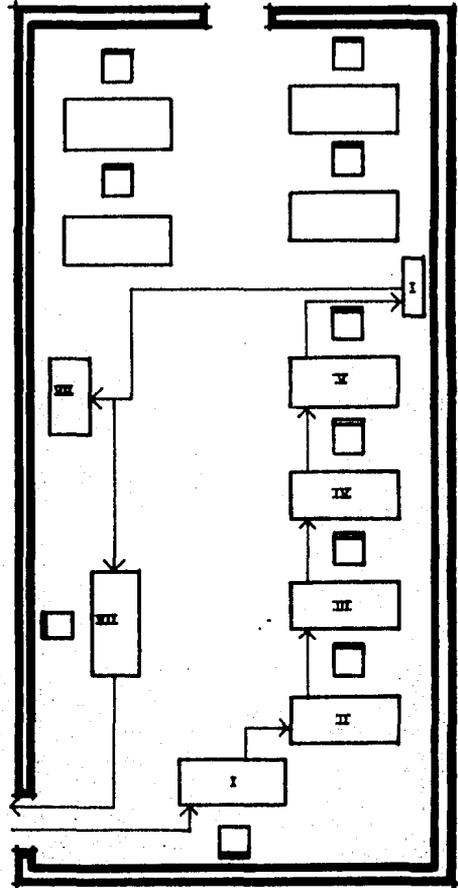
GRAFICA I.

ANTES DE LA REVISION



GRAFICA II.

DESPUES DE LA REVISION



En la gráfica I se demuestra el movimiento que realiza una persona o una forma antes del estudio, anotando el desplazamiento innecesario que efectúa para realizar un trámite o una actividad.

En la gráfica 2 se nos muestra la nueva ubicación -- del equipo, logrando con ésto evitar movimientos innecesarios para efectuar un trámite o una actividad, logrando -- la eficiencia en el proceso eliminando tiempos de traslado.

## 2. Gráficas de Organización.

Las gráficas de organización comunmente llamadas organigramas, se utilizan frecuentemente y son apropiadas -- para lograr que los principios de organización operen en todo tipo de empresa; aún la estructura más deficiente -- puede ilustrarse en un organigrama, pues ésta es solamente una indicación de la forma, de cómo los distintos departamentos se relacionan entre sí por medio de líneas de autoridad. En cualquier empresa se pueden utilizar para estudiar las posibilidades de ajustar la estructura de -- una organización, en relación con las funciones de cada -- puesto, la necesidad de supervisión, la relación operativa de cada unidad de trabajo, etc., obteniendo con ésto, -- "la representación gráfica de la estructura orgánica de -- una empresa o una de sus áreas y las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran", que es el concepto fundamental de un organigrama o gráfica de organización.

Los organigramas pueden clasificarse en tres grandes grupos, a saber:

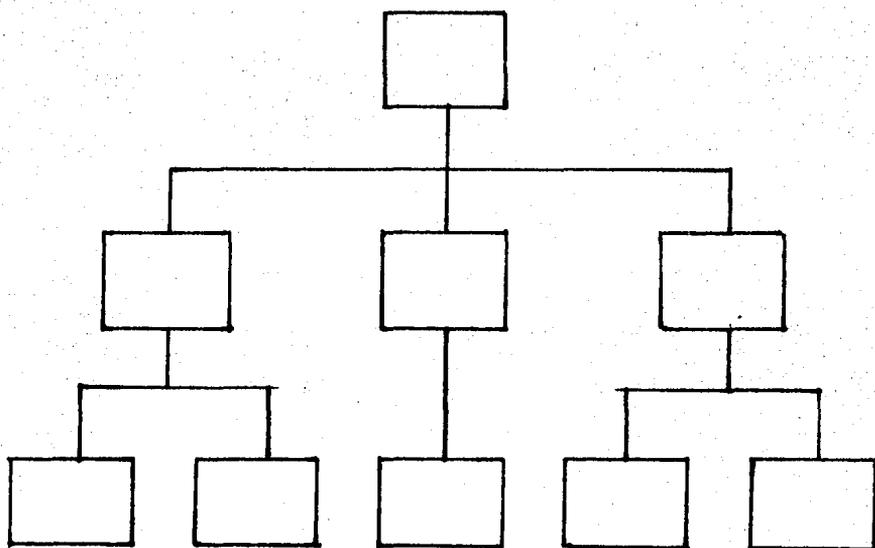
A.- Por su contenido

B.- Por su ámbito y aplicación

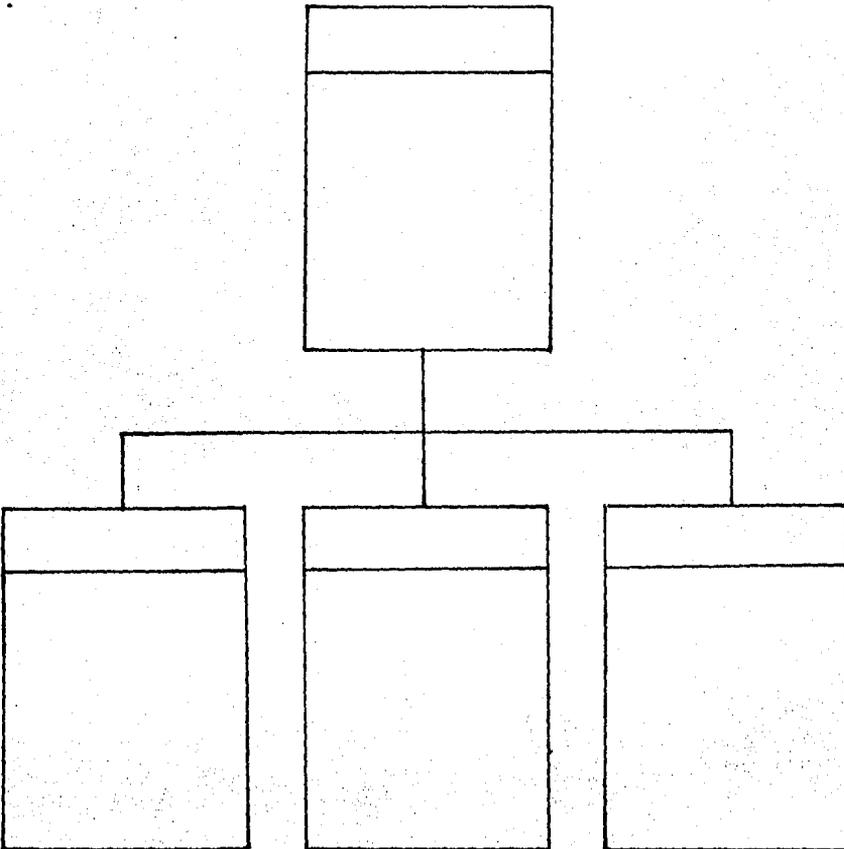
C.- Por su presentación

A.- Por su contenido:

- a) Estructurales.-Tienen por objeto la representación gráfica de los órganos (unidades administrativas) que integran una empresa, así como sus relaciones jerárquicas. Su importancia radica en que sirven de base para el diseño de otros organigramas; Ejemplo:



- b) Funcional.-Indican en el cuerpo de la gráfica además del nombre de las unidades o puestos - que representan, la relación existente entre ellas y las funciones principales de cada uno éstas se pueden transcribir con arreglo a su orden de importancia o el lugar que ocupan -- dentro de un proceso; Ejemplo:



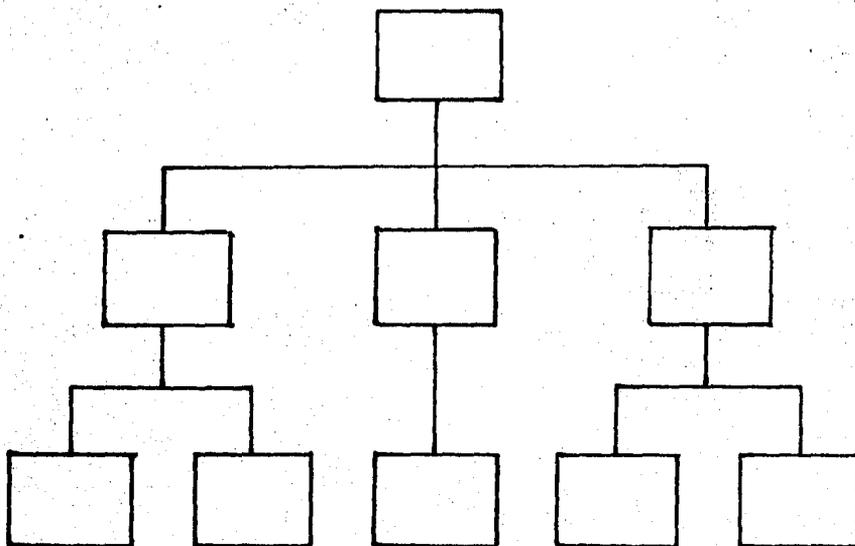
B.- Por su ámbito de aplicación:

- a) Generales.-Representan únicamente los órganos principales de la institución y sus interrelaciones básicas con los diferentes departamentos.
- b) Específicos.-Ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.

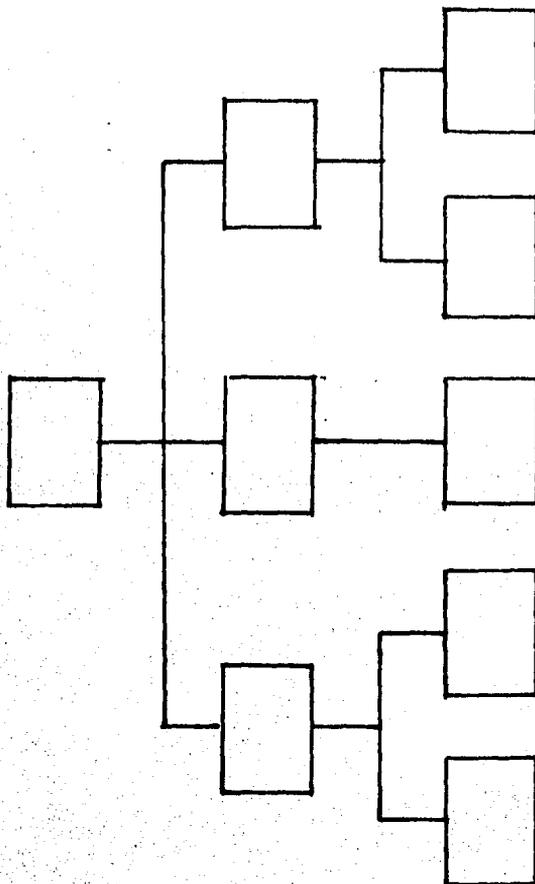
C.- Por su presentación:

- a) Verticales.-Se presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo colocando al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos de la organización se ubican en renglones.

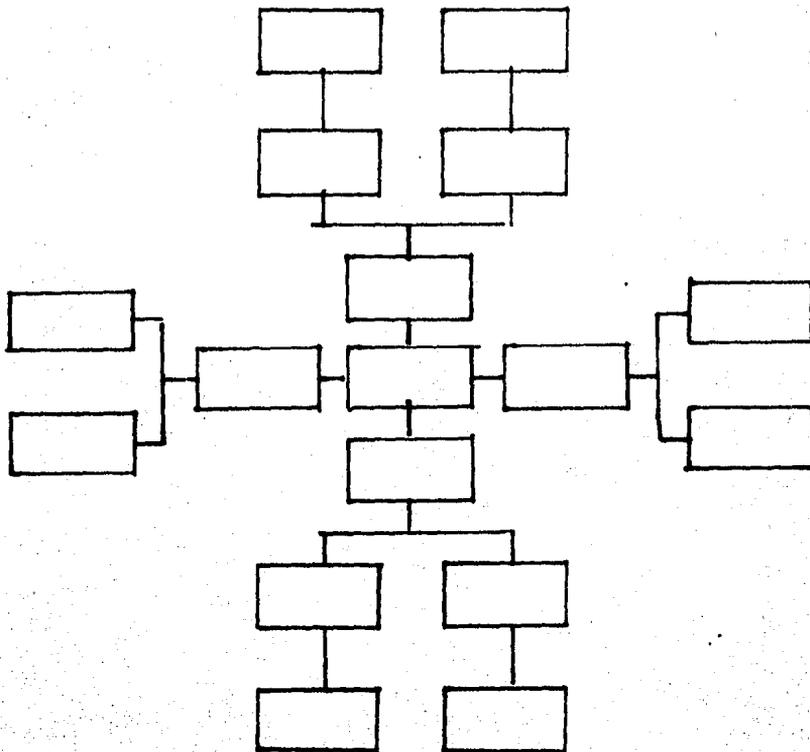
Las líneas representan las relaciones entre las unidades y se disponen verticalmente; Ejemplo:



- b) Horizontal.-Representa la unidad o puestos --ramificados de izquierda a derecha, colocando el órgano jerárquico superior a la extrema izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican - en columnas y las relaciones entre las unidades se presenta por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigrama resulta - de utilidad en el caso de estructuras con --- gran número de órganos de igual jerarquía en la base; Ejemplo:



- c) **Circular.**-En los organigramas circulares, el órgano o área de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la perifería, y los distintos niveles aparecen en forma concéntricas.



En lo referente a la elaboración de organigramas, - no existen normas rígidas y uniformes, cada autor de cada departamento de Organización y Métodos tiene los suyos; aquí se sugieren algunas reglas que pueden ser aplicables.

- 1) Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones con línea.

- 2) No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de algunas unidades.
- 3) En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del organigrama.
- 4) Atender rigurosamente el nivel jerárquico independientemente de las funciones que realiza.
- 5) Las relaciones entre las unidades y el tipo de autoridad de unas y otras se expresan por la forma en que las líneas se unen a los rectángulos.
- 6) La autoridad de línea se expresa con trazos continuos en ángulo recto.
- 7) La autoridad staff o de asesoría se expresa dibujando líneas punteadas.
- 8) Todo organigrama debe contener, además de la representación gráfica, los siguientes puntos:
  - a) Nombre del organismo administrativo o la parte de que se trate
  - b) Organismo que lo elabora
  - c) Fecha de elaboración
  - d) Autorización del área
  - e) Autorización de Organización y Métodos.



Consiste en una columna a la izquierda donde se anotarán las actividades por orden de importancia; en el lado derecho, hay columnas individuales para cada uno de los empleados de la unidad. Debajo del nombre del puesto y la persona que lo ocupa, se describen las tareas individuales pertenecientes a cada actividad. Se anotará el tiempo que se dedicará a cada tarea, por lo general, en horas.

La gráfica de la distribución del trabajo sirve para dos propósitos útiles: el análisis y el costeo. En el análisis la gráfica ayuda señalando una mala distribución de cargas de trabajo, falta de especialización de funciones, mal aprovechamiento de las habilidades particulares y duplicidad de funciones. En el cálculo de los costos, sirve de base para determinar el costo promedio por actividad y el costo total. Esta se obtiene aplicando el importe del salario de cada empleado y sacando el tanto por ciento que corresponde a cada actividad. En función del tiempo estimado de ejecución de cada una.



El eje horizontal de la gráfica se usa para representar el tiempo y en la columna vertical de la izquierda se enlistan las actividades, esto es utilizado para comparar la ejecución planeada con la real, indicando la adición - de líneas representando lo que se ha ejecutado en el último período. Se pueden emplear distintos colores para contrastar lo planeado con el desempeño real.

## CAPITULO III

## MANUALES DE ORGANIZACION

En el campo de la Administración, existen diferentes definiciones para un Manual, el objetivo fundamental de este capítulo, es dar a conocer los lineamientos sobre los cuales puede basarse la elaboración de los Manuales en virtud de ser éste el producto final más importante en los trabajos que desarrolla Organización y Métodos en cualquier empresa.

Miguel Duhalt Krauss en su libro "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas", nos define a los Manuales como "un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información sobre la historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de los trabajos".

George R. Terry en su libro "Administración y Control de Oficinas", dice que: "Un manual de Oficinas es un registro de la información e instrucciones que conciernen a los empleados y que pudieran ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro-guía, una fuente de datos que cree son esenciales para la mejor realización de las tareas".

Los Manuales, agrega, son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trate de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las

políticas de la empresa.

La palabra "Manual", según el diccionario de la Lengua Española nos dice que viene del latín "Manualis" y entre sus varias acepciones significa: "Algo fácil de entender", "Libro en el que se compendia lo más sustancial de la materia".

Otros autores dicen: "Que es un documento en el cual se concentra en forma ordenada, clara y precisa, la información necesaria para la mejor ejecución de determinado trabajo".

Como puede verse, los manuales son un instrumento de suma importancia en la Administración, puesto que logran la mayor eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal para alcanzar los objetivos de la empresa.

#### Ventajas y Desventajas:

Entre las ventajas de los manuales administrativos-- podemos mencionar las siguientes:

1. Estimular la uniformidad.
2. Mejorar el entendimiento de las normas de la empresa, de la responsabilidad individual y de los procedimientos.
3. Mejorar la calidad del trabajo.
4. Disminuir las cargas de supervisión.
5. Sirve de base para el adiestramiento de nuevos empleados.

6. Crear una mejor armonía y ambiente de trabajo entre el personal de la empresa.
7. Facilitar la labor de auditoría interna en la revisión del control interno.
8. Evitar la pérdida de tiempo y de los recursos humanos, materiales y económicos.
9. Se evita la implantación de procedimientos incorrectos.
10. Ayuda a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitar alteraciones arbitrarias.
11. Elimina la confusión.
12. Elimina incertidumbres y duplicación.
13. Presenta lo que se está haciendo.
14. Sirve de base para programas de simplificación -- del trabajo y control de costos.
15. Consignar por escrito toda instrucción, lo que -- simplifica la asignación de responsabilidades en caso de fallas o errores.
16. Facilitan la solución de empleados, ya que son un magnífico medio para examinar sus aptitudes de -- comprensión e inteligencia para el trabajo.
17. Ayuda a controlar el cumplimiento de la rutina y evitar su alteración arbitraria.

Entre las desventajas de los manuales, se pueden ---  
mencionar las siguientes:

1. Cuestan demasiado.
2. Significan demasiado trabajo.
3. Se detiene en su proceso y mata la iniciativa del empleado.
4. No dan resultado en muchos casos.
5. Las compañías que son demasiado pequeñas consideran que no necesitan un manual que describa los asuntos que son conocidos por todo el mundo.
6. Son muy limitados.
7. Es difícil conservarlo al día.
8. Es difícil poner a la vista relaciones que nadie le gustaría ver expuestas.
9. Puede conducir a excesivas reglamentaciones y rigidez.

En esencia, los manuales representan un medio de comunicación las decisiones de la administración, concier---  
nientes a Organización y Procedimientos. Existen diferentes  
tipos de Manuales pero para efectos de trabajo sólo -  
se presentarán los de Organización y Procedimientos que -  
veremos en los 2 siguientes capítulos.

## MANUALES DE ORGANIZACION

Este tipo de manuales registra y mantiene actualizada la información sobre la estructura de la empresa o de una área en particular, en los niveles jerárquicos, los puestos y la relación que exista entre ellos, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones del área o en general de la empresa y las descripciones de puestos.

Lettefield en su libro "Organización de Oficinas", nos dice que "Los Manuales de Organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización".

Al elaborar o diseñar un Manual de Organización se deberán de contemplar una serie de puntos importantes y éstos, desde luego, dependerán del criterio de cada empresa o del departamento de Organización y Métodos: considerando lo anterior se ilustra el contenido que puede ser utilizado para su elaboración:

1. Carátula
2. Índice o Contenido
3. Introducción
4. Objetivo General
5. Funciones Generales
6. Ubicación en el Organigrama General
7. Organigrama Interno

## 8. Descripciones de Puestos.

### 1. Carátula:

Esta estará constituida por una serie de datos -- que identificarán quien las elabora y de qué área se hablará en el Manual de Organización.

Deberá incluir los siguientes datos:

- Nombre de la Institución
- Nombre del área específica que corresponda
- Fecha de elaboración

### 2. Índice o Contenido:

Deberá incluirse una relación de las partes que -- constituyen el manual y en la página que se localizará cada capítulo de éste.

### 3. Introducción:

Su objetivo es explicar al lector del Manual lo -- que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través del mismo.

### 4. Objetivo General:

Todo Manual deberá incluir el fin o meta del de-- partamento sujeto a estudio, con la finalidad de definir su razón de ser; entendiéndose esto de qué función deberá cumplir, para qué deberá cumplirla y a través de qué la realizará.

### 5. Funciones Generales:

El grupo de actividades afines que se realizan en el departamento que sean necesarias para alcanzar el objetivo del área.

### 6. Ubicación Gráfica en el Organigrama General:

Nos mostrará la localización jerárquica del departamento, dentro de la estructura general de la -- Institución.

### 7. Organigrama Interno:

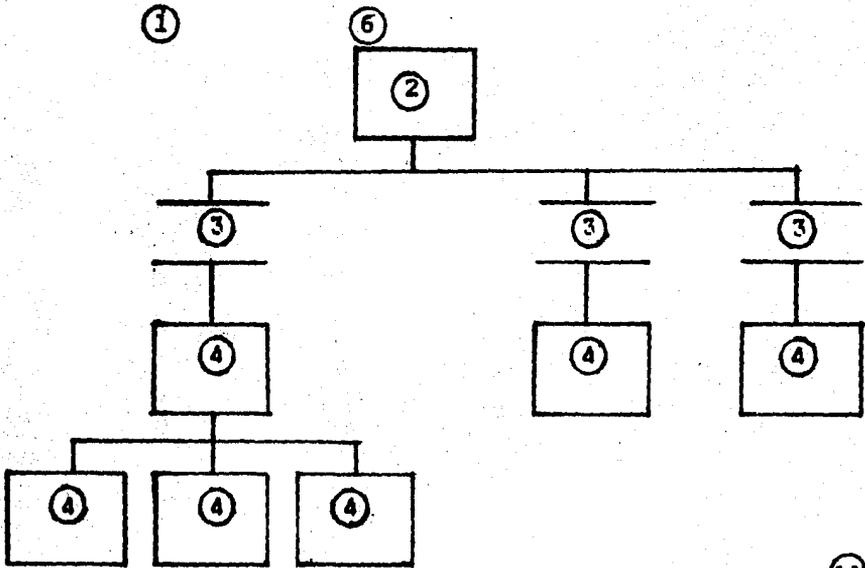
Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa o una de sus áreas y de la relación que guardan éstos entre sí y los órganos que la integran.

En el Manual puede considerarse el manejo de organigramas como pueden ser:

- Estructurales.-En el cual se manejarán los conceptos siguientes:

1. Nombre del área
2. Nombre del titular
3. Nombre de la sección
4. Nombre de los puestos de la sección
5. Número de plazas del puesto
6. Número progresivo de puestos

- 7. Número de plazas del área
- 8. Número de puestos indicados en el organigrama
- 9. Autorización del titular del área
- 10. Autorización del titular de Organización y Métodos
- 11. Fecha de elaboración

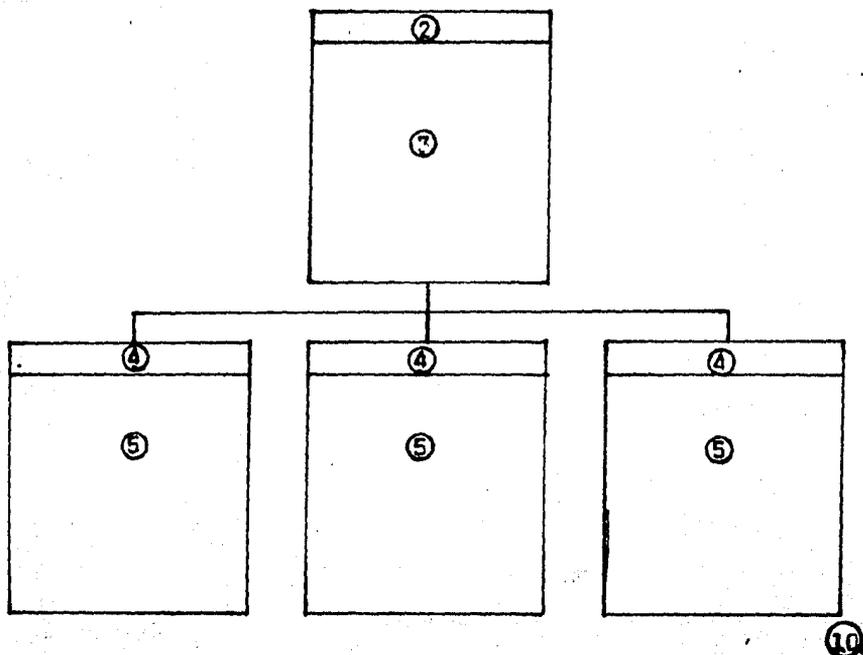


No. de plazas    No. de puestos    Titular del Área    Org. y Mét.

(7)                    (8)                    (9)                    (10)

- Funcional.-Se manejarán los siguientes conceptos:

1. Nombre del área
2. Nombre del titular del puesto o área
3. Funciones principales del titular del área
4. Nombre del puesto o de la sección
5. Funciones principales del puesto o de la ---  
sección
6. Número de plazas del área
7. Número de puestos indicados en el organigrama
8. Autorización del titular del área
9. Autorización del titular de la Organización y Métodos
10. Fecha de elaboración



No. de plazas    No. de puestos    Titular del Area    Org. y Mét.    10

6                    7                    8                    9

8. Descripciones de Puestos:

La descripción de puestos es el documento resultante de un análisis de puestos, como su nombre lo indica, es una síntesis debidamente estructurada de las actividades diarias de cada empleado, sus responsabilidades y los requerimientos de cada puesto, para su eficiente desempeño.

Los lineamientos para la elaboración de las descripciones de puestos son las siguientes:

- Exponer las tareas en forma ordenada y lógica, -- si es necesario en forma cronológica, agrupadas -- por su frecuencia y denotados por su importancia.
- Empezar cada frase con un verbo infinitivo que -- indique la función a realizar.
- También por razón de claridad debe emplearse un -- lenguaje accesible a todos. Esto no excluye el -- empleo de tecnicismos que son de uso corriente -- en la empresa.
- Deben excluirse en lo posible los términos vagos -- que pueden entenderse con diversa amplitud por -- quienes usen las descripciones tales como: "poco", "mucho", "frecuente", "largo", "de gran responsabilidad", etc.
- Requiere el empleo de expresiones cuantitativas -- siempre que sea posible. Así, mejor que decir -- "levantar grandes pesos", es decir "levantar pe-- sos mayores de 30 kilos".
- Afirmar categóricamente lo que se realice.

A continuación se dan una serie de conceptos que -- pueden contemplarse al elaborar una descripción de pue-- tos y con base en éstos se diseñó un formato que en de-- terminado momento puede servir de guía para la elabora-- ción de éstas:

Conceptos de una Descripción de Puestos:

- Fecha - Se anotará el día, mes y año que se elabora la descripción.
- Analista - Se anotará el nombre del Analista que realiza la descripción.
- Puesto - Se anota el título del puesto.
- Clave - Codificación que se le ha asignado al puesto.
- No. de plazas - Número de personas que ocuparán el puesto.
- Horario - De que hora a que hora realizará su trabajo.
- Jefe inmediato superior - Nombre del puesto de su jefe inmediato.
- Departamento - Nombre del departamento al que pertenece el puesto descrito.
- Clave - Codificación que se le ha asignado al departamento.
- Sección - Nombre de la sección a la cual está asignado directamente el puesto.

- Puestos bajo su supervisión
- Anotar los puestos que dependen directamente del puesto.
- Objetivo
- Detallar claramente el porqué existe el puesto, para qué fue creado, qué hace, cómo lo hace y para qué lo hace.
- Autorizaciones
- Firmas de los jefes del departamento y de Organización y Métodos que está de acuerdo en ésta.

A continuación se presenta un bosquejo, en el cual se distribuyen los datos antes expuestos y puede servir de base para la elaboración de este tipo de descripciones:



**Descripcion de  
PUESTOS**

Día / Mes / Año  
ANALISTA:

|                             |         |               |
|-----------------------------|---------|---------------|
| PUESTO                      | CLAVE   | No. DE PLAZAS |
| DEPARTAMENTO                |         | CLAVE         |
| SECCION                     | HORARIO |               |
| JEFE INMEDIATO SUPERIOR     |         |               |
| PUESTOS BAJO SU SUPERVISION |         |               |
| OBJETIVO                    |         |               |
| AUTORIZACIONES              |         |               |

Conceptos de una hoja de Descripción de Funciones:

- Puesto
- Se deberá anotar el título del puesto que se analiza.
  
- Funciones
- Se deberá anotar en orden de importancia, todas aquellas funciones sustantivas que debe desempeñar el titular del puesto que se analiza. El conjunto de todas ellas debe llevar a lo estipulado en el objetivo fundamental del puesto, son por así decirlo el desglose del objetivo general en objetivos específicos.

A continuación se presenta el bosquejo de esta hoja de funciones:



**FUNCIONES**

Día / Mes / Año

PUESTO

|  |
|--|
|  |
|--|

Conceptos que puede contener una hoja de Requerimientos

- Puesto
- Instrucción teórica
- Experiencia
- Idiomas
- Criterio e iniciativa
- Presión de tiempo
- Nombre oficial del puesto.
- Define el grado mínimo de escolaridad o instrucción técnica, preparación mínima que el puesto requiere del ocupante, para ser desarrollado en condiciones normales de eficiencia.
- Tiempo mínimo necesario en el desarrollo de actividades asignadas o similares (meses o años).
- Necesidades en cuanto al dominio de un segundo idioma o idiomas, aparte del castellano, en proporción con los requerimientos de instrucción y experiencia.
- Define el grado de complejidad del trabajo asignado, la existencia y claridad de normas para actuar, en función de la cual el titular debe emplear su juicio y decisión para desempeñar el puesto eficientemente.
- Presión de tiempo bajo la que debe realizarse las ac-

tividades (grado), frecuencia con que las actividades asignadas estén sujetas a tiempos medios.

- Equipo que utiliza
- Documentos, valores y datos confidenciales que maneja.
- Dirección o Supervisión que ejerce.
- Relaciones de trabajo
- Mencionar el equipo necesario para el desarrollo de las actividades.
- Define el grado de posibilidad y de la importancia de perjuicio o gasto que el ocupante puede ocasionar a la empresa como consecuencia directa de errores o deficiencias en la operación del puesto que se analiza, a través de los valores, documentos o datos confidenciales que maneja.
- Define el nivel (clase de puestos ) y amplitud (número de personal ), de la dirección y supervisión que en función de los puestos a su cargo, tanto directa como indirecta se requiere que ejerza el ocupante para desempeñar eficientemente el puesto.
- Define el grado mínimo de habilidad que el puesto requiere de su ocupante, en

función de su frecuencia y trascendencia para establecer y manejar relaciones internas y externas.

A continuación se presenta un bosquejo en el cual se contemplan los conceptos antes expuestos; y pueden utilizarse al elaborar una hoja de Requerimientos.



# REQUERIMIENTOS

77  
Día / Mes / Año

|   |
|---|
| PUESTO  |
| INSTRUCCION TEORICA                                   |
| EXPERIENCIA   |
| IDIOMAS   |
| CRITERIO E INICIATIVA                                 |
| PRESION DE TIEMPO                                     |
| EQUIPO QUE UTILIZA                                    |
| DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA |
| DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE                    |
| RELACIONES DE TRABAJO                                 |

Después de haber explicado el contenido de un Manual de Organización, se concluirá este capítulo, con un caso-práctico, el cual comprende la elaboración de los diferentes puntos antes expuestos.

El caso práctico está basado en los datos obtenidos en la Empresa "X", S.A., tomando como ejemplo la Sección de Almacén, la información fue solicitada por medio de entrevistas directas, con el personal adjunto a esta área.

NOMBRE DE LA INSTITUCION

EMPRESA "X", S.A.

DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

FECHA DE ELABORACION

DEPARTAMENTO DE ALMACENINDICE

- I INTRODUCCION
- II OBJETIVO
- III FUNCIONES
- IV UBICACION EN EL ORGANIGRAMA  
GENERAL
- V ORGANIGRAMA INTERNO
- VI DESCRIPCION DE PUESTOS

- Jefe del Departamento de Almacén.
- Encargado de registro
- Almacenista

## INTRODUCCION

El presente Manual de Organización se ha elaborado - con el propósito de orientar al personal adscrito al Departamento de Almacén, así como a las demás personas que deseen consultarlo acerca del marco de referencia bajo el cual se ubica organizacionalmente, la operación del Almacén, su objetivo básico y las funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos que integran este Departamento.

## OBJETIVO GENERAL

Recibir, controlar, custodiar y abastecer los artículos y materiales que adquiere la empresa, así como vigilar que las existencias mantengan los niveles adecuados a las necesidades de la misma.

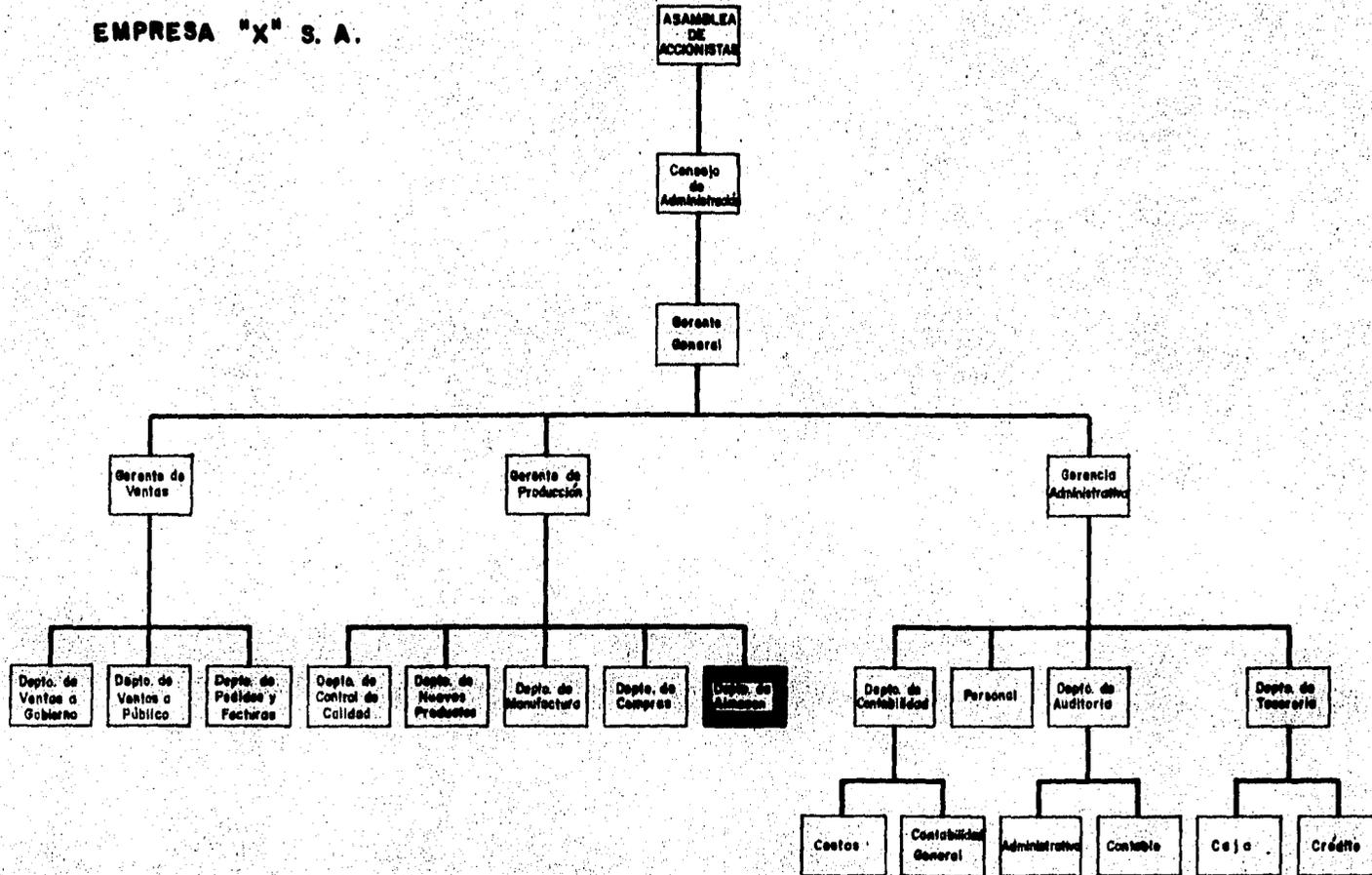
## FUNCIONES GENERALES

1. Vigilar que las existencias de mercancías y/o materiales mantengan niveles adecuados a las necesidades de la empresa.
2. Practicar periódicamente inventarios físicos de mercancías.
3. Recibir mercancías de los proveedores y verificar que coincidan contra los pedidos fincados.
4. Comunicar al Departamento de Compras de la empresa, cuando se reciban mercancías que no concuerden con el pedido formulado, así como en el caso de deficiente calidad.
5. Abastecer los materiales y/o artículos que le solicitan las distintas unidades de la empresa.
6. Auxiliar al Departamento de Compras en la valoración del presupuesto anual de adquisiciones de bienes y suministros para el próximo año.
7. Llevar a cabo las devoluciones de mercancías a proveedores que se le indiquen.

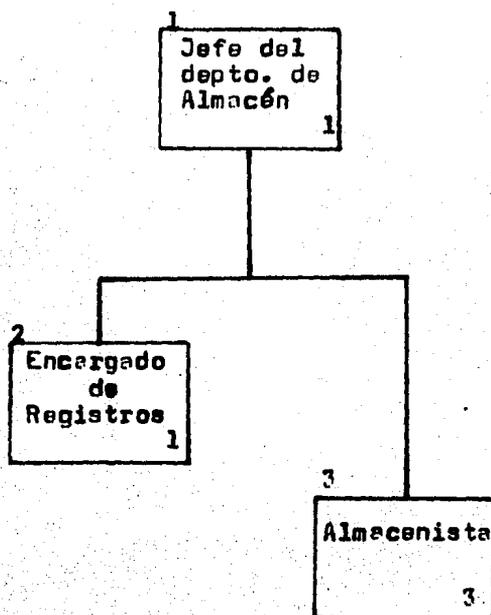
8. Revisa que la mercancía entregada por los proveedores estén en buen estado y en las cantidades correctas.

UBICACION EN EL ORGANIGRAMA GENERAL

EMPRESA "X" S. A.



DEPARTAMENTO DE ALMACEN



No. de plazas No. de puestos Titular del Area Org. y Mét

5

3

DEPARTAMENTO DE ALMACEN

Jefe del Depto. de Almacén

- 1.- Solicitar la adquisición de artículos y materiales, cuando las existencias de los mismos lleguen a su mínimo.
- 2.- Participar activamente en la revisión periódica de las tarjetas de control de existencias.
- 3.- Recibir mercancías de los proveedores y verificar que coincidan con los pedidos.
- 4.- Supervisar la elaboración correcta y oportuna de las notas de entrada al almacén.
- 5.- Supervisar que se registren oportunamente las salidas del almacén.

Encargado de Registros

- 1.- Registrar las salidas y entradas de papelería, materia prima, mobiliario, etc.
- 2.- Verificar la suma total de los artículos y de las tarjetas.
- 3.- Elaborar la ficha de las entradas y salidas de equipo y mobiliario.
- 4.- Efectuar el chequeo físico de existencias de mobiliario asignado a los departamentos.
- 5.- Elaborar la hoja de control de cargos y abonos para el control interno.
- 6.- Elaborar anualmente relaciones de balance por el mobiliario y equipo de la empresa.

Almacenista

- 1.- Recibir papelería, artículos de escritorio, materias primas, etc., verificando en su caso, que estos se sujeten a las especificaciones de calidad, cantidad y características específicas en el pedido.
- 2.- Surtir de papelería, artículos de escritorio y materia prima, a los departamentos que lo solicitan por medio del pedido al almacén.
- 3.- Clasificar en anaqueles las existencias recibidas.
- 4.- Cuidar y mantener en orden las existencias de los anaqueles.



**Descripción de  
PUESTOS**

Di / Mes / Año  
ANALISTA:

|   |                   |                      |
|---|-------------------|----------------------|
| <b>PUESTO</b>   | <b>CLAVE</b>      | <b>No. DE PLAZAS</b> |
| Jefe del Departamento de Almacén  | 001               | 1                    |
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>CLAVE</b>      |                      |
| Almacén   | 022               |                      |
| <b>SECCION</b>  | <b>HORARIO</b>    |                      |
|   | 8:00 a 15:30 hrs. |                      |
| <b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>  |                   |                      |
| Gerente de Producción   |                   |                      |
| <b>PUESTOS BAJO SU SUPERVISION</b>  |                   |                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Encargado de Registro</li> <li>- Almacenista</li> </ul>  |                   |                      |
| <b>OBJETIVO</b>   |                   |                      |
| <p>Controlar, custodiar y abastecer los articulos y materiales que adquiera la empresa, así como vigilar que las existencias mantengan los niveles adecuados a las necesidades de la misma.</p> |                   |                      |
| <b>AUTORIZACIONES</b>   |                   |                      |
| <p> </p>  |                   |                      |



## FUNCIONES

Día / Mes / Año

## PUESTO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

- 1.- Recibir pedidos del Departamento de Compras y vigilar las entregas de proveedores.
- 2.- Solicitar la adquisición de Artículos y Materiales, cuando las existencias de los mismos lleguen a su stock mínimo.
- 3.- Participar activamente en la revisión periódica de las tarjetas de control de existencias.
- 4.- Recibir mercancías de los proveedores y verificar que coincidan con los pedidos fincados.
- 5.- Comunicar al Departamento de Compras, las anomalías y/o diferencias que se presentan en las recepciones de mercancías.
- 6.- Supervisar que se elaboren correcta y oportunamente las notas de entrada al almacén.
- 7.- Supervisar que se registren los movimientos de las existencias, tanto de entrada como de salida, en las tarjetas de control de existencias.
- 8.- Participar activamente en el acomodo físico de las mercancías.
- 9.- Estar al tanto de que el almacén se mantenga en orden y cumpla con las disposiciones de seguridad e higiene.



## FUNCIONES

Día / Mes / Año

## PUESTO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

- 10.- Participar en la atención y abastecimiento de materiales que solicitan las distintas unidades de trabajo de la empresa.
- 11.- Efectuar las devoluciones de mercancías que se le indiquen.
- 12.- Coordinar, preparar y participar en la toma física de inventarios periódicos.
- 13.- Vigilar que la operación y control del almacén, de materia prima, papelería y útiles de escritorio, - se lleve a cabo conforme a los objetivos, políticas y procedimientos establecidos.
- 14.- Proporcionar al personal a su cargo la orientación y asesoría que requiera para el mejor desempeño de sus actividades, así como detectar y comunicar las necesidades de capacitación y desarrollo de los mismos.
- 15.- Atender las solicitudes de información y trabajos - que se le asignen en relación a sus actividades.
- 16.- Apoyar activamente al Departamento de Auditoría en la planeación y toma del inventario físico anual.



## REQUERIMIENTOS

Día / Mes / Año

## PUESTO

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ALMACEN.

## INSTRUCCION TEORICA

Requiere de preparatoria o su equivalente, o bien una carrera comercial completa y haber recibido cursos sobre -- funcionamiento de almacén, control y toma de inventarios y contabilidad general.

## EXPERIENCIA

Mínimo de un año.

## IDOMAS

No necesarios.

## CRITERIO E INICIATIVA

Requiere de la comprensión de procedimientos establecidos para la realización de un número reducido de actividades sencillas y diferentes, pero realizadas entre sí, que implican la necesidad de tomar decisiones de poca trascendencia.

## PRECION DE TIEMPO

Requiere de las actividades asignadas se realicen con puntualidad y exactitud, a fin de no causar retrasos en las operaciones que puedan repercutir en costos y gastos adicionales.

## EQUIPO QUE UTILIZA

Equipo de oficina.

## DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA

Pedidos, Remisiones, Nota de entrada, Tarjetas de control de existencias, traspasos de almacén.

## DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE

Sobre todo el personal a su cargo.

## RELACIONES DE TRABAJO

Con todos los departamentos de la empresa.


**Descripción de  
PUESTOS**

 Día / Mes / Año  
 ANALISTA:

|   |                   |                      |
|---|-------------------|----------------------|
| <b>PUESTO</b>   | <b>CLAVE</b>      | <b>No. DE PLAZAS</b> |
| Encargado de Registros  | 002               | 1                    |
| <b>DEPARTAMENTO</b>   | <b>CLAVE</b>      |                      |
| Almacén   | 022               |                      |
| <b>SECCION</b>  | <b>HORARIO</b>    |                      |
|   | 8:30 a 15:30 hrs. |                      |
| <b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>  |                   |                      |
| Jefe del Almacén  |                   |                      |
| <b>PUESTOS BAJO SU SUPERVISION</b>  |                   |                      |
| Ninguno   |                   |                      |
| <b>OBJETIVO</b>   |                   |                      |
| <p>Controlar las entradas y salidas de papelería, materia prima, artículos de escritorio y artículos electricos, derivados de las compras y pedidos efectuados al Almacén, mediante su registro en tarjetas auxiliares y en el mayor general, así como la elaboración de pólizas contables que amparan el importe de los articulos distribuidos a todos los departamentos de la empresa; a fin de mantener un adecuado control de los pedidos descargados y de las existencias en el Almacén.</p> |                   |                      |
| <b>AUTORIZACIONES</b>   |                   |                      |
|   |                   |                      |



## PUESTO

## ENCARGADO DE REGISTROS

- 1.- Registrar las entradas y salidas de: papelería, materias primas, artículos de escritorio, mobiliario, equipo de oficina, equipo de transporte, así como de libros y publicaciones de la empresa.
- 2.- Verificar la suma total de los artículos y de las -- tarjetas con el desglosado del mayor a fin de asegurarse el adecuado control de movimientos para su con tabilización.
- 3.- Elaborar pólizas de las entradas y salidas de papele ría, materia prima y artículos de escritorio y la re lación de las mismas; cuyas existencias han llegado-- al mínimo establecido, así como solicitar su re posi-- ción.
- 4.- Efectuar el chequeo físico de existencias de mobilia rio y equipo, asignados a los departamentos, con los registros y auxiliares correspondientes.
- 5.- Mecanografiar pases de salida por el equipo de ofici na, que sale de la empresa, memoranda, relaciones, pó lizas, transferencias de almacén, etc.
- 6.- Elaborar las hojas de control de cargos y abonos pa-- ra control interno.
- 7.- Elaborar anualmente relaciones de balance por el mo biliario y equipo de la empresa.
- 8.- Controlar la asignación departamental de mobiliario y equipo.
- 9.- Atender y controlar las hojas de mobiliario, equipo, y materia prima.
- 10.- Controlar el inventario de mobiliario, equipo y mate ria prima.
- 11.- En general, colaborar con todo tipo de trabajo que -- le sea asignado por su superior inmediato y que se -- relacione con la actividad a su cargo.

ej

REQUERIMIENTOS

|   |
|---|
| <b>PUESTO</b><br>ENCARGADO DE REGISTRO.   |
| <b>INSTRUCCION TEORICA</b><br>Requiere secundaria completa o su equivalente, o bien -- haber cursado estudios completos sobre contabilidad <u>gene</u> ral, mecanografía, manejo de kardex.             |
| <b>EXPERIENCIA</b><br>Requiere hasta 6 meses.   |
| <b>IDIOMAS</b><br>No necesario  |
| <b>CRITERIO E INICIATIVA</b><br>Requiere de la comprensión de instructivos, reglas o <u>nor</u> mas sencillas, claras y concretas que indican la forma - de actuar, invariablemente en un solo sentido. |
| <b>PREISION DE TIEMPO</b><br>Los retrasos pueden alterar el orden de otros trabajos.  |
| <b>GRUPO QUE UTILIZA</b><br>Mobiliario de oficina.  |
| <b>DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA</b><br>Pedidos de almacén, pólizas, tarjetas de control de <u>exis</u> tencias, traspasos de almacén.  |
| <b>DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE</b><br>No requiere de actividades de dirección o supervisión.   |
| <b>RELACIONES DE TRABAJO</b><br>Requiere establecer o manejar relaciones eventuales.  |


**Descripción de  
PUESTOS**

 Día / Mes / Año  
**ANALISTA:**

|  |                   |                     |
|--|-------------------|---------------------|
| <b>PUESTO</b>  | <b>CLAVE</b>      | <b>Nº DE PLAZAS</b> |
| Almacenista  | 003               | 3                   |
| <b>DEPARTAMENTO</b>  | <b>CLAVE</b>      |                     |
| Almacén  | 022               |                     |
| <b>SECCION</b>   | <b>HORARIO</b>    |                     |
|  | 8:30 a 15:30 hrs. |                     |
| <b>JEFE INMEDIATO SUPERIOR</b>   |                   |                     |
| Jefe de Almacén  |                   |                     |
| <b>PUESTOS BAJO SU SUPERVISION</b>   |                   |                     |
| Ninguno  |                   |                     |
| <b>OBJETIVO</b>  |                   |                     |
| <p>Atender conforme a los procedimientos establecidos, las solicitudes de los departamentos en cuanto a la papelería, materia prima, artículos de escritorio, etc., así como ordenar y clasificar en anaqueles las existencias recibidas, vigilando los stocks mínimos y máximos establecidos.</p> |                   |                     |
| <b>AUTORIZACIONES</b>  |                   |                     |
| <br><br><br>   |                   |                     |



## FUNCIONES

Día / Mes / Año

## PUESTO

ALMACENISTA

- 1.- Recibir papelería, materia prima, artículos de escritorio, libros, publicaciones, etc., verificando en su caso, que éstos se ajusten a las especificaciones de calidad, cantidad y características establecidas en el pedido fincado.
- 2.- Surtir papelería, materia prima, artículos de escritorio, solicitados por los diferentes departamentos mediante el vale autorizado de pedido al almacén, correspondiente.
- 3.- Clasificar en anaqueles las existencias recibidas, conforme al orden previamente establecido y vigilar los stocks mínimo y máximo.
- 4.- Cuidar y mantener el orden de las existencias clasificadas en los anaqueles.
- 5.- En general, colaborar con todo tipo de trabajo que le sea encomendado por su superior inmediato y que se relacione con la actividad a su cargo.



## REQUERIMIENTOS

Día / Mes / AÑO

## PUESTO

ALMACENISTA

## INSTRUCCION TEORICA

Requiere secundaria o su equivalente.

## EXPERIENCIA

Requiere hasta 3 meses.

## IDIOMAS

No necesario

## CRITERIO E INICIATIVA

Requiere comprender instrucciones variables pero claras y concretas para la realización de una o varias actividades sencillas.

## PRESION DE TIEMPO

Los retrasos pueden alterar el orden de otros trabajos

## EQUIPO QUE UTILIZA

Equipo de oficina.

## DOCUMENTOS, VALORES O DATOS CONFIDENCIALES QUE MANEJA

Papelería, artículos de escritorio y materia prima.

## DIRECCION O SUPERVISION QUE EJERCE

No requiere de actividades de dirección o supervisión.

## RELACIONES DE TRABAJO

Con el personal de la empresa en general, con proveedores para recibir mercancías.

## CAPITULO IV

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Como ya se menciona en el capítulo III, el productoterminal más importante de Organización y Métodos es la elaboración de manuales, en este capítulo mencionaremos los puntos que son necesarios para la elaboración de los manuales de Procedimientos.

Estos manuales son de gran utilidad en cualquier tipo de empresa, al servir como guía en el desarrollo del trabajo del personal de una organización. Este tipo de manuales dependiendo de la empresa, pueden llamarse manuales de operación, de prácticas estandar, de introducción sobre la rutina de trabajo, de trámites y de métodos de trabajo.

Para comprender lo que es un Manual de Procedimientos, es necesario incluir la definición de la palabra procedimiento, según Miguel Duhalt Krauss "es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizados por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarios para realizar una función o un aspecto de ella. Un procedimiento es pues, una rutina de trabajo".

Kellog explica que un Manual de Procedimientos: presenta sistemas o técnicas específicas. Señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de una oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un-

Procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estandar para ejecutar algún trabajo.

Un concepto que se puede dar a un Manual de Procedimientos es, "Un instrumento de información en los que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de un departamento. Conteniendo además, las diferentes formas y los instructivos de llenado que se utilizan en los distintos procedimientos de un manual.

En virtud de que los manuales son documentos que contienen la información específica de una área de estudio en cada organización; no existe un contenido obligatorio para integrarlos, son las necesidades propias del caso -- que determinan, generalmente, la información que deberán de contener.

Mientras que una empresa satisface sus necesidades con la edición de un sólo manual que contenga todos los procedimientos, otra requerirá editar varios manuales con los procedimientos agrupados por funciones y aún manuales con procedimiento individuales preparados para distintos niveles de empleados. En ocasiones su contenido está en función del objetivo que se espera cumpla el manual y para quien vaya dirigido; para tal motivo, no se puede presentar un ejemplar restrictivo del contenido que deberá incluir los manuales. No existe un patrón en lo referente al contenido, ni para la forma de como presentarlo. -- Cada manual debe hacerse a la medida de cada empresa, a continuación se presenta un posible contenido de un manual, el cual podría ser el siguiente:

1. Carátula

2. Índice o Contenido

3. Introducción
4. Objetivo General
5. Areas responsables de su aplicación
6. Políticas
7. Instructivos de Operación
8. Diagramas de flujo
9. Formatos e instructivos de llenado

1. Carátula.

Todo manual debe contener la identificación constituida por una serie de datos generales como ---son:

- Nombre de la empresa
- Nombre del departamento a que corresponde el -- manual.
- Fecha de elaboración

2. Indice o Contenido

Deberá incluirse una relación de los capítulos -- que integran el Manual.

3. Introducción

Su objetivo es explicar al lector del manual lo--- que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través del mismo.

#### 4. Objetivo General

Todo manual deberá incluir el fin o meta del departamento sujeto a estudio con la finalidad de definir su razón de ser, entendiendo esto como la función que deberá cumplir y para qué.

#### 5. Area responsable de su aplicación

Se elabora una relación de las diferentes áreas que intervienen en un manual de Procedimientos mencionando la responsabilidad de ésta y en cuál de los procedimientos aparece.

#### 6. Políticas

Sus normas de carácter general que guían la actuación de los integrantes de una empresa sobre la función determinada para alcanzar los objetivos. A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participen en el desarrollo de los diferentes procedimientos.

Las políticas deben describirse en forma clara, que no necesiten de interpretación y se puedan aplicar fácilmente, proporcionando un marco de referencia que norme las actividades que pueden o no realizarse en el desarrollo de un procedimiento.

#### 7. Instructivos de operación

- Estos deberán de redactarse en forma clara, completa, concisa y correcta.

#### 4. Objetivo General

Todo manual deberá incluir el fin o meta del departamento sujeto a estudio con la finalidad de definir su razón de ser, entendiendo ésto como la función que deberá cumplir y para qué.

#### 5. Area responsable de su aplicación

Se elabora una relación de las diferentes áreas que intervienen en un manual de Procedimientos mencionando la responsabilidad de ésta y en cuál de los procedimientos aparece.

#### 6. Políticas

Sus normas de carácter general que guían la actuación de los integrantes de una empresa sobre la función determinada para alcanzar los objetivos.- A fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los diferentes procedimientos.

Las políticas deben describirse en forma clara, que no necesiten de interpretación y se puedan aplicar fácilmente, proporcionando un marco de referencia que norme las actividades que pueden o no realizarse en el desarrollo de un procedimiento.

#### 7. Instructivos de operación

- Estos deberán de redactarse en forma clara, completa, concisa y correcta.

- Las instrucciones que contengan, deben darse en forma directa y en lenguaje sencillo.
- Deben ser concisas y no deben contener nada más que lo necesario.
- Deben ajustarse a los métodos aprobados y expresarse en lenguaje apropiado.
- Deben consignarse en una secuencia lógica que permita sean seguidos sin dificultad.
- Deben enumerarse progresivamente, con un número arábigo y agrupándose por secciones, según su contenido o etapa de proceso.

Los instructivos de operación no cuentan con restricciones para su presentación, pueden presentarse en un formato de prosa libre o bien como instrucciones precisas y concretas a cada participante del proceso.

Sin embargo, existe un diseño de presentación de instructivos que, por un formato permite una identificación clara de cada operación y el responsable de la misma es una secuencia lógica de actividades dentro de un proceso desde su inicio, hasta su conclusión. Este tipo de presentación es conocido como "Instructivo en forma de libreto", en virtud de utilizar la misma técnica de un libreto de obra de teatro, ésto es, un usuario o departamento y su actividad, así sucesivamente con todos los participantes.

Para su presentación, se sugiere dividir en dos columnas la hoja, poniendo como título el nombre del procedimiento, del lado izquierdo se anota la unidad o puesto-

responsable de la actividad y, del lado derecho la explicación detallada de la acción que debe ejecutar.

## 8. Diagrama de flujo

Como ya se dijo en el capítulo II los diagramas de flujo son la representación gráfica de un procedimiento administrativo por medio de símbolos convencionales que describen el método de ejecución, en forma secuencial de las operaciones, y las personas que participan, las formas utilizadas y las decisiones necesarias al realizar una actividad, así mismo se mencionó la utilidad que tienen cada uno de los símbolos en un diagrama de flujo.

Al incluir en un Manual de Procedimientos los diagramas, se visualiza el flujo de actividades que cada unidad o empleado tendrá que realizar para lograr su objetivo dentro de una empresa, así como ser una herramienta que facilite la implantación de un sistema, la capacitación al personal y un instrumento ágil de consulta respecto a cualquier duda que surja en un procedimiento dado.

## 9. Formas

Una forma impresa, es un instrumento de comunicación administrativo, elaborada generalmente en papel o similares (cartón, cartulina, etc.) y con impresiones realizadas mediante cualquiera de los medios de reproducción. Esta contiene información fija y espacios para anotar información variable, además en algunos casos instrucciones para su llenado y utilización.

La mayoría de las operaciones administrativas que se llevan a cabo en una empresa, generalmente requieren de documentos para dejar constancia de su ejecución. Cuando dichas operaciones son numerosas y/o repetitivas, se utilizan formas impresas para simplificar la elaboración de los documentos respectivos.

En la actualidad, el uso de las formas tienen --- gran importancia, debido principalmente a:

- La información que contienen y transmiten.
- Ser el principal instrumento de los procedimientos y procesos operativos.
- Ser un auxiliar en la observancia de las políticas internas.

### Metodología para el análisis, diseño y control de formas.

#### 1. Investigación

##### 1.1 Recopilación de formas

En un principio se recopilarán muestras de la forma que utiliza cada una de las unidades administrativas, preferentemente dos ejemplares de cada forma con sus copias correspondientes, tomando en cuenta aquellas que tienen un uso - notorio o eventual. De esta manera se integrará un archivo separado por cada unidad administrativa.

## 2. Análisis de las formas

En este caso se determinarán las ventajas y des ventajas, tanto de una nueva como de las que es tán en uso, considerando los siguientes facto--res:

- Objetivo de la forma
- Información que contiene
- Secuencia de datos
- Estructura de la forma
- Identificación de la misma
- Copias que integran el juego
- Tipo de forma

En cuanto al tipo de material se puede anali---zar:

- Tamaño
- Tipo de papel
- Color (papel y tinta)
- Tipo de impresión
- Volumen y frecuencia de manejo
- Archivo

### 3. Diseño de formas

Consisten en la elaboración de una forma tomando como base la información recabada, su objeto, --- fuente de información, necesidades que la origi--- nan, método detallado, número de copias, procedimientos en que intervendrá y resultados finales a obtener.

#### 3.1 Información básica

Se deberá considerar que información se va a incluir en una forma.

#### 3.2 Título

Deberá ser descriptivo de su función, es decir, que señale el objeto que se persigue con la forma.

#### 3.3 Secuencia de datos

Para reducir el tiempo en el llenado de la -- forma, es conveniente atender la secuencia de acuerdo con el flujo de trabajo, acomodar los datos por partes como puede ser: identifica-- ción, introducción, cuerpo, aprobación y en -- su caso instrucciones.

#### 3.4 Espacios

Para facilitar las anotaciones en la forma, - ésta, debe contar con espacios suficientes pa -- ra la inclusión de la información variable. - Hay que tomar en cuenta si la forma será lle-- nada a mano o a máquina.

### 3.5 Número de copias

El analista tendrá que asegurarse que las copias solicitadas sean realmente necesarias.

## 4. Implantación

### 4.1 Prueba piloto

Una vez terminado el diseño o rediseño de una forma, y antes de pasar a impresión de la misma, es necesario efectuar una prueba piloto - con el personal de la propia unidad en que se formuló, en lo relativo a :

- Facilidad de llenado
- Claridad del lenguaje empleado

En esa misma aplicación, deberán captarse y - considerarse las sugerencias que, una vez incluidas permitan probarla con las personas, - que la utilizarán y además de los puntos verificados en la primera prueba, se deberán observar los siguientes conceptos:

- Necesidad de copias
- Presentación
- Necesidad de foliado
- Funcionalidad (en cuanto a: contenido, papel, tamaño, tipografía empleada, etc.)

## 4.2 Ajustes a las formas

La adecuación de las formas va en estrecha relación con los procedimientos. En forma paralela se aplicarán las nuevas formas con las - anteriores, si se trata de un rediseño. De - esta aplicación habrán de derivarse los ajustes necesarios en cuanto a:

- Información que requiera mayor o menor espacio.
- Información que deberá eliminarse y las razones.
- Información que debe aparecer.
- Distribución del juego y justificación.

## 4.3 Formulación de instructivos

Los instructivos de llenado deberán de elaborarse para cada una de las formas que contengan los procedimientos de un manual; éstos deberán contener los siguientes datos y elaborarse con la presentación de libreto:

- |                        |   |
|------------------------|---|
| I.- Nombre de la forma | - Se deberá anotar el nombre-<br>asignado a ésta.                                     |
| II.-Clave              | - Se deberá anotar el número-<br>que le fue asignado para su<br>plena identificación. |

- III.- Objetivo - Se deberá anotar cuál es el fin que se pretende lograr con el uso de la forma.
- IV.- Quién la formula - Se anotará el responsable o el departamento que deberá elaborarla.
- V.- Ejemplares que se preparan - Se deberá anotar los tantos a elaborar de la forma, el departamento al cual se dirigen y el uso que se les dará a cada uno de ellos.
- VI.- Como llenar la forma - Se deberá anotar cada uno de los datos que tiene ésta, y que deberá anotarse en cada caso.
- VII.- Medio utilizado para llenar la forma - Se deberá anotar si ésta se llenará con máquina de escribir o en forma manuscrita.

El manual de Procedimientos que a continuación ilustraremos, fue diseñado en base a la información recabada en la empresa "X", S.A., éste será presentado íntegramente a excepción de los diagramas de flujo, de los cuales se presentarán solamente tres como ejemplo de este tipo de diagramación.

El Manual fue elaborado con base en el Departamento de Almacén de dicha compañía.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**EMPRESA "X", S.A.**

**DEPARTAMENTO DE ALMACEN.**

**FECHA DE ELABORACION**

## DEPARTAMENTO DE ALMACEN

## INDICE

- I.- Introducción
- II.- Objetivo General
- III.- Areas responsables de su aplicación
- IV.- Políticas
- V.- Instructivos de operación
  - La recepción y archivo de pedidos
  - La solicitud de artículos y materiales-  
a compras
  - La recepción de mercancías del provee--  
dor
  - La salida de artículos y materiales del  
Almacén
  - La toma física de inventarios
- VI.- Diagramas de flujo de procedimientos
- VII.- Formas e instructivos de llenado
  - Tarjetas de control de existencias
  - Requisición de compras
  - Tarjetas de control de existencias
  - Pedido al almacén

## INTRODUCCION

El presente Manual de Procedimientos se ha elaborado con el propósito de orientar al personal adscrito al departamento de Almacén, así como a las demás personas - que deseen consultarlo, acerca de la mecánica de operación que la empresa ha establecido para el desarrollo de la función de almacén, en cuanto a sus objetivos y políticas que lo rigen; así como los procedimientos y formas de control interno.

## OBJETIVO GENERAL

Recibir, controlar, custodiar y abastecer los artículos y materiales que requieran los diferentes departamentos de la empresa, así como vigilar que las existencias mantengan los niveles adecuados a las necesidades de la misma.

Áreas responsables de su aplicación.

- Costo
  - En la autorización de la requisición de compras para efectuar el gasto en el procedimiento solicitud de artículos y materiales a compras
- Departamento de compras
  - En el conocimiento de compra en el procedimiento solicitud de artículos y materiales de compras.
- Departamento solicitante
  - En recibir mercancías del almacén y firmar de conformidad el pedido al almacén en el procedimiento salida de artículos y materiales del almacén.
- Gerencia Administrativa
  - En la elaboración de la circular notificando el día del inventario en el procedimiento, toma física del inventario.

- Contador
- En la realización de pruebas selectivas para confirmar la veracidad del inventario en el procedimiento - toma física del inventario.

#### Políticas

- Anualmente deberá practicarse cuando menos un inventario físico de todos los artículos y materiales que se encuentran en el almacén.
- No se recibirán mercancías de proveedores, cuando previamente no se haya fincado un pedido.
- La decisión de devolución de mercancías a proveedores, será facultad exclusiva del Jefe del Departamento de Almacén.
- El control de la existencia, se llevará bajo el sistema de mínimos y máximos.
- No se surtira artículos y materiales a los departamentos solicitantes que no cumplan con los procedimientos establecidos al efecto.
- El personal adscrito al almacén, así como las personas que tengan accesos al mismo, deberán abstenerse en todo momento de fumar.
- No se permitirá acceso al almacén a personas ajenas al mismo

**INSTRUCTIVOS DE OPERACION**

## Instructivos de Operación

Procedimiento para: La recepción y Archivo de pedidos.

ResponsableOperación

Jefe del Almacén

1.- Recibe de Compras la copia del pedido fincado.

2.- Revisa y se entera de los artículos y materiales a recibir.

3.- Determina si existe expediente del proveedor.

3.1.-En caso de que exista expediente del proveedor integra la copia del pedido

3.2.-En caso de no existir expediente, abre uno e incorpora la copia del pedido.

4.- Espera la entrega de la --- mercancía por parte del --- proveedor.

Termina Procedimiento.

Instructivo de Operación

Procedimiento para: La solicitud de artículos y materiales a Compras

| <u>Responsable</u>    | <u>Operación</u>  |
|-----------------------|---|
| Encargado de registro | <p>1.- Mensualmente revisa las --<br/>tarjetas de control de --<br/>existencias de máximos y--<br/>mínimos.</p> <p>2.- Determina la necesidad de<br/>mantener el stock.</p> <p>2.1.- En caso de verificar --<br/>que las mercancías en --<br/>existencia, se mantie--<br/>nen en un nivel adecua--<br/>do, procede con lo seña--<br/>lado en el punto 1.</p> <p>2.2.- En caso de verificar --<br/>que las mercancías se --<br/>encuentren o estén por--<br/>llegar a su mínimo, con--<br/>tinúa con el punto si--<br/>guiente.</p> <p>3.- Elabora la Requisición de<br/>compra en original y una--<br/>copia, solicitando los ar--<br/>tículos que necesita y lo<br/>turna al jefe del Almacén.</p> |

Jefe del Almacén

4.- Recibe y revisa la Requisición de compra, la firma de conformidad y la -- presenta a Costos para su autorización.

Costos

5.- Recibe la Requisición de compra, sella y firma autorizando la compra, registra en sus controles el gasto.

6.- Entrega la Requisición de compra al Departamento de Compras.

Departamento de Compras

7.- Recibe la Requisición de compra y la sella de recibido.

8.- Archiva el original de la Requisición de compra.

9.- Envía la copia de la Requisición de compra al Jefe del Almacén.

Jefe del Almacén

10.- Recibe la Requisición de compra y la archiva en el expediente cronológico de requisiciones de compra.

Termina Procedimiento.

Instructivo de Operación

Procedimiento para: La recepción de mercancías del -  
Proveedor.

| <u>Responsable</u> | <u>Operación</u>   |
|--------------------|--|
| Jefe del Almacén   | 1.- Se presenta el proveedor -<br>a entregar las mercancías.   |
|                    | 2.- Verifica si existe la co--<br>pia del pedido.  |
|                    | 2.1.- En caso de no existir en<br>el archivo la copia del-<br>pedido, rechaza la mercan-<br>cía.   |
|                    | 2.2.- En caso de existir la --<br>copia del pedido, obtie-<br>ne del archivo ésta, con-<br>tinúa punto siguiente.  |
|                    | 3. Coteja las mercancías reci-<br>bidas contra el pedido.  |
|                    | 3.1.- En caso de no coincidir-<br>las mercancías contra el<br>pedido, rechaza éstas.   |
|                    | 3.2.- En caso de coincidir ---<br>las mercancías contra el<br>pedido, recibe del pro--<br>veedor el original y la-<br>copia de la Nota de Remi-<br>sión. |

4.- Firma de conformidad la --  
Nota de Remisión.

5.- Entrega al proveedor el --  
original de la Nota de Re-  
misión.

6.- Elabora en original y dos-  
copias la Nota de Entrada.

7.- Distribuye la documenta---  
ción:

- El original de la Nota de -  
Entrada la turna a Compras-  
para su conocimiento.

- La copia 2 de la Nota de --  
Entrada la turna a la Caja-  
para su conocimiento y pa--  
go.

Compras

8.- Recibe la Nota de Entrada-  
y la archiva.

Caja

9.- Recibe la Nota de Entrada-  
y espera a efectuar el pa-  
go.

Jefe del Almacén

10.- Obtiene de su archivo la -  
Tarjeta de control de exis-  
tencias correspondientes.

11.- Registra en las Tarjetas -  
de Control de existencias,  
los datos de la Nota de En

trada.

- 12.- Archiva la copia 1 de la -  
Nota de Entrada y la copia  
1 de la Nota de Remisión -  
en el expediente del pro--  
veedor. Asimismo archiva-  
en el lugar correspondien-  
te las Tarjetas de control  
de existencias.

Termina Procedimiento.

Instructivo de Operación

Procedimiento para: La salida de artículos y materiales del Almacén.

| <u>Responsable</u>    | <u>Operación</u>   |
|-----------------------|--|
| Encargado de Registro | <ol style="list-style-type: none"><li>1.- Recibe de los departamentos solicitudes en original y una copia el pedido al almacén.</li><li>2.- Verifica si existen suficientes existencias de la mercancía solicitada.<ol style="list-style-type: none"><li>2.1.- En caso de haber existencias procede con lo descrito en el punto 3.</li><li>2.2.- En caso de no haber existencias notifica al departamento solicitante y continúa con el procedimiento de Solicitud de artículos y materiales a compras.</li></ol></li><li>3.- Ordena las mercancías solicitadas.</li><li>4.- Envía mercancías junto con el original y copia del Pedido al almacén al departamento solicitante.</li></ol> |

- Departamento solicitante
- 5.- Recibe las mercancías junto con el original y la copia del Pedido al Almacén.
  - 6.- Firma de conformidad el original y la copia del Pedido al Almacén.
  - 7.- Archiva la copia del Pedido.
  - 8.- Envía el original del Pedido al almacén al Encargado de Registro.
- Encargado de Registro
- 9.- Recibe el original del Pedido al Almacén.
  - 10.- Anota datos de salida de mercancías en las tarjetas de control de existencias con base en el pedido del Almacén.
  - 11.- Archiva en orden cronológico el Pedido al Almacén.
- Termina Procedimiento.

Instructivo de Operación

Procedimiento para: La toma de física del inventario.

ResponsableOperación

Jefe del Almacén

1.- Quince días antes del cierre de ejercicio, elabora un memorándum en original y tres copias, notificando que se practicará el inventario físico de artículos y materiales, distribuye de la siguiente manera:

- Original, el Departamento de Contabilidad General para su conocimiento.

- Copia 1, al Departamento de Compras para su conocimiento.

- Copia 2, a la Gerencia Administrativa, para su conocimiento.

- Copia 3, conserva el Almacén en el expediente departamental.

Jefe de Compras

2.- Con base en la fecha promesa de entrega de los --

proveedores, verifica ----  
aquéllas que deben reali--  
zarse el día del inventa--  
rio.

Gerencia Administrativa

3.- Elabora circular a los de-  
partamentos, notificando -  
el día del inventario y so  
licitando no requerir artí-  
culos.

Jefe del Almacén o En  
cargado de Registro

4.- Recibe marbetes de control  
para la toma física y con-  
base en las tarjetas de --  
control de existencias, --  
describe el nombre comple-  
to del artículo o material  
en el marbete.

5.- Un día antes de la toma --  
física del inventario, co-  
loca los marbetes en el lu-  
gar donde se encuentran --  
los artículos y materiales  
sujetos a inventarios.

6.- Cierra el Almacén e inicia  
el recuento físico de artí-  
culos y materiales, anotan-  
do conteo práctico en la -  
parte superior e inferior-  
del marbete de control.

7.- Desprende la parte infe-  
rior del marbete de con---

trol, ordenando numérica--  
mente.

Contador

- 8.- Al terminar el inventario--  
físico realiza pruebas se-  
lectivas para confirmar la  
veracidad del inventario -  
practicado y en su caso --  
efectuar las correcciones-  
que procedan.

Jefe del Almacén  
o Encargado de Re-  
gistro

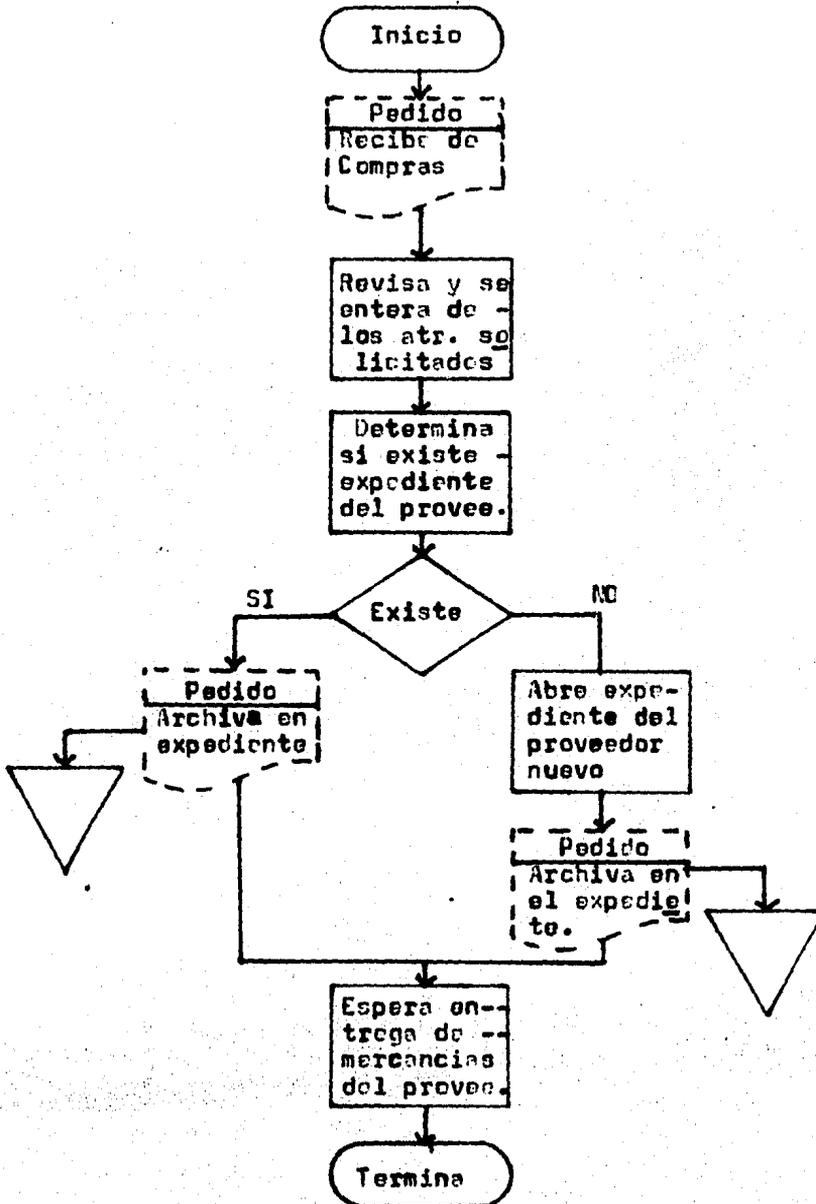
- 9.- Elabora la hoja de trabajo  
concentrando en ella a de-  
talle el resultado del in-  
ventario físico practicado  
en cuanto a la descripción  
del artículo, cantidad y--  
unidad.
- 10.- Coteja la hoja de trabajo-  
contra las Terjetas de con-  
trol de existencias de ca-  
da artículo y determina si  
coinciden con Contabilidad  
General.

Termina Procedimiento.

DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCEDIMIENTOS

## Procedimiento para : La recepción y archivo de pedido

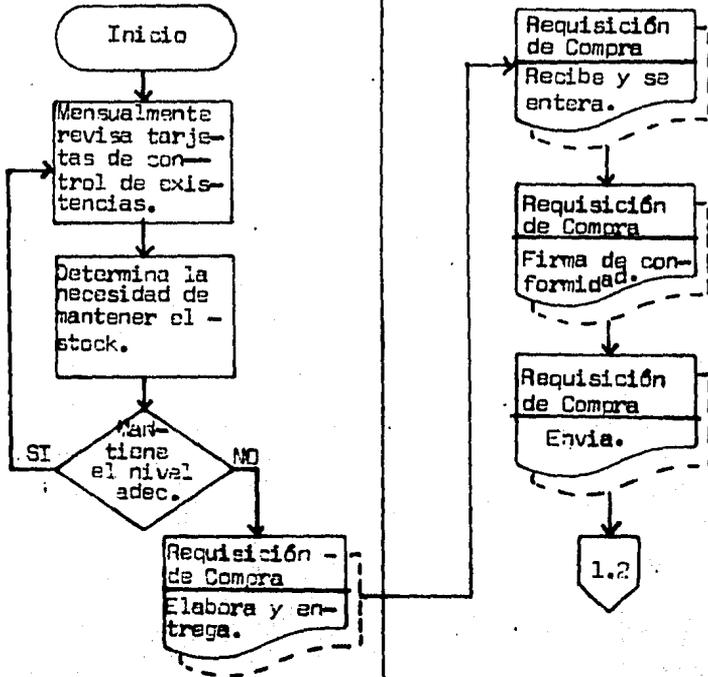
Jefe del Almacén



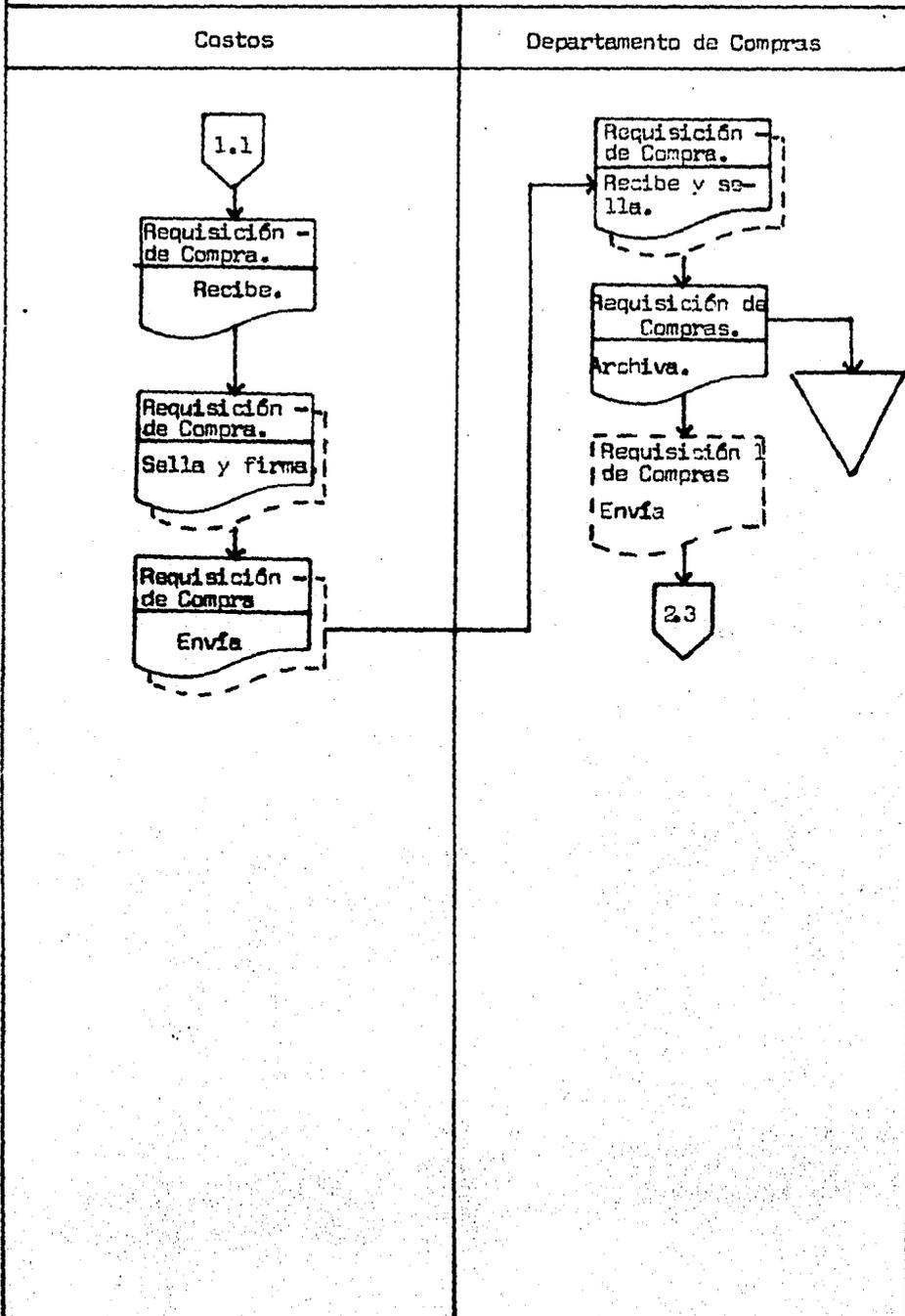
## Procedimiento para: La solicitud de art. y mat.a Compras

Encargado de Registro

Jefe del Almacén

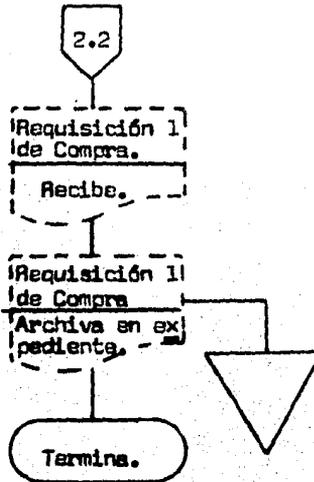


Procedimiento para: La solicitud de artículos y materiales a Compras



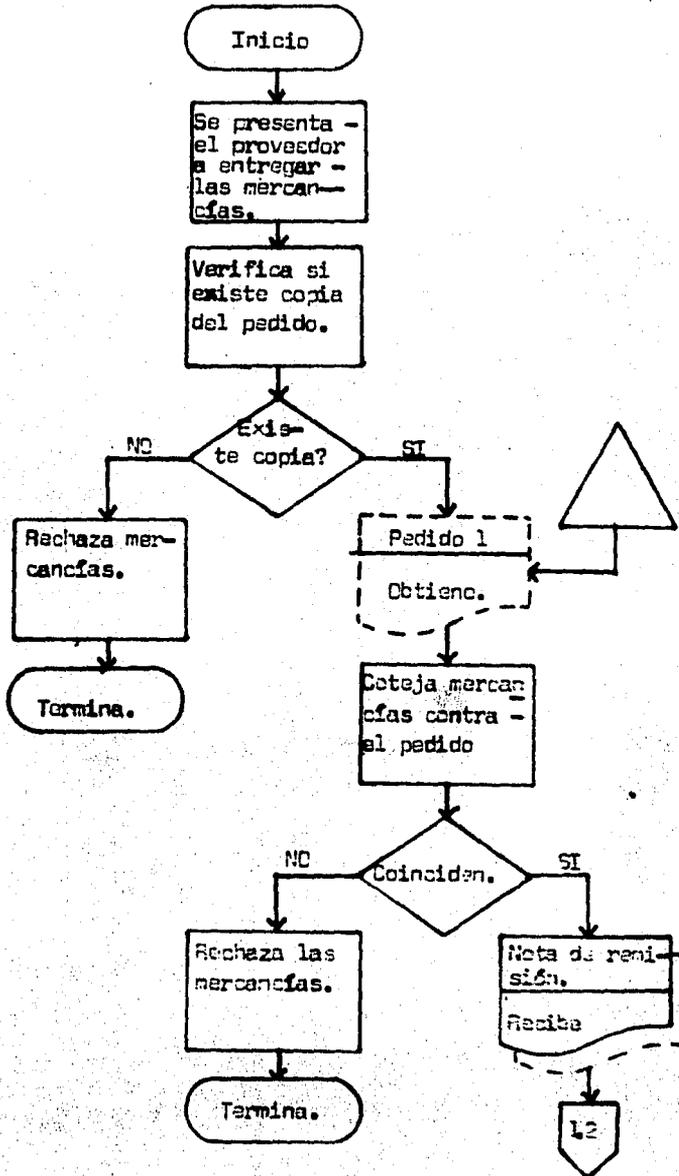
Procedimiento para: La solicitud de artículos y materiales a Compras

Jefe del Almacén

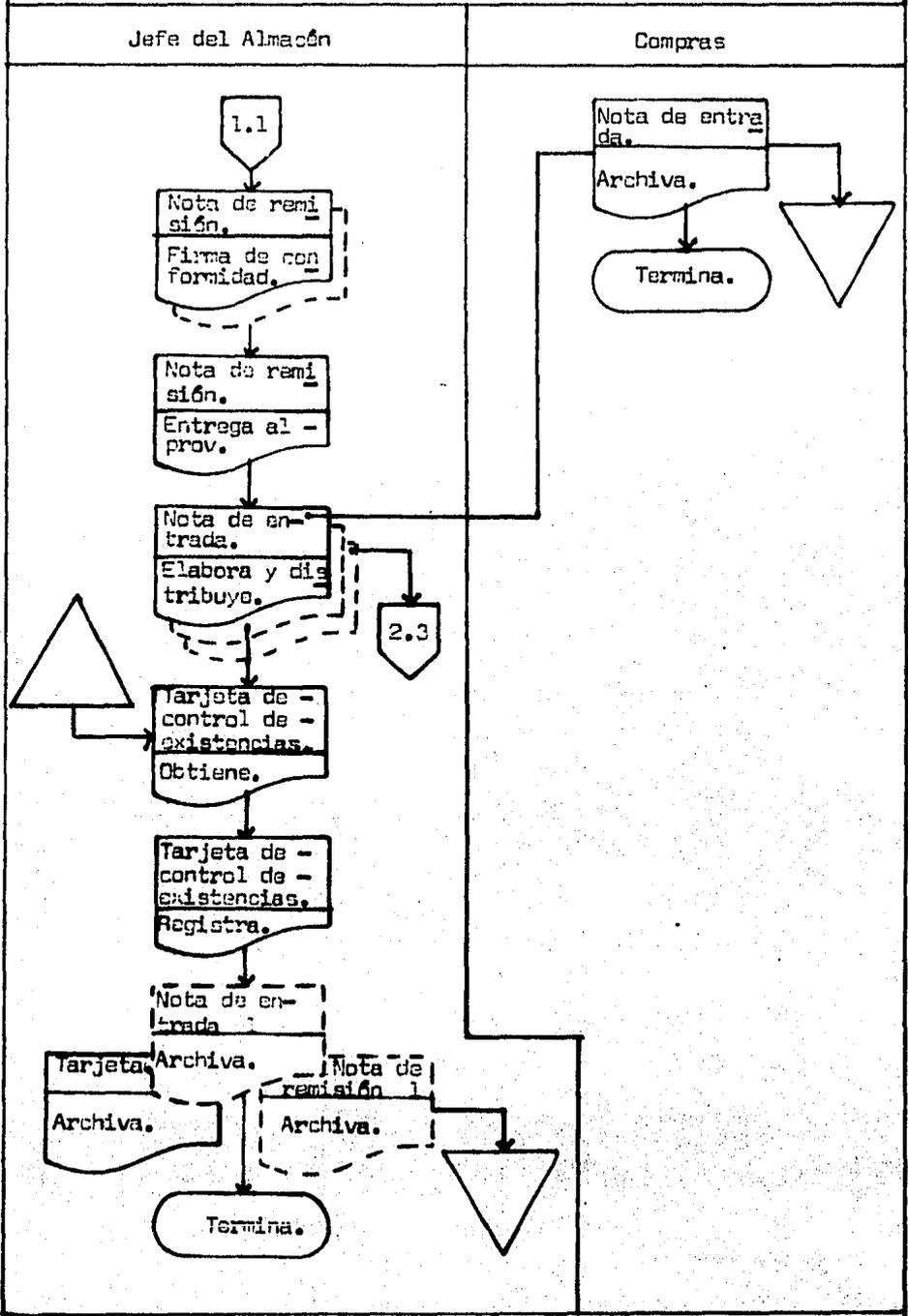


Procedimiento para: La recepción de mercancías del Proveedor.

Jefe del Almacén

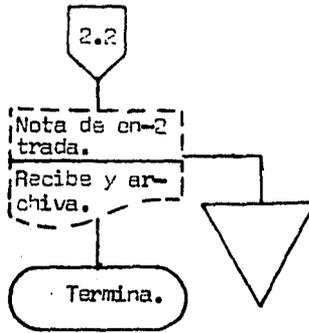


Procedimiento para: La recepción de mercancías del proveedor



## Procedimiento para: La recepción de mercancías del proveedor

Caja



Instructivo de llenado de Formas

- I) NOMBRE Tarjeta de Control de ---  
Existencias.
- II) CLAVE: - 0001 SA.
- III) OBJETIVO: Llevar el registro por me-  
norizado en cantidades e-  
importes de las existen-  
cias de los artículos y/o  
materiales que obran bajo  
la custodia del almacén,-  
así como sus entradas y -  
salidas.
- IV) QUIEN LA FORMULA: Encargado de Registro
- V) PERIODICIDAD: Siempre que se requieran.
- VI) EJEMPLARES QUE SE  
PREPARAN DESTINO Y USO
- ORIGINAL: - Departamento de Almacén  
para el kardex de con-  
trol de existencias.
- VII) COMO LLENAR LA FORMA:
1. ARTICULO: - Se anotará el nombre --  
completo del artículo,-  
objeto de control.
2. UNIDAD: - Se anotará la unidad de  
medida, bajo la cual se  
controla el artículo.

3. TARJETA NUMERO: - Se deberá anotar el número de tarjeta que le corresponde al artículo.
4. MAXIMO: - Se anotará la cantidad máxima de artículos que deben adquirirse y custodiarse en el almacén.
5. MINIMO: - Se deberá anotar la cantidad mínima de existencias que debe custodiar el almacén. Siempre que se llegue al mínimo, se deberá dar aviso para tramitar la compra de mercancías.
6. FECHA: - Se anotará el día, mes y año de entrada y salida de las mercancías y/o artículos.
7. REFERENCIA: - Se deberán anotar los números de referencia que correspondan a los documentos que originan la entrada o salida de las mercancías y/o artículos (nota de remisión, nota de entrada, pedido al almacén).
8. ENTRADA: - Se anotará la cantidad de artículos que entran al almacén.

9. SALIDA - Se anotará la cantidad--  
de artículos que salen -  
del almacén.
10. EXISTENCIA - Se deberá anotar la can-  
tidad de artículos en --  
existencia en el almacén
11. PRECIO UNITARIO: - Se anotará el precio uni-  
tario original que co---  
rresponde a la primera -  
entrada de artículos.
12. DEBE: - Se anotará el importe de  
los artículos que entran  
al almacén. Resultado -  
de multiplicar el precio  
unitario y/o promedio --  
por la cantidad de artí-  
culos que entran al alma-  
cén.
13. HABER: - Se deberá anotar el im--  
porte de los artículos -  
que salen del almacén. -  
Resultado de multiplicar  
el precio unitario y/o -  
promedio por la cantidad  
de artículos que salen -  
del almacén.
14. SALDO: - Se anotará el importe to-  
tal de los artículos en-  
existencia. Resultado -  
de multiplicar el precio

unitario y/o promedio --  
por la cantidad de artí-  
culos en existencia.

VIII) MEDIO QUE DEBERA  
UTILIZARSE PARA  
LLENAR LA FORMA.

- Manuscrito.



Instructivo de llenado de Forma

- I) NOMBRE: Nota de entrada al Almacén
- II) CLAVE: 0002 SA.
- III) OBJETIVO: Registrar los artículos o materiales que no reciban en el almacén.
- IV) QUIEN LA FORMULA: Jefe del Almacén y/o Encargado de Registro
- V) PERIODICIDAD: Siempre que se requiera.
- VI) EJEMPLARES QUE SE PREPARAN: DESTINO Y USO
- ORIGINAL: - Departamento de Compras, para su control de entregas de proveedores.
- COPIA 1: - Departamento de Almacén, para su control y registro en tarjetas de control de existencias.
- COPIA 2: - Sección de Costos, para certificar la procedencia del pago.
- VII) COMO LLENAR LA FORMA:
1. FECHA: - Se anotará el día, mes y año en que se reciben --

los artículos en el almacén.

2. NUMERO: - Corresponde al número de folio consecutivo de la nota de entrada, el cual siempre será preimpreso.
3. PROVEEDOR: - Se deberá anotar el nombre completo del proveedor que entrega la mercancía.
4. PEDIDO NUMERO: - Se anotará el número de folio del pedido que origina la recepción de mercancías al Almacén.
5. CANTIDAD: - Se deberá anotar la cantidad de artículos que se reciben del proveedor.
6. UNIDAD: - Se anotará la unidad de medida que corresponda a los artículos recibidos, (Kg., piezas, cajas, metros, etc.)
7. DESCRIPCION DEL ARTICULO: - Se deberá anotar el nombre completo del artículo que se recibe.
8. OBSERVACIONES: - Se anotarán los comentarios que se consideran como por ejemplo: si la-

recepción es parcial o -  
hubo faltante de mercan-  
cía en relación al pedi-  
do.

9. ELABORO:

- Se anotará el nombre y -  
firma de la persona que-  
elaboró la nota de entra  
da.

10. RECIBIO:

- Se deberá anotar el nom-  
bre y firma de la perso-  
na que recibió las mer--  
cancías del proveedor.

VIII) MEDIO QUE DEBERA  
UTILIZARSE PARA  
LLENAR LA FORMA:

- Manuscrito.



**Nota de  
ENTRADA**

Día / Mes / Año  
No.

PROVEEDOR

CANTIDAD

UNIDAD

DESCRIPCION DEL ARTICULO

OBSERVACIONES

ELABORADO

REVISADO

Instructivo de llenado de Forma

- I) NOMBRE: Pedido de Almacén.
- II) CLAVE: 0003 SA.
- III) OBJETIVO: Solicitar artículos y materiales al almacén y a su vez controlar las salidas del mismo para su registro
- IV) QUIEN LA FORMULA: Las unidades solicitantes y en caso de modificaciones el Encargado de Registro.
- V) PERIODICIDAD: Siempre que se requiera.
- VI) EJEMPLARES QUE SE PREPARAN ORIGINAL
- COPIA 1
- COPIA 1
- VII) COMO LLENAR LA FORMA:
1. FECHA:
- DESTINO Y USO
- Departamento de Almacén, para su registro y control de salidas de materiales y consumos departamentales.
  - Unidad solicitante, para su control de consumos.
  - Se anotará el día, mes y año en que se solicitan los artículos al almacén.

2. NUMERO DE FOLIO - Corresponde al número de folio del pedido al almacén, el cual será consecutivo y será anotado -- por el almacenista al momento de surtir el pedido.
3. DEPARTAMENTO: - Se anotará el nombre del departamento solicitante.
4. NUMERO DE DEPARTAMENTO: - Se anotará la clave o -- número correspondiente -- al departamento solicitante. Este lo anotará -- el almacenista.
5. CANTIDAD SOLICITADA: - Se anotará la cantidad -- de artículos que se solicitan al almacén. Esto lo anotará el departamento solicitante.
6. CANTIDAD SURTIDA: - Se anotará la cantidad -- de artículos surtida o -- entregada. Esto lo anotará el almacenista.
7. UNIDADES: - Corresponde a la unidad -- de medida de los artículos que solicitan los departamentos, (cajas, kilos, metros, piezas).

8. DESCRIPCION: - Se deberá anotar el nombre completo de los artículos que se solicitan.
9. IMPORTE: - Se anotará el importe -- total de los artículos -- descritos en cada renglón. Este dato será -- uso exclusivo del almacén.
10. TOTAL: - Deberá anotarse el importe total del costo -- de los artículos y materiales entregados.
11. ELABORO: - Se anotará el nombre y -- firma de la persona que -- elaboró el Pedido al Almacén.
12. AUTORIZO: - Se anotará la firma del -- titular de la unidad -- solicitante que autoriza -- la solicitud del material al Almacén.
- VIII) MEDIO QUE DEBERA UTILIZARSE PARA EL LLENADO DE LA FORMA: - Máquina de escribir.



## CAPITULO V

## METODOLOGIA QUE SE UTILIZA EN ORGANIZACION Y METODOS

Siendo la Administración una ciencia altamente dinámica, en todo organismo, es necesario efectuar revisión y modificaciones a los sistemas utilizados, con el fin de actualizarlos, coadyuvando así, al logro de los objetivos establecidos por la empresa.

Una de las funciones encomendadas a Organización y Métodos son, justamente, mantener una constante supervisión de la empresa planeando las modificaciones que requiera, tanto en su estructura como en sus sistemas y no caer en el error de corregir un problema cuando se ha presentado.

La naturaleza de estos estudios varían de acuerdo -- al tipo de empresa, la estructura de la organización, el grado de actividades y complejidad de los sistemas, el reglamento administrativo bajo el cual funcionan las actividades de ésta, etc., de acuerdo a lo anterior esto tiene gran influencia sobre los tipos de estudios que se realicen, también se debe de considerar la capacidad del personal que lo integra, que puede tener el efecto de restringir o aumentar el grado de complejidad de los estudios encomendados en Organización y Métodos.

La metodología que se utiliza en Organización y Métodos nos permite evaluar el grado de eficiencia de los sistemas de todos los niveles, a través de su aplicación es posible detectar problemas potenciales en los mismos, -

estudiar e implantar nuevas ideas, así como determinar -- las modificaciones o ajustes necesarios en los actuales -- métodos de trabajo y en su caso diseñar nuevos sistemas.

Como es natural en toda empresa, existen distintos -- canales a través de los cuales Organización y Métodos po-- drán detectar las necesidades de efectuar un estudio en -- la organización. Estos canales de información pueden ser muchos y muy variados, sin embargo en una empresa cuya es-- tructura esté bien definida, se puede utilizar los si---- guientes:

- a) Solicitud expresa por un departamento.
- b) Auditoría Administrativa.
- c) Programa de Trabajo.

A continuación se dará una breve explicación de los-- canales que pueden detectar el origen del estudio.

- a) Solicitud expresa de un departamento.- En toda -- organización los sistemas y procedimientos implan-- tados y que funcionan adecuadamente hasta cierto-- momento requieren de algunos ajustes o actualiza-- ción.

Debido a ésto, los cambios que se den en la es--- tructura personal, instalaciones, etc., afectarán de alguna forma a los sistemas de trabajo utiliza-- dos, dando problemas a los usuarios de los mis--- mos.

El departamento usuario puede detectar algunas -- anomalías en sus sistemas de operación, o bien no

puede ser todo lo eficiente que fueron en un principio. Es entonces cuando solicita Organización y Métodos que efectúen un estudio tendiente a corregir las deficiencias en la estructura o procedimiento, a fin de ajustarlos a las necesidades departamentales.

- b) Auditoría Administrativa.- La Auditoría Administrativa es un instrumento definido para la evaluación de los métodos y el desempeño que tiene todas las áreas en una empresa. Pueden aplicarse a una función específica, a un departamento o a la empresa en su totalidad.

Una de las funciones administrativas de mayor importancia, es examinar la estructura y los procedimientos institucionales, ya que una estructura o un sistema diferente pueden resultar costosa, confundir y malinterpretarse al ser inadecuado para un propósito determinado.

Es importante cerciorarse de que la estructura o procedimientos estén proyectados de modo que con sus funciones se obtengan los resultados deseados. Debe determinarse que se está haciendo, donde, cuando, porqué, quién lo hace, así como que se debería de hacer, donde, cuando, porqué y quién lo debería de hacer.

- c) Programa de Trabajo.- Otra forma de iniciar una investigación de Organización y Métodos es originada por la deducción de fallas por efecto de revisiones y evaluaciones constantes a las estructuras y procedimientos establecidos, sujetándose a un programa de trabajo fijado para tal efecto.

El programa de Trabajo puede estar estructurado -- por áreas, por niveles jerárquicos, niveles físicos, departamentos o alguna forma que se considere conveniente.

Después de haber definido el problema, será necesario seguir una metodología que haga de los estudios a realizar, trabajos confiables y adecuados a las necesidades de la empresa.

Como todo trabajo científico, la metodología que puede utilizarse en Organización y Métodos, se divide en:

- A) Planeación del Estudio
- B) Recopilación de la Información
- C) Análisis de la Información
- D) Formulación de Recomendaciones
- E) Implantación
- F) Evaluación

A continuación se presenta una breve explicación de los puntos que integran la metodología de Organización y Métodos:

#### A) PLANEACION DEL ESTUDIO

En el desarrollo de cualquier estudio se requiere -- una etapa previa que permita ordenar adecuadamente los resultados esperados, así como la forma en que se alcanzará el objetivo de éste; esta primera etapa es conocida como planeación.

La planeación ha sido definida de distintas maneras, según cada autor ha contemplado, a continuación se presenta la definición del Lic. Agustín Reyes Ponce, que es la más adecuada para el desarrollo de este tipo de trabajos: "fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, -- estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y de número necesarios para su realización".

Esta etapa, en el desarrollo de cualquier análisis - de Organización y Métodos, se puede presentar con los siguientes puntos:

1. Definición del Problema
2. Visión panorámica de la situación
3. Breve resumen del problema
4. Designar al responsable
5. Investigación previa
6. Definición del área problema
7. Necesidad de recursos
8. Fijación del objetivo del análisis
9. Determinación de las necesidades con el usuario
10. Plan de acción
11. Revisión del plan con el usuario

## 12. Autorización del plan con el usuario

A continuación se dará una breve explicación de los puntos antes mencionados, con el fin de dar idea de lo que se requiera en cada caso.

1. Definición del problema: No puede efectuarse un estudio de Organización y Métodos sin que se haya definido el problema, ésta deberá asentarse por escrito para su correcto seguimiento.

Al definir el problema se deben de contestar las siguientes preguntas

- ¿Cuáles son los sistemas con problemas?
- ¿Cuáles son las dificultades que tienen los problemas actuales?
- ¿Cuál es el volumen de operaciones en el sistema?
- ¿Qué departamentos estén involucrados en el sistema?
- ¿Cuál es el verdadero problema?

Una vez que se han contestado estas preguntas, se llegará a la definición concreta y precisa del problema dado.

2. Visión panorámica de la situación: Una vez definido el problema y el lugar donde se presenta éste, se efectuará una revisión general en cuanto al área afectada y los procedimientos que intervie-

nen el sistema.

3. Breve resumen del problema: Es necesario establecer por escrito en forma clara y concisa el problema encontrado, completándola con los datos obtenidos en la visión panorámica.
4. Designar al responsable: Una vez que se ha detectado el problema a estudiar, el siguiente paso -- consiste en determinar quién será el encargado de llevar a cabo el análisis y proporcionarle toda la información y apoyo que requiera para su trabajo y sea desarrollado en forma satisfactoria.
5. Investigación previa: Ya que se tiene plenamente identificado el problema, se puede iniciar el trabajo de investigación, efectuando algunas entrevistas con el personal que toma parte en los sistemas o procedimientos, para obtener algunos datos básicos relacionados con el tipo y área. Es importante que los puntos de vista u opiniones se detallen por escrito, para no omitir ninguno de ellos posteriormente. Además de lo anterior, conviene echar un vistazo a los procedimientos escritos correspondientes, formas utilizadas, registros, etc.
6. Definición del área problema: Esto es, definir -- que tan grande es el área problema para tener una visión de la cantidad de actividades o procedimientos involucrados en la misma y en donde se origina éste: es conveniente considerar los siguientes puntos:

- Volumen de operaciones efectuadas diariamente.

- Número de gentes asignadas al área y sus funciones.
- Número de formas utilizadas en el área.
- Departamentos involucrados.
- Equipo con que se trabaja

7. Necesidades de recursos: Antes de diseñar el nuevo sistema se deben de tomar en cuenta todos los recursos internos y externos disponibles, ya que es importante conocer los elementos que se cuentan para trabajar. La disponibilidad de habilidades y herramientas, amplía la capacidad para diseñar.

La tarea consiste en inventariar y organizar a sus recursos para llegar al diseño final del sistema, dentro de un período de tiempo razonable.

8. Fijación del objetivo de análisis: Definir que es lo que se pretende lograr al efectuar un análisis del sistema.

9. Determinación de las necesidades del usuario: Para asegurarse de que el diseño de un sistema optimice las necesidades de información del mismo, se debe tener presente el trabajo real de la gente que desempeña las funciones.

Al explorar las necesidades de los usuarios, es necesario considerar todo el ciclo del sistema que se estudia.

La mayor parte del sondeo hecho para conocer las necesidades del usuario provendrá de las entrevistas en ellas se recoge toda la información y posteriormente se determinará como y cuando están -- siendo usados los datos o para que los solicita -- el usuario, esto contribuye para que el objetivo del sistema sea eficiente y útil.

10. Plan de acción: Para llevar a cabo un análisis -- de sistemas, es conveniente hacerlo, siguiendo -- un plan previamente establecido y que abarque todos los aspectos que están involucrados en el estudio.

Siguiendo un plan definido de acción se obtendrán mejores resultados en la investigación.

11. Revisión del plan con el usuario: Después de definir el plan de acción a seguir, se presentará éste al usuario del sistema en estudio con la finalidad de enterarlo de la forma en que se llevará a cabo el trabajo. El usuario puede proporcionar algunos comentarios o datos adicionales que podrían ser útiles al análisis.

12. Autorización del plan por el usuario: Una vez --- que se revisó el plan con el usuario y se hicieron los ajustes que se consideraron convenientes con base en las observaciones, éste debe otorgar su autorización al plan, para que cuando sea necesario respaldar el trabajo que se realiza.

#### B) RECOPIACION DE LA INFORMACION

Una vez concluida la parte preparatoria de un es-

tudio de Organización y Métodos, se inicia la etapa de recopilación de la información, que consiste en recibir documentos y datos generales, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permiten conocer realmente cómo opera el área afectada en ese momento, para que posteriormente se proponga los ajustes que se consideren convenientes.

La información deberá recopilarse evitando, los datos insuficientes que lleven a formular conclusiones erróneas, evitar la acumulación de hechos innecesarios que -- provoque confusiones y aumenten inutilmente la duración -- de la investigación. Los datos deberán reunir tres requisitos esenciales:

- a) Ser completos
- b) Pertinentes
- c) Correctos

Además, al recopilar la información, deberá aplicarse un criterio de descriminación, teniendo siempre presente el objetivo del estudio y proceder continuamente a su-revisión y evaluación con el fin de:

- Asegurar que los datos se refieran al problema.
- Ver si de ellos se desprende la existencia de nue-vos problemas.
- Derivar posibles cambios o mejoras.

Es recomendable que en la labor de recopilación de la información quede asentada por escrito en el momento-

mismo de la observación de los hechos, debido a que ésta proporciona ciertas ventajas en los trabajos, como son:

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

La elección de los diversos métodos para la recopilación de la información son; estará en función del objetivo de la investigación, de la naturaleza del problema en estudio y de los datos que deben obtenerse.

Los métodos de que dispone el analista para la recopilación de la información son: la investigación documental, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Para la recopilación de la información, su ordenamiento y posterior análisis, es necesario seguir una serie de pasos que faciliten esta labor, mismo que a continuación se enumeran:

1. Definir con el usuario los sistemas actuales .

2. Objetivos del sistema actual
3. Recabar la información
4. Agrupación de la información
5. Análisis de la información por grupos
6. Elaboración del diagrama de los procedimientos - actuales
7. Revisión de los diagramas con el usuario
8. Ajustes y correcciones a los diagramas
9. Autorización del usuario

Después de haber definido los puntos necesarios a seguir en la recopilación de la información, se continuará este estudio con una breve explicación de éstos.

1. Definir con el usuario los sistemas actuales: La persona que conozca más los sistemas y procedimientos departamentales es aquel que los utiliza o participa en ellos. Con su intervención es posible definir los sistemas que actualmente se llevan a cabo. Este ampliará más la información que ya se tiene sobre algún problema, al conocer procedimientos que pueden tener alguna relación con el que se estudia.
2. Objetivos de los sistemas actuales: Al estudiar un sistema actual se encontrará gran cantidad de actividades. La mayoría de la gente que la realiza saben en que consiste su propio trabajo, lo —

que no ven es el objetivo de su actividad. Identificándolo y evaluándolo el objetivo del sistema actual se avanzará rápidamente en la investigación, así como en las fases del análisis y diseño del sistema.

3. Recabar información: El siguiente paso consiste en recabar toda clase de información relacionada a un problema determinado, pero es importante asegurarse que la información que se obtenga se refiera a los hechos reales y que tenga relación con el problema que se tenga a la vista, ya que es posible que se recoja información de otra clase.

Algunas posibles fuentes para recabar información son las siguientes:

- Reportes de operación
- Reportes contables
- Organigramas
- Procedimientos
- Descripciones de puestos
- Registros
- Entrevistas
- Cuestionario

4. Agrupación de la información: Con el fin de reali

zar un análisis más claro de la información obtenida, es bueno efectuar una agrupación de la misma por bloques o tipos de actividades. De esta manera, se evitarán posibles confusiones al estudiar la información referente a diversas actividades.

5. Análisis de la información por grupos: Este punto se refiere a efectuar la evaluación y clasificación de la información que obtuvo, a fin de entender la forma detallada de los hechos o datos que afectan al estudio del problema.
6. Elaboración de los diagramas de los procedimientos actuales: Al elaborar un diagrama del sistema actual se puede detectar en cuál de las actividades o funciones se encuentra problema, asimismo proporciona una idea más clara del contexto general, en un mínimo de tiempo.
7. Revisión de los diagramas con el usuario: Para corregir o diseñar un nuevo sistema una vez elaborado el diagrama, es conveniente su revisión con el usuario, ésta permitirá mayor certidumbre sobre la información obtenida, la cual servirá de punto de partida para el análisis. En esta revisión el usuario, al conocer mejor el sistema, puede proporcionar algunos datos complementarios que permitan conocer el flujo general del sistema en estudio.
8. Ajustes y correcciones a los diagramas: Después de presentar a los usuarios los diagramas y obtener sus observaciones, se efectúan los ajustes necesarios a los mismos, con la finalidad de que --

sea una representación fiel de la realidad.

9. Autorización del usuario: Una vez corregidos los diagramas se recaba la autorización del usuario, para comprobar que se realizaron bajo condiciones reales y con información específica del usuario.

### C) ANALISIS DE LA INFORMACION

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

El análisis de una situación o un problema administrativo, consiste en dividir o separar sus elementos que lo componen hasta conocer la naturaleza, las características y las causas de su comportamiento.

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

Al analizar la información recabada es conveniente responder a los cuestionamientos básicos que a continuación se anotan:

- ¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona la naturaleza o tipo de labor que se realiza en las unidades administrativas y los resultados que de ésta se obtienen. En caso de un procedimiento, se trata de saber las operaciones que se efectúan para lograr-

el cometido o propósito del mismo.

- ¿Quién lo hace? Se refiere a las unidades que intervienen en los procedimientos y el factor humano ya sea como individuo o como grupo y a sus actividades para la realización de un trabajo específico: se cuestionan las actividades del personal hacia el trabajo y las relaciones laborales entre las personas o grupos.
- ¿Cómo se hace? Se refiere a los métodos y técnicas aplicadas para realizar el trabajo y la manera en que han sido adaptadas a la empresa. Así también, acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las labores.
- ¿Cuándo se hace? Se refiere a la información sobre los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una operación.
- ¿Dónde se hace? Se refiere a la ubicación gráfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación de las operaciones y tareas del personal.
- ¿Porqué se hace? Buscar la justificación de la existencia de un trabajo o de un procedimiento. Con esta pregunta también se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran un trabajo o procedimiento y así poder saber si alguna o algunas de éstas no tienen objeto que se sigan desarrollando.

Es evidente que el rigor con que se analizan los datos estarán relacionados directamente con el tipo de estu

dios que será capaz de emprender Organización y Métodos. -- Y del grado de desarrollo en que se encuentren. Y aún -- cuando los enfoques para el estudio de los sistemas manuales, electromecánicos o electrónicos es muy similar, las técnicas e instrumentos de análisis son diferentes. Por ello la importancia de elegir el método y las técnicas -- más variables para realizar con éxito un estudio.

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis obedecen como ya se dijo de la factibilidad de su aplicación; a los estudios que se han realizado; el apoyo financiero; la disponibilidad de tiempo; la posibilidad de contar con los elementos de computación para que aceleren parte del proceso de análisis como lo requieran las necesidades, pero sobre todo el grado de preparación del personal que cuenta Organización y Métodos.

Resumiendo, en esta fase del trabajo de Organización y Métodos, 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 del sistema.

En la etapa de análisis pueden ser considerados una serie de fases que dan origen a ésta, a continuación se mencionan:

1.- Levantamiento de la información documentada;

- a) Obtención de los sistemas o procedimientos -- similares de otras empresas.
- b) Reglamentación
- c) Teorías que existen sobre el tema.

- 2.- Verificar que los sistemas actuales se ajusten a la reglamentación.
- 3.- Elaboración de la propuesta.
- 4.- Estudios de las propuestas.
- 5.- Selección de la propuesta adecuada
- 6.- Presentación de la propuesta elegida
- 7.- Autorización de la propuesta

A continuación, para la adecuada comprensión de las fases que constituyen el análisis de la información, dando una breve explicación de los mismos.

1.- Levantamiento de la información documental:

- a) Obtención de sistemas o procedimientos similares de otras empresas.- Pueden ser de utilidad para el estudio y facilitar hasta cierto grado, si se obtiene procedimientos similares al que ocupa en otras empresas.
- b) Reglamentación.- Otro aspecto importante y --- que no debe pasarse por alto, es el obtener los lineamientos legales que afectan a los sistemas y que deben tomarse en cuenta para el diseño de nuevos sistemas.
- c) Teorías que existen sobre el tema.- Fuentes -- importantes de información documental, en la bibliografía que se refiere al problema que se estudia, y de esto se puede obtener ideas-

que sirvan para mejorar los sistemas o procedimientos que presentan dificultades.

2.- Verificar si los sistemas se ajustan a la reglamentación:

Una vez obtenida la información reglamentada referente al sistema, debe compararse con el mismo con la finalidad de obtener posibles discrepancias. Esto servirá para ser considerado en el nuevo sistema.

3.- Elaboración de la propuesta:

Para diseñar un sistema, se elaborarán diversas alternativas a seguir para encontrar el más adecuado a las necesidades reales. Al diseñar las alternativas o propuestas del sistema deben tomarse en consideración las necesidades del usuario, así como los objetivos de los sistemas.

Una propuesta es una herramienta administrativa para generar acción, una vez que se obtiene la decisión de un ejecutivo y debe presentar una idea de modo que el y los demás lo entiendan y que vaya realmente en beneficio de la organización.

4.- Estudio de las propuestas:

Después de diseñar diversas propuestas para el sistema deben analizarse y evaluarse cada una de ellas, deben exponerse claramente las ventajas y desventajas inherentes a las acciones que se proponen.

#### 5.- Selección de la propuesta adecuada:

Hecha la evaluación y análisis de las ventajas y desventajas de las propuestas, se elige aquella que proporcione los mayores beneficios y que cumpla adecuadamente con los objetivos y necesidades del usuario.

#### 6.- Presentación de la propuesta elegida:

Seleccionada la mejor opción, se debe presentar al usuario para su revisión y en su caso hacerse las correcciones o ajustes que se consideren convenientes, deberán redactarse las razones que se tuvieron para elegir la propuesta que se presenta.

#### 7.- Autorización de la propuesta:

Una vez presentada y corregida la propuesta elegida, se recaba la autorización para llevarla a la práctica, ésta será dada por el usuario o en su caso, por el ejecutivo correspondiente.

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.

#### D) FORMULACION DE RECOMENDACIONES

Es resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que origina el trabajo en el departamento, éste se hallará en posibilida

des de iniciar el desarrollo de posibles soluciones al -- problema evaluando sus ventajas, presentándolas de manera de sugerencias y recomendaciones.

En la búsqueda de opiniones de mejoramiento administrativo se tiene la fase constructiva del estudio de Organización y Métodos, la cual presupone una labor inversa a la efectuada durante el proceso de análisis; es decir, -- que los elementos separados y desglosados en el proceso anterior, se combinan mediante una labor de síntesis, formando nuevas unidades, integradas de tal forma que proporcionen las respuestas planteadas a lo largo de la investigación.

En el desarrollo de las alternativas u opiniones para el diseño de un nuevo sistema de trabajo, será necesario de acuerdo a lo anterior, cambiar los insumos, productos, procedimientos y requerimientos de información, así como tomar en consideración los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de información y los controles de los sistemas.

Antes de proceder al desarrollo de las recomendaciones en un estudio de Organización y Métodos, conviene tener presente algunas de las siguientes consideraciones -- y sugerencias:

1. No perder de vista en ningún momento los objetivos del estudio, especialmente cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
2. Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral, con el fin de estudiar cada problema con un subsistema del sis-

tema central.

3. La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que evitar la tendencia a apegarse en soluciones que sigan cierto patrón.
4. Que las sugerencias que se den en cada caso, sean prácticas, así como apegadas a la realidad de la empresa.
5. Considerar las limitaciones que pueden emanar de disposiciones jurídicas y administrativas, cuando presente dificultades para su modificación.
6. Aprovechar toda la ayuda disponible, con objeto de llegar a mejorar los resultados como podría ser: las sugerencias del personal que labora en el departamento sujeto a la investigación y el intercambio de impresiones con otros elementos de Organización y Métodos.

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

Las recomendaciones que resulten de un estudio de Organización y Métodos, podrán clasificarse dentro de los siguientes tipos:

- 1.- Recomendaciones de eliminación.-Esto será la desaparición de un sistema de trabajo, eliminación de procedimientos o de pasos de éste, reemplazo de formas, registros e informes, desapari

de un departamento, o bajas de plazas de un posto.

- 2.- Recomendaciones por adición. Introducción de un nuevo sistema, operaciones adicionales en un procedimiento o todo un procedimiento adicional, un nuevo departamento dentro de la estructura de la organización; programas adicionales o un aumento de plazas en un puesto.
- 3.- Recomendaciones por combinación.-Mezclar el orden de los procedimientos, tomando en consideración los factores: lugar y secuencia de ejecu---ción.
- 4.- Recomendaciones y modificaciones.-Cambios en los procedimientos o las operaciones; reedistribu---ción de los diferentes departamentos de la empresa, de funciones o de espacios de trabajo, modificaciones de las formas, registros o informes,-etc.
- 5.- Recomendaciones de simplificación.-Introducción de mejoras a los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento; simplificar las estructuras orgánicas.

Las medidas que seguirá Organización y Métodos en --sus estudios deberán presentarse por escrito, en un informe que examine las razones que fundamenten los cambios --propuestos, así como facilitar la toma de decisiones respecto al problema en estudio.

Un informe constará normalmente de los siguientes --elementos o componentes:

- a) Una introducción que resuma el propósito del estudio.
- b) El enfoque
- c) Limitaciones
- d) Plan de estudios
- e) El cuerpo del informe o su parte principal
- f) Conclusiones y recomendaciones
- g) Apéndices y anexos

La formulación de las recomendaciones de un nuevo sistema será el desarrollo de las opciones que solucionarán el problema planteado en la investigación.

El diseño de un nuevo sistema se elabora tomando en cuenta los siguientes pasos:

- 1.- Redefinición del objetivo
  - 2.- Diseño del sistema
  - 3.- Tipo de sistemas
  - 4.- Presentación del diseño al usuario
  - 5.- Correcciones y ajustes
  - 6.- Autorización del usuario.
1. . Redefinición de objetivos:

En el análisis de sistemas los objetivos que ---pretenden lograrse, tienden a quedar obsoletos por los --cambios ocurridos al efectuarse el estudio, por lo tanto --se tendrían que hacer modificaciones a éstos.

## 2.- Diseño del sistema:

Se elabora el bosquejo general bajo el cual operará en la parte técnica del sistema.

Los elementos que debe contener el diseño general --del sistema son los siguientes puntos:

- Introducción.-La introducción deberá incluir algunos puntos como son la asignación o autorización --que se obtuvo del proyecto, el problema del estu--dio, las soluciones a éste, el objetivo del nuevo-sistema que se diseña y cualquier otro requisito --especial que requiera el sistema.
- Diagramas de Flujo.- Mostrar el flujo de operacio--nes mediante un diagrama en que se incluyan las --operaciones principales del sistema.
- Formas nuevas o rediseñadas.-El nuevo sistema debe incluir el diseño de todas las formas que se usa--rán en él. En ellas se plasmará toda la informa--ción del y para el sistema, ya sean datos de ac---ción, memoria o reporte.
- Reportes.-Los reportes deben contener información--necesaria, útil y oportuna, ya que su objetivo es--retroinformar a los ejecutivos del resultado de la operación del sistema.

Para que un reporte sea útil, necesita incluir los siguientes elementos: asunto, descripción breve de lo que está informando el reporte; oportunidad, fecha de elaboración del reporte y la del final del período que lo cubre; período, lapso exacto que cubre el reporte; diferencia entre el resultado planeado y el real.

- Nueva estructura Organizacional.-Si el sistema --- cambia de estructura, se elaborará el nuevo organigrama, incluyendo dentro de él elementos nuevos de éste.
- Descripciones de Puesto.-Para apoyar los cambios organizacionales, deben elaborarse las descripciones de puesto o funciones. Si se requieren habilidades y conocimientos que el personal requiera, deben especificarse.
- Puntos de control.-A lo largo del flujo del sistema, habrá varios puntos operativos en los cuales -- se tendrá que establecer algunos controles, que -- aseguren que las acciones se detallan como fueron planeadas.
- Políticas.-El nuevo sistema debe incluir las políticas recomendadas que aceleren y faciliten el nuevo sistema.
- Cambios físicos.-Si el diseño de un nuevo sistema incluye cambios físicos, es importante incluir esto en el paquete del diseño. Se deben considerar cambios de ubicación de departamentos o grupos de trabajo, ampliaciones o reducciones de áreas de trabajo, instrumentos e instalaciones que requiera --

el nuevo sistema, reordenamiento dentro de un mismo departamento u oficina de las personas que contempla.

- Plan de entrenamiento y capacitación del personal, definirá nuevas habilidades, requiere la gente para operar el nuevo sistema. Es posible que los -- nuevos procedimientos requieran de habilidades y -- conocimientos diferentes a los anteriores.

Sin un plan de entrenamiento, los resultados esperados tardarán más en lograrse. Este debe incluir quién necesita entrenamiento, contenido del mismo, qué profundidad debe alcanzar, quién debe hacerlo, qué método debe seguir, cuándo se debe impartir, -- tiempo que debe durar, donde se debe dar, criterio a utilizar para medir resultados de los requisitos necesarios.

- Otras condiciones.-Este trabajo de diseño puede requerir algunos elementos adicionales y que no se -- consideraron anteriormente.

3.-Tipo de sistemas.-en el diseño del sistema se debe incluir que tipo sería: computarizado o manual.

- Computarizado.-Cuando se diseña un nuevo sistema -- computarizado, se deben elaborar dos tipos de ma--nuales:

a) Uno que contenga la información técnica del --- sistema que se procesan electrónicamente y será de utilidad para las personas que operan el procedimiento electrónico de los datos del sistema y para quienes deberán mantenerlo actualizado o

lo corregirán.

- b) Otro que incluya la información que le será necesaria al usuario del nuevo sistema; es decir desde su punto de vista. Debe elaborarse en forma clara, sencilla, fácil de comprender.
- Manual.-Se elabora y diseñará un manual de procedimientos y guías de operación que servirán de base a los operadores del sistema.
- 4.- Presentación del diseño al usuario.-Una vez que se ha diseñado el nuevo sistema, se debe presentar al usuario para que revisen y hagan las observaciones pertinentes.
- 5.- Correcciones y ajustes.-Después de presentar el nuevo sistema al usuario se procederá a efectuar los ajustes correspondientes que éste haya sugerido.
- 6.- Autorización del usuario.-Corregido el sistema, se recaban las autorizaciones del usuario para proceder con su implantación.

#### E.- IMPLANTACION

La implantación de las recomendaciones autorizadas en un estudio de Organización y Métodos es tan importante como cualquiera de las fases anteriores, ya que constituye el momento administrativo en el cual se podrán en vigor las soluciones al problema que originó el estudio.

Podría distinguirse tres fases dentro de esta parte del trabajo de Organización y Métodos a saber:

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

1) Programa de Implantación.

- a) Formular un programa de implantación determinando las actividades necesarias que deberán desarrollarse y la secuencia de su realización ésta puede describirse perfectamente utilizando un diagrama o red de flechas.
- b) Determinar los requisitos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formas manuales e instalaciones, etc., recursos que serán necesarios para cumplir con la implantación de las recomendaciones.
- c) Determinar quién o quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total y de cada una de las etapas.
- d) Métodos de Implantación:
  - El método instantáneo.-Generalmente si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un volumen excesivo de departamentos el método de implantación instantáneo es el más aconsejable y el más aceptado en la práctica.

## F.- EVALUACION DEL SISTEMA

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema -- administrativo, es indispensable que el Departamento de -- Organización y Métodos, se mantenga informada de su aplicación, para comprobar la eficiencia de las mejoras introducidas y, en su caso, sugerir las medidas correctivas -- que procedan.

Los mecanismos para obtener las informaciones ne cesarias, para comprobar la eficiencia de las mejoras introducidas, son sujetas a variaciones, de acuerdo con las características de cada departamento. Es recomendable -- que estos mecanismos se mantengan activos para juzgar la efectividad del sistema implantado.

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

Es conveniente conocer los resultados del nuevo sistema antes de intentar medidas correctivas de manera precipitada en el momento o lugar en que se presenten o detecten, a menos que en determinado momento ésto fuese necesario. Esto resulta recomendable ya que en pocos casos la solución a un problema particular resulta parcial si -- no se modifican las causas que lo generaron y éstas puedan repercutir en otras operaciones.

La experiencia ha mostrado la necesidad de poner especial atención a la revisión periódica de los sistemas, -- la cual permite evitar que éstas sean obsoletas y que --- afecten en forma directa la eficiencia de una empresa en su conjunto.

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

En esta parte de la investigación, referente a las conclusiones del trabajo realizado, se plantean los aspectos más relevantes, los cuales ponen fin a este estudio.

Como se mencionó en la introducción, el objetivo de esta investigación, fue sentar las bases bajo las cuales trabaja Organización y Métodos, para el mejor cumplimiento de las funciones de la empresa, resaltando la importancia de establecer esta unidad en cualquier tipo de organización.

A partir de la investigación realizada, se observó que desde la antigüedad han estudiado diferentes autores a la administración, tomando como factor común la mayoría de ellos, el comportamiento humano dentro de cualquier empresa. El producto de estos estudios fue la proposición de diversas teorías que con el paso del tiempo han evolucionado y dado origen a otras tantas.

Desprendiéndose de esto se detectó la necesidad de crear una unidad encargada del análisis y mejoramiento administrativo, después de varios intentos fallidos se decretó en el Diario Oficial el 28 de enero de 1971, la creación de las Unidades de Organización y Métodos, con el objetivo primordial de ser el coordinador en el análisis de los sistemas de trabajo dentro de una empresa, logrando así el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Asimismo, otra de las actividades a desarrollar por-

Organización y Métodos será el buscar la eficiencia en -- las actividades que se realizan en una empresa, actuando como asesor en el estudio de las estructuras y procedi--- mientos, proponiendo el que mejor se ajuste a las necesi--- dades de la organización, viendo así su valía como instru--- mento de apoyo a funcionarios y empleados en sus activida--- des operativas y administrativas.

Para la realización del trabajo de Organización y Mé--- todos este cuenta con una serie de funciones que permiten evaluar a la organización en sus diferentes actividades, -- entre las más importantes podemos destacar: el proponer y en su caso modificar los sistemas administrativos, anali--- zando estructuras y flujo de actividades, originando el -- análisis del diseño y/o modificaciones de los formatos, -- proponer la distribución física de una oficina, efectuar--- cargas de trabajo del personal. Otras de las funciones -- que resalta es el diseño o elaboración de los manuales -- de Organización y Procedimientos, todas estas actividades servirán de base para que Organización y Métodos desarro--- lle y proponga mejoras en cualquier tipo de empresas.

Otro punto importante que se debe destacar será la -- ubicación jerárquica de esta unidad en la estructura gene--- ral, dentro de cualquier organización, para que esta área pueda realizar su cometido necesita dos requisitos primor--- diales, uno de ellos será contar con el apoyo de los al--- tos directivos, ésto es que se garanticen por una parte -- la ayuda de la dirección en los aspectos de análisis e -- investigación, y por otro lado, que la empresa esté ente--- rada del apoyo que se les debe dar cuando se realice un -- trabajo en particular. Otro requisito será estar al mar--- gen de la política interna ya que la labor de esta uni--- dad, debe estar por completo a salvo de toda sospecha, de tal manera que no pueda decirse que quien lo dirige se va

a aprovechar de los resultados de sus estudios, en contra de los demás, contemplando lo anterior se puede decir que Organización y Métodos es independiente de la totalidad de la empresa, logrando así una aceptación y confianza de los empleados y funcionarios.

Como podrá observarse Organización y Métodos es un asesor interno, por el tipo de funciones que le fueron encomendadas, considerando a esta unidad la que enlaza a cada elemento de la organización para el logro eficiente de los objetivos de ésta.

Como se menciona en la investigación, Organización y Métodos, es el diseñador de los programas de mejoramiento administrativo y operativo, por medio de la revisión de los sistemas de trabajo con que se encuentra operando la empresa, la mayoría de estos cambios son sugeridos por los propios usuarios, ya que estos operan el o una parte del sistema.

El diseño de un buen sistema dependerá fundamentalmente de la comprensión de la metodología a utilizar por medio del análisis ordenado, comenzando por una cuidadosa identificación y definición del problema, hasta la realización de los beneficios que se pretenden lograr.

Siempre que se inicie un nuevo sistema, debe documentarse adecuadamente, plasmando la información recabada en Manuales de Organización y Procedimientos. Dichos manuales constituyen una valiosa herramienta para nuevos miembros de la organización, o como apoyo al mantenimiento o modificación de los sistemas. Por tales razones se ha puesto énfasis especial en la elaboración de este tipo de documentos, en ellos se describe en forma metódica y metódica, todas las fases de cualquier proceso que se -

encuentre en aplicación. Se hace uso de diferentes medios, para hacer más accesible el mensaje que se desea transmitir, con un lenguaje sencillo y diagramas, organigramas, descripciones de puestos, instructivos que describen los procesos de operación, formatos, etc.

Como podrá observarse con base en los razonamientos anteriores, Organización y Métodos es un área cuya importancia reside en que sus trabajos son generalmente de asesoría a los departamentos de una empresa, ya que indican la forma de actuar en una situación o una actividad dada, guiando en cierta forma los pasos de un empleado y ayudándolo a la toma de decisiones.

En lo referente al cambio de estructuras de los departamentos de una empresa, que propone Organización y Métodos deben estar bien fundamentados, ya que éstos muestran las jerarquías y responsabilidades del área y de sus miembros, con el fin de lograr las metas fijadas.

Luego entonces, la importancia de Organización y Métodos reside en que el resultado de sus estudios estén plenamente aprobados y adoptados por el personal que se ve involucrado en éste. Para logro de este objetivo su participación en cualquiera de las actividades que se desarrollen será activo para demostrar que el cambio es necesario si se quiere mejorar para lograr los fines esperados.

Concluyendo, el trabajo de Organización y Métodos será el definir líneas de autoridad y responsabilizar al individuo en sus funciones que desarrolla, así como coordinar y proponer mejoras en los sistemas de trabajo, para alcanzar los objetivos prefijados.

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

- Curso de Administración Moderna  
Koontz y O'Donnell.
- Principios de la Administración Científica y Administración Industrial y General.  
Frederick W. Taylor y Henry Fayol
- Problemas Administrativos en un Departamento de Organización.  
Bruce L. Smyth
- Administración de Empresas.  
A. Reyes Ponce
- Organigramas, guías para su elaboración.  
Presidencia de la República.  
Coordinación General de Estudios Administrativos.
- Importancia de las Unidades de Organización y Métodos - en las Secretarías de Estado. (Tesis)  
Javier Mora López
- Funciones de las Unidades de Organización y Métodos.  
Secretaría de la Presidencia.  
Comisión de Administración Pública
- Metodología de Investigación en las Unidades de Organización y Métodos.  
Secretaría de la Presidencia.  
Comisión de Administración Pública

- Los Manuales de Procedimientos, en las Oficinas Públicas.

Miguel F. Duhalde Krauss.

- Principios de Administración.

George R. Terry

- Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los negocios y la Industria.

Victor Lazzaro.