



Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

“LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS COMO INSTRUMENTO PARA EL AHORRO DE COSTOS EN LA EMPRESA”

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P R E S E N T A :

Juan Octavio Rodríguez Rodríguez

DIRECTOR DEL SEMINARIO:

LIC. SERGIO CONTRERAS PEREZ



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

CONTENIDO

1
Hoja No.

INTRODUCCION	3
1.- ANTECEDENTES GENERALES	5
A).- Importancia y Beneficios de los Sistemas Administrativos.	6
B).- Definiciones y Terminología utilizada en Sistemas Administrativos.	7
C).- La Unidad de Sistemas Administrativos dentro de la Empresa.	11
D).- El Analista de Sistemas Administrativos.	14
II.- METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO E IMPLANTACION DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.	17
A).- Planeación del Proyecto	18
B).- Desarrollo del Sistema.	25
C).- Aprobación del Sistema propuesto.	37
D).- Implantación del Sistema	42
III.- AREAS DE LA EMPRESA EN QUE SE EMPLEAN LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS. CASOS PRACTICOS.	48
A).- Recursos Humanos	50
B).- Tesorería	55
C).- Almacenes (Control de Inventarios)	59
D).- Servicios a Clientes (Comercial)	65
IV.- PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA A TRAVES DE LOS SISTEMAS	72
A).- Diferencias entre Producción y Productividad	73
B).- Tipos de Productividad: Industrial y Administrativa.	75
C).- Funciones administrativas en las que se incrementan	

	ta la productividad. Casos prácticos	79
	D).- Medición de la Productividad Administrativa.	92
V.-	VALORACION DEL AHORRO DE COSTOS A TRAVES DE LA AUDITO RIA ADMINISTRATIVA.	97
	A).- La Auditoría Administrativa en los Sistemas.	98
	B).- Ahorro de Costos: Tangible e Intangible.	106
	C).- Funciones administrativas en las que se ahorran- costos. Casos Prácticos.	109
	D).- Medición del ahorro de costos.	120
VI.-	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	127
	BIBLIOGRAFIA.	133

INTRODUCCION

En la actualidad es mayor el número de empresas que cuentan dentro de su estructura organizacional con unidades dedicadas al estudio de los sistemas y procedimientos administrativos correspondientes, a fin de que las actividades y operaciones se efectúen en una secuencia lógica y sistemática enfocada a lograr los objetivos específicos de cada una de las áreas de la organización, incrementar la productividad del personal y a reducir o ahorrar costos, ya sea en forma tangible o intangible.

La inquietud del ahorro de costos, surgió primeramente en las áreas de producción de la empresa, a través de los estudios de tiempos y movimientos, pero debido al crecimiento natural de cada organización se hace indispensable contar con los medios o instrumentos necesarios para que dicho ahorro sea extensivo a las áreas administrativas de la empresa.

Nuestra intención al desarrollar este trabajo es mostrar, principalmente en forma práctica, los beneficios que se obtienen a través de los sistemas y procedimientos administrativos los cuales pueden resultar obvios para los especialistas o estudiosos de esta área de la Administración, pero que primordialmente van dirigidos a ubicar a las personas que supervisan actividades y que no han tenido un contacto estrecho con esta especialidad, sino sólo han oído comentarios superficiales o en definitiva no tienen ningún antecedente al respecto.

Dentro del contenido de los capítulos que se presentan se podrá observar que nuestro enfoque es dar a los sistemas y procedimientos administrativos el sitio y la importancia que le corresponden, pues se considera que no han tenido el suficiente y adecuado respaldo, aún en las empresas que cuentan con unidades dedicadas a esta especialidad, debido en ocasiones a que éstas unidades no han sabido "vender" los sistemas y procedimientos propuestos o en su caso a que la Alta Dirección se va a los hechos palpables o que reditúan en ingresos para la empresa y los consideran fundamentales para la organización.

Con lo anterior no se pretende que a los sistemas y procedimientos administrativos se les sitúe o reconozca por encima de otras unidades organizativas de la empresa, sino que el propósito es ubicar realmente el papel y beneficios que puede aportar a la organización, mediante el manejo adecuado de esta especialidad.

Por otra parte es importante hacer notar que se considera a esta especialidad como fácil o sencilla, debido también al desconocimiento del área, ya que al Analista de Sistemas-Administrativos se le considera como un recopilador de la información de como se hacen las actividades y quien las realiza, pero en la realidad no es así, pues esto es únicamente un paso de la Metodología utilizada para el desarrollo e implantación de sistemas en la empresa. Dentro de dicha metodología se considera que el punto más importante, independientemente de que todos lo son, es el análisis de las actividades y su flujo secuencial para adecuarlas a la realidad y necesidades existentes en la organización y lograr la optimización de los procedimientos enfocados a la racionalización de los recursos humanos y materiales.

Todo lo antes expuesto nos lleva al tema central de este estudio, que es el ahorro de costos y el aumento de la productividad administrativa por medio de los sistemas y procedimientos, que tiene por objeto despertar el interés en esta especialidad a fin de que paulatinamente se vaya extendiendo dentro de las empresas e independientemente de la estructura organizacional y políticas de cada una, se ubiquen como un elemento indispensable y necesario para las organizaciones.

C A P I T U L O I**ANTECEDENTES****GENERALES**

A).- IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS EN LA EMPRESA.

Conforme van creciendo los recursos financieros, materiales y humanos de las empresas y el desarrollo de sus operaciones, cada vez es más complejo, se hace necesario contar con elementos que normen y dirijan la ejecución de los trabajos y labores que se desempeñan en cada una de las unidades organizativas que forman la empresa, a fin de agilizar las relaciones interdepartamentales y mejorar los métodos de ejecución de las actividades. Dichos elementos de trabajo deben basarse en los principios de Administración y en los Sistemas Administrativos.

La importancia de los Sistemas Administrativos radica en los beneficios que proporciona a la organización, a través de la sistematización de actividades que consiste en establecer condiciones definidas y una secuencia lógica para todas las operaciones que se originan por el funcionamiento propio de la empresa.

Dentro de los beneficios que proporcionan los Sistemas Administrativos, están los siguientes:

- Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas y responsabilidades de las unidades organizativas de la empresa.
- Mayor integración del personal de la empresa a las actividades que se desarrollan en su área.
- Simplificar las actividades, eliminando pasos o métodos innecesarios que se están realizando.
- Adecuar los controles necesarios en el desarrollo de -

las actividades de la empresa a fin de proporcionar la información suficiente y oportuna que permita tomar las acciones correctivas necesarias.

Dichos beneficios al conjuntarse dan como resultado que la empresa obtenga un ahorro en los costos de operación, que es el enfoque fundamental de este trabajo.

B) .- DEFINICIONES Y TERMINOLOGIA UTILIZADA EN SISTEMAS.

Con el propósito de tener una idea más precisa de los elementos que conforman a los sistemas administrativos, a continuación se presentan algunas definiciones sobre los conceptos Sistema, Procedimiento y Método, así como de la terminología utilizada en esta especialidad:

SISTEMA

Es una serie de funciones, pasos o movimientos, encomendados a obtener el resultado que se desee. (Victor Lazzaro).

"Es el conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan" (R.A. Joanson).

"Es el resultado de la coordinación de una serie de procedimientos que están enfocados a un fin común o bien, que obtienen resultados modulares o complementarios" (C.N.P.)

Es un conjunto de procedimientos (operaciones y métodos) relacionados entre sí, que contribuyen a realizar una función. (Duhalt Krauss)

PROCEDIMIENTO

Es una serie de labores concatenadas, que constituyen -

la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo" (George Terry).

"Son aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente, para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa" (Reyes Ponce).

Es la sucesión cronológica o secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ella. (Duhalt Krauss).

METODO

"Es una secuencia ordenada, cronológica y eficiente de actividades (trabajos a desarrollar), que deben ejecutarse para la obtención de un resultado específico". (C.N.P.)

Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones (Duhalt Krauss).

Con frecuencia se confunden estos conceptos por lo que es necesario establecer la diferencia entre ellos:

- 1.- Un Método estudia la manera de hacer una cosa.
- 2.- Procedimiento es un conjunto congruente de métodos.
- 3.- Sistema es un conjunto de procedimientos.

Dentro de la terminología utilizada en sistemas administrativos, los siguientes conceptos se consideran los más usuales:

OBJETIVO

Es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la

realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la Institución.

POLITICA

Una política es una norma de carácter general que guía la actuación de los integrantes de la empresa sobre una función determinada, para alcanzar los objetivos.

OPERACION

Es cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Es la operación mínima del trabajo administrativo.

ACTIVIDAD

Es un sentido genérico, es un conjunto de actos. En un sentido más restringido, actividad es sinónimo de labor.

FUNCION

Es un grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la empresa, de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

FORMA O FORMATO

Es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina. Una forma -

puede constar de varias copias, que pueden tener destinos o -
usos diversos.

ORGANIGRAMA

Es un diagrama que expresa gráficamente la estructura or-
gánica de una empresa o parte de ella, y las relaciones en --
tre las unidades que la componen.

DIAGRAMA

Es una carta que representa gráficamente un hecho, una -
situación, un movimiento, una relación o un fenómeno cualquie-
ra, generalmente por medio de símbolos convencionales.

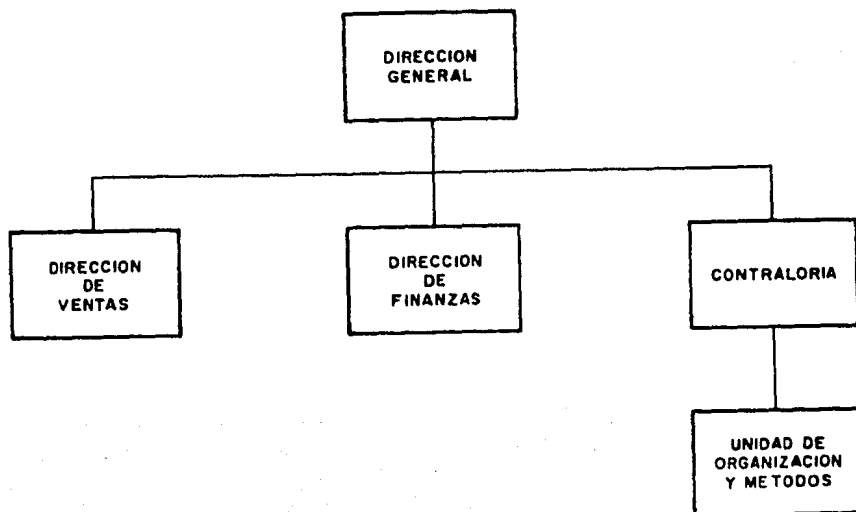
En Sistemas Administrativos se utilizan los diagramas de
flujo, que representan en forma gráfica la secuencia que si -
guen las operaciones de un determinado procedimiento y/o el -
recorrido de las formas o materiales.

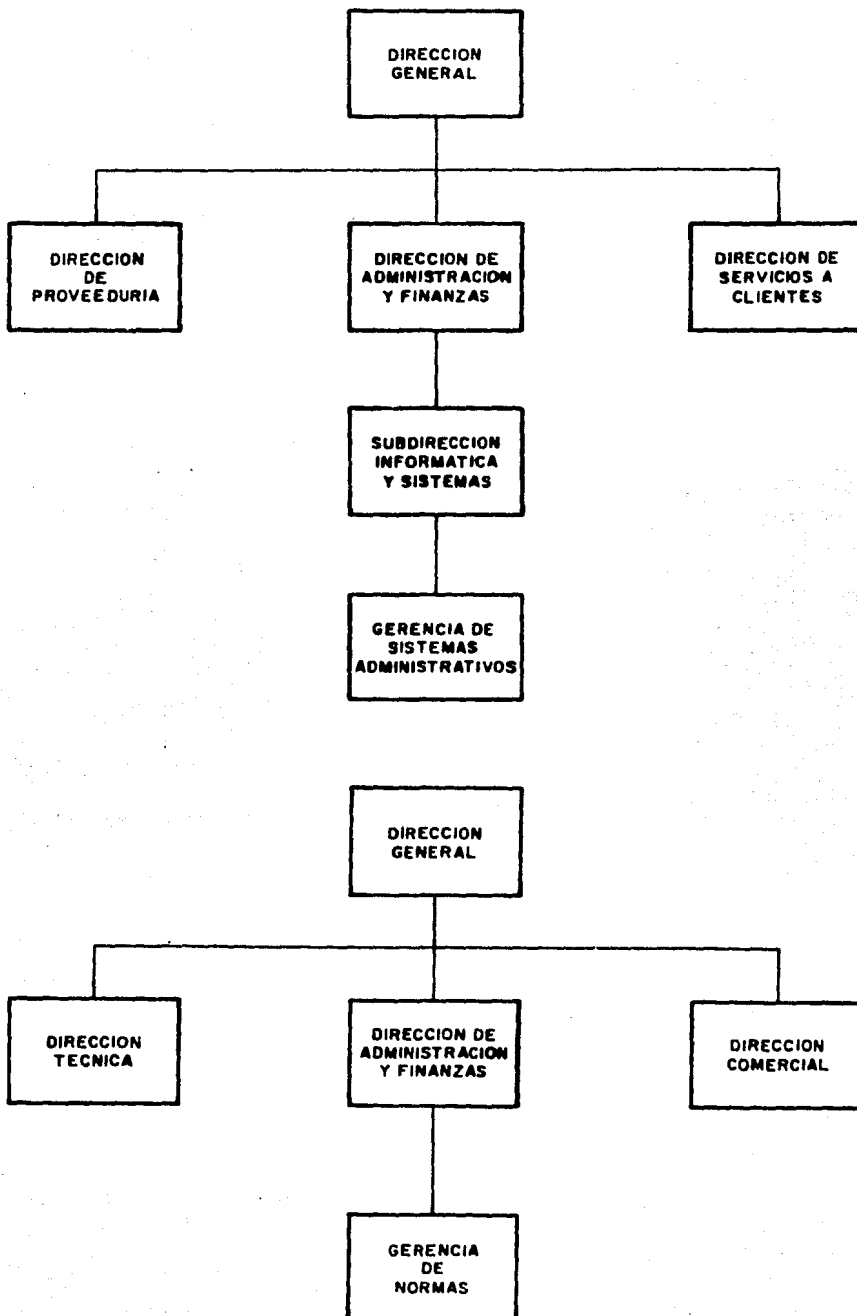
C).- LA UNIDAD DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA EMPRESA.

Dependiendo de la estructura organizacional de la empresa, encontramos que la Unidad de Sistemas Administrativos - cambia su denominación, por ejemplo encontramos los siguientes nombres: Gerencia de Sistemas Administrativos, Unidad de Organización y Métodos (principalmente se maneja en el área gubernamental), Departamento de Sistemas y Procedimientos, - Gerencia de Normas, etc.,

Aunque en la actualidad existen diversas denominaciones, la función propia de la Unidad de Sistemas Administrativos - no cambia de una organización a otra, pues básicamente todas desarrollan procedimientos que integran los diferentes sistemas administrativos que se implantan en la empresa.

A continuación se presentan diferentes organigramas, -- con el fin de ubicar a la Unidad de Sistemas Administrativos dentro de la empresa:

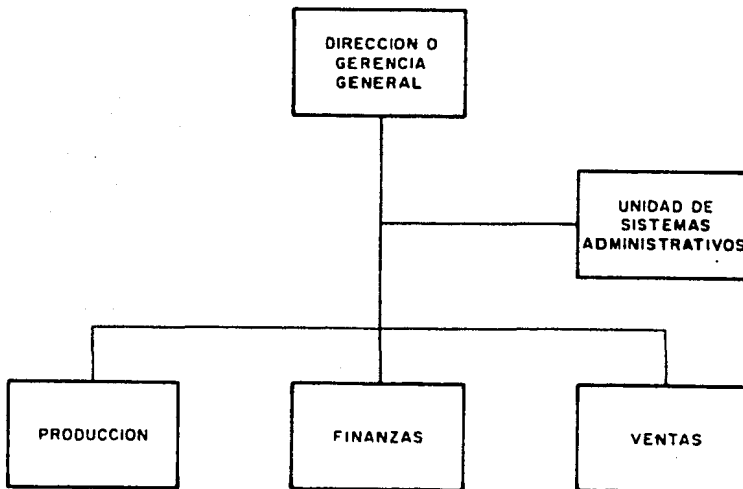




Actualmente en la mayor parte de las empresas en que -- existe, la Unidad de Sistemas Administrativos desempeña su -- función a nivel staff o de apoyo, por lo que depende de los puestos directivos de las mismas la aprobación final sobre -- la implantación de los proyectos o estudios para la sistema-- tización de las actividades, ya sea en forma manual o meca-- nizada.

Por lo antes expuesto se hace necesario que la Unidad -- de Sistemas Administrativos dependa en forma directa de la -- Dirección o Gerencia General de la empresa, a fin de que se tenga un apoyo definitivo para el desarrollo e implantación de los sistemas administrativos. Este punto resulta primor-- dial, ya que si no se cuenta con el apoyo de la Alta Direc-- ción, las diversas unidades organizativas de la empresa, no dan la debida importancia y atención a los sistemas adminis-- trativos, lo que retarda el desarrollo de los proyectos en -- perjuicio mismo de la empresa.

A continuación se presenta la ubicación idónea de la -- Unidad de Sistemas Administrativos:



D).- EL ANALISTA DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

El personal encargado del desarrollo e implantación de los sistemas administrativos en la empresa, se conoce con el nombre de Analista.

Dependiendo de la estructura organizacional de cada empresa, el puesto se identifica como: Analista de Sistemas Administrativos, Analista de Organización y Métodos, Analista de Sistemas y Procedimientos, Analista de Normas, etc.,

Con el fin de ubicar el tipo de trabajo que desempeña el Analista de Sistemas Administrativos, a continuación se enlistan las funciones típicas que realiza, bajo la dirección y control de su jefe inmediato:

- a).- Recopila, analiza y sintetiza políticas, procedimientos e información administrativa, en base a los requerimientos fijados por el diseño de un sistema.
- b).- Estudia el diseño de las formas o reportes necesarios para comunicar información útil en la toma de decisiones, y en su caso rediseña dichas formas.
- c).- Sugiere la mecanización de los sistemas manuales que se considere convenientes para la empresa.
- d).- Colabora con la Unidad de Procesamiento de Datos en la conversión de un sistema administrativo manual a mecanizado.
- e).- Realiza la presentación de los sistemas administrativos propuestos a los usuarios de las áreas involucradas con el sistema.
- f).- Evalúa los resultados y ajusta en su caso los nuevos --

sistemas administrativos implantados en la empresa.

Dentro de las características personales que debe reunir el Analista de Sistemas Administrativos, están las siguientes:

- a).- Ser escéptico, es decir, no aceptar información como verdadera sin haberla antes verificado.
- b).- Ser curioso y preguntar sobre cualquier detalle que desconozca del sistema en estudio.
- c).- Ser creativo.
- d).- Tener una mente analítica que le permita estudiar minuciosa y ordenadamente las partes que integran un todo; separar, clasificar y sintetizar sus elementos.
- e).- Saber escuchar al entrevistado, hablando solo para hacer aclaraciones que amplíen la información que se recopila.
- f).- Saber hablar al usuario, motivándolo sobre el Sistema a desarrollar.
- g).- Tener tacto para tratar a los usuarios en sus distintos niveles, cuidando de no hacer críticas al trabajo de los demás.

Los conocimientos que el Analista de Sistemas Administrativos debe poseer son:

- a).- Conocer y dominar el proceso administrativo en todos los niveles de una organización.
- b).- Manejar la metodología para el desarrollo e implantación de sistemas.

- c).- Aplicar integralmente el concepto de comunicación tanto verbal como escrita.
- d).- Tener antecedentes básicos sobre el procesamiento de datos.

A continuación se presenta un ejemplo de las características personales que debe poseer el Analista de Sistemas Administrativos.

EL HOMBRE DE SISTEMAS

DEBE TENER

SOCIABILIDAD
 IMAGINACION
 SUSPICACIA
 TACTICA
 ENTRENEZA
 HUMANUCIDAD
 AUDACIA
 SAGACIDAD
 Y

DEBE SER

PERSISTENTE
 REFLEXIVO
 ORGANIZADO
 CREATIVO
 EVALUADOR
 DINAMICO
 INTEGRAL
 MODERNO
 INDEPENDIENTE
 EFICIENTE
 NEGOCIANTE
 REALISTA
 OBJETIVO
 SERENIDAD

UN HOMBRE DE SISTEMAS

C A P I T U L O I I

METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO

E

IMPLANTACION DE SISTEMAS

ADMINISTRATIVOS

A).- PLANEACION DEL PROYECTO

Con el fin de tener una panorámica más amplia de esta etapa de la Metodología para el Desarrollo e Implantación de Sistemas Administrativos, se ha dividido este inciso en los siguientes puntos:

- 1.- Solicitud de Proyecto
- 2.- Concepto de Planeación
- 3.- Asignación del Proyecto
- 4.- Medios de Planeación

1.- SOLICITUD DE PROYECTO

Dependiendo del tipo de organización de la empresa y de la magnitud de la misma, se presentan dos situaciones para iniciar la planeación del proyecto, es decir, antes de iniciarla debe haber un antecedente que origine el estudio o proyecto en cuestión. Así vemos que existen dos formas que dan inicio a la planeación del proyecto.

a).- Solicitud del Usuario

Se da este caso cuando alguna unidad organizativa de la empresa, solicita por escrito al responsable de la Unidad de Sistemas Administrativos el desarrollo de un sistema para formalizar ciertas actividades o controlar algún trámite específico en el que se ven involucradas. Dicha petición se basa en la necesidad de contar con un Manual al respecto, a fin de que estén definidos los procedimientos a seguir y evitar de esta manera, problemas originados por la falta de formalización y control en las actividades que desarrolla.

Por otra parte existe la opción de que la unidad organizativa afectada solicite la intervención de la Unidad de Sistemas para que actualice o modifique algún trámite específico de un sistema que ya está formalizado a través de un manual, el cual ya está funcionando en la empresa, pero que debido a cambios en la política o procedimientos establecidos, es necesario modificarlo para que se encuentre actualizado.

- b).-Por iniciativa de la Unidad de Sistemas Administrativos. En ocasiones la Unidad de Sistemas Administrativos, detecta a través de los Analistas, las necesidades de desarrollar o actualizar un Sistema, en base al contacto que se tiene con las diferentes unidades organizativas de la empresa, a fin de que se tenga un manual al respecto que formalice y defina las funciones y responsabilidades de los involucrados en cierto trámite o procedimiento.

De una u otra forma, al detectarse la necesidad de que se desarrolle un sistema administrativo dentro de la empresa, se inicia la planeación del proyecto.

2.-CONCEPTO DE PLANEACION

Planear significa hacer planes, es decir, decidir con anticipación lo que se va a ejecutar. Por lo tanto, la Planeación de los Sistemas Administrativos, consiste en la definición de los trabajos que se van a desarrollar, el tiempo que se va a emplear en el proyecto, el costo estimado del mismo y el personal con que se cuenta en ese momento.

De los aspectos mencionados se deriva la importancia - que tiene la planeación en el área de sistemas administrativos. La buena planeación se refleja en los resultados del proyecto o estudio que se desarrolla, ya que la base de -- cualquier trabajo exitoso es una buena planeación que con - temple todos los puntos que debe comprender el proyecto como producto terminado, o sea, a través de un Manual de Sistemas Administrativos.

3.- ASIGNACION DEL PROYECTO

Una vez definida la necesidad de iniciar un proyecto - para el desarrollo de un sistema administrativo dentro de - la empresa, el responsable de la Unidad de Sistemas Adminis- trativos tiene que hacer ciertas consideraciones para asig- nar el proyecto a determinado analista para que lo desarrolle, entre las que están las siguientes:

a).- Prioridad del Proyecto

Primeramente, en base a la carga de trabajo de la Uni- dad y a la magnitud y complejidad del proyecto a desa- rrollar, debe definirse la prioridad que se le dará al proyecto, por ejemplo "muy urgente", "urgente" o "nor- mal". Esta definición de prioridades tiene su aspecto "político" en determinadas situaciones, debido a que - si la petición o solicitud del proyecto surgió de la - Dirección General, se considera que debe atenderse lo más pronto posible, o sea, es " muy urgente".

De una u otra forma para la definición de prioridades no existe una regla específica, sino que debe adecuar-

se a la estructura organizacional, magnitud y políticas de cada empresa.

b).- Carga de trabajo del analista

Otro punto a considerar para la asignación del proyecto, es la carga de trabajo, o sea, el número de proyectos que desarrollan los Analistas de la unidad en ese momento, a fin de determinar quien es el que está en mejores condiciones de realizarlo. Esto se hace con el propósito de no saturar de proyectos al Analista, a fin de que cuente con el tiempo suficiente para dedicar su atención al nuevo proyecto.

c).- Características del Analista

Este aspecto es importante, debido a que si determinado Analista por su capacidad, por su conocimiento indirecto o antecedentes que tenga por haber desarrollado algo relacionado con el nuevo proyecto, aunque tuviera en ese momento una carga de trabajo a su límite, conviene que se le asigne dicho proyecto ya que tendrá menos dificultad para interiorizarse en el mismo.

En ocasiones se presenta la necesidad, dada la magnitud complejidad y prioridad del proyecto, que se asignen dos o más Analistas al desarrollo del mismo; aunque para efectos de este estudio se considera que el proyecto se asigna a un sólo Analista.

Una vez realizada la evaluación por parte del responsable de la Unidad de Sistemas Administrativos para la asignación del proyecto, determina al Analista que será

el que desarrolle el nuevo proyecto.

4.- MEDIOS DE PLANEACION.

Dentro de los medios para la planeación del proyecto, -- existen dos formatos que es conveniente utilizar, independientemente de que puede cambiar el nombre o datos que se manejen en estos documentos, dependiendo esto de cada empresa, se considera que son una herramienta útil para la planeación del proyecto. Estos documentos son:

- a).- Carátula u Hoja de Proyecto.
- b).- Programa del Proyecto.

Enseguida se presenta una breve descripción de los datos y papel que desempeñan cada uno de ellos.

Carátula u Hoja de Proyecto.

Contiene los antecedentes del proyecto a desarrollar, -- como podrá observarse en el dibujo del mismo, y sirve de herramienta al Analista para conocer el objetivo del proyecto, -- punto principal para el inicio del mismo, ya que si el objetivo no está perfectamente bien definido, pueden surgir problemas durante la etapa de desarrollo.

Asimismo al conocerse los problemas detectados en la unidad organizativa solicitante, se tiene un mejor conocimiento de los trámites o procedimientos que deben ser mejorados o modificados en su desarrollo; igualmente al saber qué unidades están involucradas en el proyecto, se determina la magnitud -- del mismo.

Este formato es la base para definir los tiempos a priori que se van a utilizar en las diferentes actividades que --

CARATULA U HOJA DE PROYECTO

NOMBRE DEL PROYECTO

NUMERO

ASIGNADO A: (NOMBRE DEL ANALISTA)

UNIDAD ORGANIZATIVA SOLICITANTE

MOTIVO DE LA SOLICITUD (PROBLEMAS DETECTADOS)

OBJETIVO DEL PROYECTO

UNIDADES ORGANIZATIVAS INVOLUCRADAS

PLAN DE TRABAJO (BREVE DESCRIPCION)

BENEFICIOS DEL PROYECTO

OBSERVACIONES

ELABORO

REVISO

FECHA

FECHA

comprende el desarrollo del sistema, las cuales se contem --
plan en el otro documento.

Programa del Proyecto

Independientemente de que en este formato se presentan las diversas actividades y las fechas estimadas de termina --
ción, previamente se utiliza la Gráfica de Gantt para tener identificada la actividad y el tiempo que tardará en desarro --
llarse, las cuales una vez determinados se transcriben en --
éste documento.

Por otra parte, éste formato sirve también para tener --
un control sobre el avance de las actividades. Dentro de las actividades que comprende el desarrollo de un proyecto es --
tán:

- 1.- Interiorización en los antecedentes del proyecto.
- 2.- Recopilación de información con los involucrados.
- 3.- Análisis de la información recopilada.
- 4.- Redacción en prosa del procedimiento.
- 5.- Revisión del Jefe Inmediato .
- 6.- Modificaciones en base a la revisión.
- 7.- Mecnograffa y envío a comentarios del usuario,etc.

B).- DESARROLLO DEL SISTEMA

Esta segunda etapa de la Metodología utilizada en Siste --
mas Administrativos la dividiremos en tres partes, que son:

- 1.- Recopilación de Información
- 2.- Análisis de la Información
- 3.- Redacción del Sistema (El Manual de Sistemas Adminis --
trativos).

1.- RECOPIACION DE INFORMACION.

Una vez realizada la planeación del proyecto, el Analista debe recopilar toda la información necesaria para contar con los elementos suficientes para el desarrollo del Sistema. Dentro de las fuentes para obtener información, el Analista tiene las internas y las externa.

Fuente Interna de Información, es todo documento, ya sea sistema o procedimiento, que se tenga archivado en la Unidad de Sistemas Administrativos sobre el proyecto en cuestión o que tenga cierta relación con el mismo. En ocasiones no se tiene ningún antecedente archivado, relacionado con el proyecto, por lo que debe recurrirse a las fuentes externas.

Fuente Externa de Información, es la unidad organizativa involucrada en el sistema o procedimiento a desarrollar, con la cual se recopilarán los datos suficientes para el proyecto.

Al recopilar información, el Analista debe revisar primeramente las fuentes de información internas para tener una panorámica más precisa del proyecto; en caso de no obtener información por este medio, debe recurrirse de inmediato a la fuente externa.

Para recopilar información con las unidades organizativas involucradas en el sistema, primeramente se debe entablar comunicación por escrito o verbal con el responsable de dicha unidad, exponiéndole el objetivo del estudio y la necesidad de recopilar información al respecto. Esta presentación inicial con el responsable de la unidad es importante debido a que de este modo conocerá el motivo del proyecto y proporcionará al Analista la información necesaria, ya sea por su con-

ducto o canalizándolo con el personal que efectúa directa y prácticamente las actividades o procedimientos a estudiar.

Una vez iniciado el contacto con el responsable de la -- unidad organizativa involucrada, el Analista debe prepararse para la recopilación de información, esto es que debe encuadrar o delimitar la información que desea recabar. Una herramienta adecuada para prepararse es un guión o cuestionario sobre las preguntas básicas a dirigir a los involucrados, pero este guión no lo debe hacer en forma de preguntas abiertas o cerradas, sino únicamente le debe servir como punto de apoyo para no salirse del tema que va a tratar.

Después de preparar la recopilación a efectuar, el Analista debe tener una entrevista personal con el personal involucrado, a fin de conocer la información necesaria para el desarrollo del sistema o procedimiento. En ocasiones dependiendo de la magnitud de la empresa, esta entrevista se realiza por medio del teléfono, pero se considera que lo más conveniente es acudir personalmente con el involucrado en la primera entrevista, y ya si es necesario ampliar o aclarar información de algo ya recopilado entonces sí es recomendable utilizar el teléfono.

Para recopilar información deben tenerse en cuenta las siguientes preguntas, las cuales son primordiales para tener éxito en esta actividad:

Qué	se hace
Quién	lo hace
Cómo	se hace
Cuándo	se hace
Dónde	se hace

Por qué se hace

Para qué se hace

Para la recopilación de información el Analista debe de tener mucho tacto con los entrevistados, ya que hay de todos los tipos, desde aquél que coopera ampliamente hasta el que se niega o pone muchos obstáculos para proporcionar la información.

No existe una regla aplicable en toda su extensión para lograr una recopilación sin verse presionado por el involucrado, sino que esto va en función de la experiencia del Analista y del manejo personal de la entrevista, en base a las diversas circunstancias que se presentan en el momento.

Una vez iniciada la entrevista debe considerarse lo siguiente:

- a).- Recopilar toda la información necesaria para entender el desarrollo actual de las operaciones.
- b).- Tomar los datos por escrito, a fin de evitar que los detalles se olviden. No se debe dejar a la memoria, ya que resulta difícil retener todo lo tratado.
- c).- Se debe profundizar lo más que se pueda, hasta llegar a los detalles ya que éstos dan la pauta para realizar las mejoras o cambios.
- d).- Se debe tomar en cuenta todas las formas que se utilizan y obtener un ejemplar de las mismas.

Por otra parte, el Analista nunca debe quedarse con alguna duda sobre la información que está recopilando, además debe solicitar sugerencias sobre el mejoramiento de las actividades o procedimientos al personal involucrado, ya que --

ellos pueden aportar buenas ideas y como conocen los detalles, pueden saber donde están las fallas al sistema y como remediarlas. Es importante dar el mérito o reconocimiento al involucrado cuando proporcione una idea que mejore los sistemas estudiados, y no que el Analista se la apropie pues con esto se ocasiona que para posteriores estudios no se reciba la misma colaboración de parte de los involucrados.

Asimismo, conviene como punto final de la recopilación, validar la información, es decir, verificar con otra unidad que tenga relación con el proyecto si realmente es correcta. Por ejemplo, si nos dijeron que una factura se elabora en original y tres copias en el Departamento de Facturación y turna original y dos copias al Departamento de Cobros; se debe verificar en Cobros si efectivamente reciben original y dos copias de la factura.

2.- ANALISIS DE LA INFORMACION.

Después de recopilar la información, se continúa con el análisis de la misma.

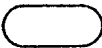






El análisis consiste básicamente en la descomposición de un todo en cada una de sus partes, con el fin de conocer cada uno de sus componentes y evaluar su funcionamiento como parte integrante de ese todo. El concepto de análisis en sistemas administrativos, significa conocer el conjunto de actividades que forman una operación dentro de un departamento o área de empresa, a través de la información recopilada con los involucrados.

Al realizar el análisis, también conviene utilizar las-

Preguntas: Qué, Quién, Cómo, Cuándo, Dónde, Por Qué, y Para qué, ya que nos indicará si hubo alguna omisión de información durante la recopilación.

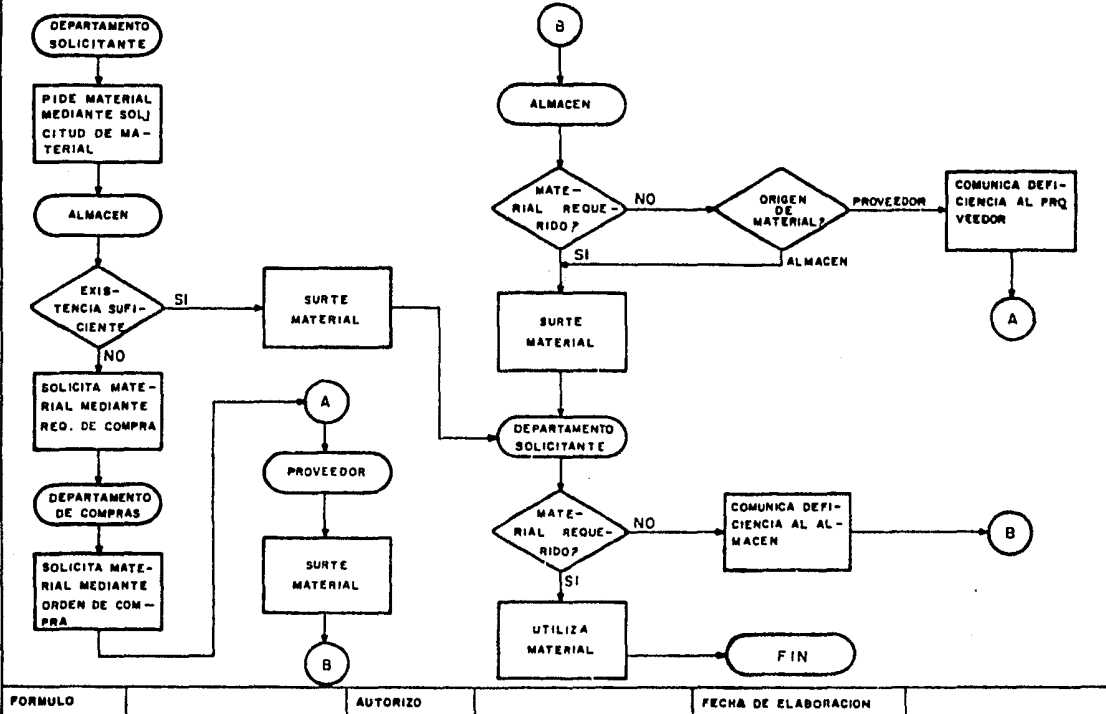
Otra herramienta indispensable para el análisis de la información, son los diagramas de flujo, que son la representación gráfica por medio de símbolos de toda la información recopilada y que ayudará a tener un panorama completo y sintetizado de las actividades y procedimientos estudiados, los cuales son presentados en una secuencia lógica.

A continuación se presentan los principales símbolos que son utilizados en sistemas administrativos, para la elaboración de diagramas de flujo:

SIMBOLOS	REPRESENTA
	<p>Inicio o Término - Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad. - Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento. - Representa un documento en general que entra, se utiliza, se genera o sale del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o Alternativa. - Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.</p>
	<p>Archivo. - Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de Página. - Es una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector. - Es una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo en la misma hoja.</p>

GERENCIA DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

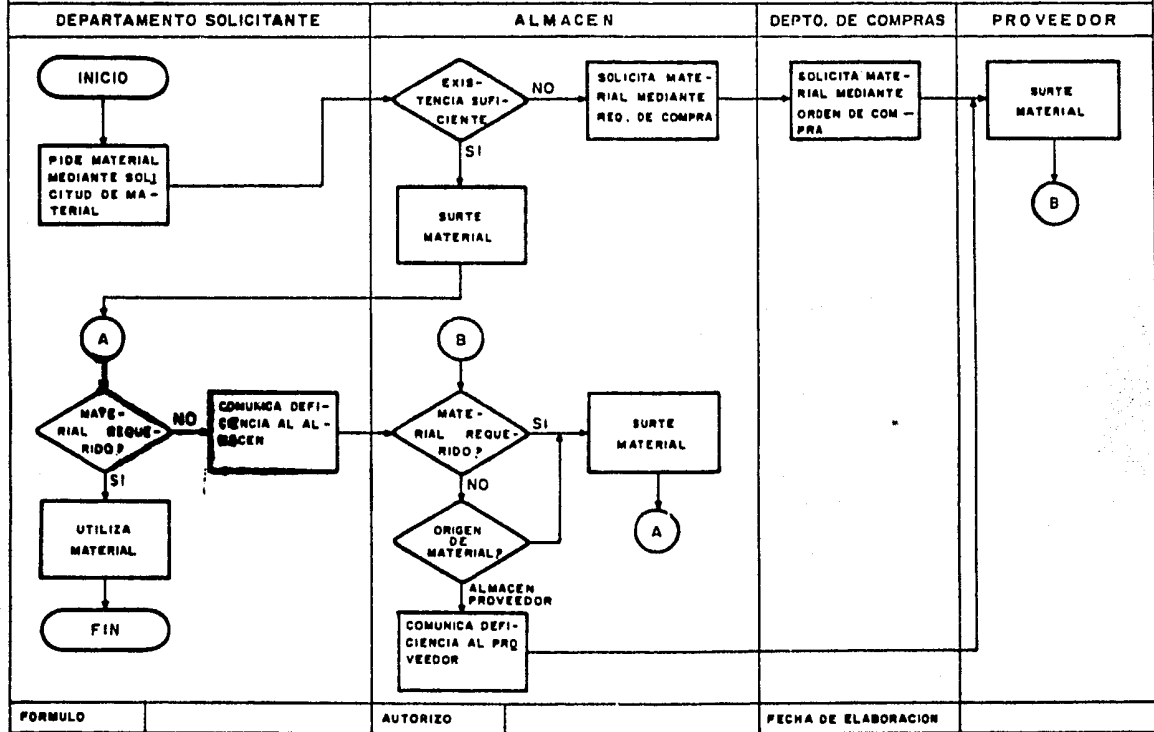
PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



FORMULO		AUTORIZO		FECHA DE ELABORACION	
---------	--	----------	--	----------------------	--

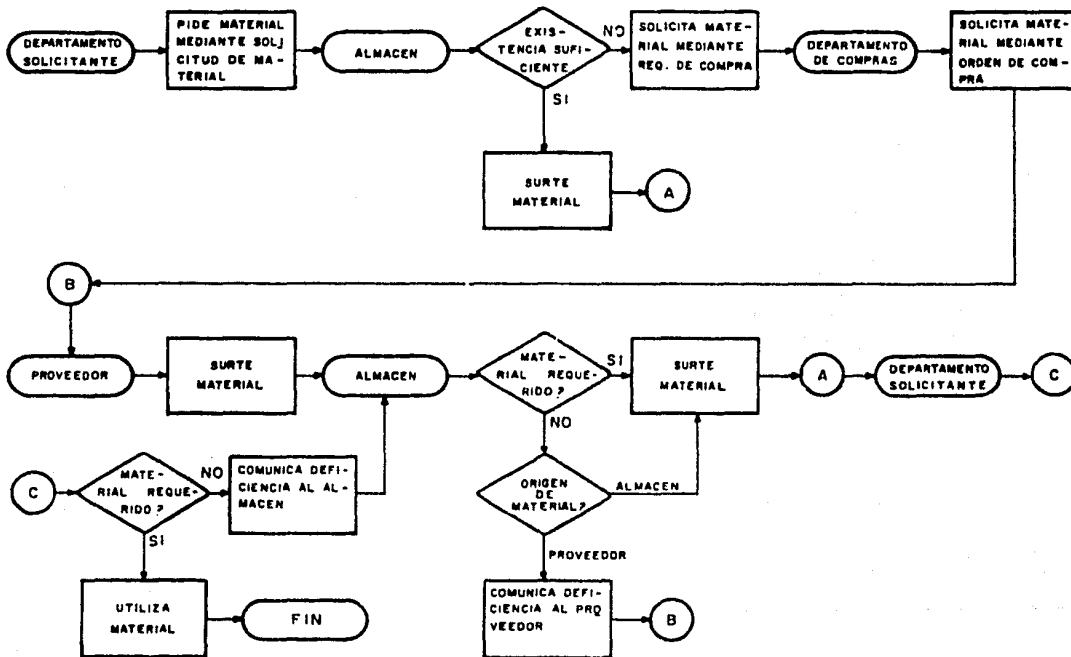
GERENCIA DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



GERENCIA DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

PROCEDIMIENTO DE ADQUISICION DE MATERIALES



FORMULO		AUTORIZO		FECHA DE ELABORACION	
---------	--	----------	--	----------------------	--

Los pasos que se deben seguir para analizar la información recopilada son:

- a).- Revisar el procedimiento en forma general, a través del diagrama de flujo, con lo que se compenetra con el trabajo desarrollado y se resaltan los puntos más importantes del mismo.
- b).- Emplear la actitud interrogante para cada parte del procedimiento, utilizando las preguntas anteriormente mencionadas, a fin de determinar si es necesaria la actividad o puede ser suprimida o modificada.
- c).- Buscar mejoras, o sea, las alternativas que mejores beneficios redituen al procedimiento, en caso de suprimir actividades, cambiarlas de secuencia o modificarlas.
- d).- Tener presentes los puntos de control, con objeto de formalizarlos y que las actividades puedan verificarse.

Queremos enfatizar que todo lo anterior forma parte de la guía a seguir para efectuar el análisis de la información, pero resulta primordial la experiencia y capacidad del Analista para esta actividad, ya que constituye el punto principal para que se desarrolle un buen sistema administrativo.

3.- REDACCION DEL SISTEMA (El Manual de Sistemas Administrativos).

Después de efectuado el análisis de la información y en su caso realizadas las modificaciones necesarias al sistema o procedimiento que se desarrolla en la unidad organizativa involucrada, dicha información analizada debe formalizarse a través de un Manual de Sistemas Administrativos. El manual contiene en forma escrita, las actividades, responsabilidades

y unidades organizativas involucradas en los procedimientos , con el fin de que exista un documento que formalice a nivel - empresa los puntos mencionados.

Para la redacción en prosa del sistema, es conveniente seguir la presentación tipo "libreto", es decir, tener un actor que realiza y es responsable de una actividad:

Actor	Actividad
Departamento de Cobros	Recibe del Departamento de Facturación, el original y dos copias de la Factura, - para su presentación y co - bro.

Normalmente el actor es representado por una unidad orga nizativa, pero en algunas empresas el actor es un puesto espe cífico, por ejemplo, Supervisor de Cobros a Gobierno.

En cuanto a la redacción independientemente de que cada- Analista tiene su estilo propio, es recomendable tener presen te lo siguiente:

- a).- No alargar mucho los párrafos
- b).- Ser preciso y concreto
- c).- Utilizar un lenguaje sencillo y familiar a los invo lucrados.
- d).- No usar términos "sofisticados"
- e).- Hablar en presente (elabora, archiva, etc.,)

También es importante dentro del Manual de Sistemas Admi nistrativos, considerar la estructura más adecuada que debe - tener, ya que al presentar el índice o contenido adecuadamen te hará más fácil al involucrado la consulta del mismo. A con tinuación se presenta un ejemplo:

Sistema Mecanizado Demanda oferta Ganancia**(SIMEDOG)****Indice o Contenido**

- 1.- **Objetivo**
 - 2.- **Normas**
 - 3.- **Procedimiento para la elaboración de los documentos de entrada al Sistema.**
 - A).- **Elaboración de los documentos de Demanda en la Gerencia de Mercados.**
 - B).- **Elaboración de los documentos de Oferta en la Gerencia de Equipo.**
 - C).- **Elaboración de los documentos de Ganancia en la Gerencia Comercial.**
 - 4.- **Procedimiento para el envío de los documentos de entrada al Sistema a la Coordinación SIMEDOG.**
 - A).- **Elaboración de la forma para el envío de documentos SIMEDOG.**
 - B).- **Verificación de la documentación**
 - C).- **Envío de la documentación**
 - 5.- **Procedimiento para el registro de la documentación del SIMEDOG.**
 - A).- **Recepción de documentos en la Coordinación SIMEDOG**
 - B).- **Verificación de la documentación**
 - C).- **Registro de la documentación**
- **Anexos**
- Para tener una idea más precisa de como se presentan ya -

redactados los Manuales de Sistemas Administrativos, en el -- capítulo III se presentan algunos casos prácticos.

C).- APROBACION DEL SISTEMA PROPUESTO.

Una vez terminado el Manual de Sistemas Administrativos, -- en el cual se encuentra formalizado el sistema propuesto, de-- ben seguirse algunos pasos para lograr su aprobación con las unidades organizativas involucradas en el mismo, entre los -- que se encuentran los siguientes:

- a).- Envío al usuario
- b).- Seguimiento de comentarios
- c).- Recordatorio escrito
- d).- Recepción de comentarios y/ o aprobación
- e).- Análisis de comentarios
- f).- Inclusión de comentarios
- g).- Envío del sistema modificado
- h).- Aprobación del sistema.

Envío al Usuario

El analista debe preparar copias del Manual de Sistemas Administrativos para enviarlos a cada uno de los responsables de las unidades organizativas involucradas en el mismo, con el fin de obtener sus comentarios y/o aprobación. Dicho envío debe hacerse de preferencia a través de un Memorando en el -- que se indique el motivo y la finalidad.

En ocasiones, dependiendo de las políticas internas de -- la empresa, se marca en el Memorando un tiempo límite al usua-- rio para que proporcione sus comentarios, en la inteligencia de que si no se reciben en el plazo marcado se dará por hecho

que está de acuerdo con el sistema propuesto. Esta posición - a veces se considera drástica y puede causar mala imagen ante las unidades organizativas involucradas, debido a que se puede interpretar como una imposición de la Unidad de Sistemas - Administrativos; aunque a veces ciertas unidades que se tiene la experiencia de que son reacias a proporcionar comentarios, es conveniente turnarselos en esta forma.

Para efectos de este estudio se considera que no es conveniente marcarle un tiempo límite al usuario en el memorando.

Seguimiento de comentarios

Transcurrido un tiempo razonable (15 días hábiles) y no haberse tenido respuesta de las unidades organizativas involucradas en el sistema, el analista debe realizar un seguimiento telefónico o en ocasiones personal con los involucrados, a fin de conocer la fecha en que proporcionarán los comentarios.

Dicho seguimiento es conveniente se haga en forma semanal y si después de tres o cuatro intentos no se recibe si quiera una fecha tentativa, esto debe comentarse con el Jefe inmediato para tomar una decisión al respecto.

Para brindar un apoyo al analista durante el seguimiento, el Jefe inmediato debe comunicarse con el usuario del sistema a fin de obtener una respuesta al respecto, en caso de no lograr algo positivo, se pasa al siguiente punto.

Recordatorio escrito

Se prepara un memorando dirigido al responsable de la -- unidad organizativa involucrada, solicitando nuevamente los -- comentarios y/o aprobación, enfatizando la necesidad de con --

tar con ellos debido a la urgencia que se tiene de implantar el sistema en cuestión. Además se le debe indicar si requiere alguna aclaración sobre las actividades o procedimientos propuestos o una entrevista con el analista responsable del proyecto, con el fin de agilizar la obtención de sus comentarios.

En ocasiones este memorando se turna a los puestos superiores de la unidad organizativa involucrada, a fin de que estén enterados del asunto y en su caso, tomen las medidas pertinentes para agilizar la revisión del sistema propuesto y se proporcionen los comentarios al respecto.

Recepción de comentarios y/o aprobación.

Una vez revisado el sistema propuesto por el usuario, se encuentra en posibilidad de emitir sus comentarios al mismo. Dichos comentarios conviene que los proporcione por escrito, con el fin de tener un antecedente más formal y aclarar en su momento cualquier comentario, que en su caso el usuario haya hecho pero que después se retracte del mismo. Pero debido a la necesidad de agilizar la obtención de comentarios, en ocasiones se reciben en forma verbal a través de una entrevista, en la cual el analista va tomando nota de todos los comentarios y observaciones del usuario.

También se presenta el caso de que ciertas unidades organizativas involucradas, una vez revisado el sistema propuesto, no tengan ningún comentario al respecto y están de acuerdo con el mismo, por lo que proporcionan su aprobación.

Análisis de comentarios.

El analista al tener todos los comentarios u observaciones de los usuarios, realiza el análisis de dichos comentarios con objeto de determinar si proceden o no proceden. En ocasiones algunos usuarios proporcionan comentarios que no se relacionan con el sistema propuesto o en su caso, proporcionan los comentarios debido a que en principio tienen otro enfoque para la actividad o procedimiento que se les presentó.

Normalmente conviene aclarar directamente con el usuario, los comentarios que emitió, en caso de que éstos no procedan, a fin de orientarlo sobre la conveniencia a nivel empresa de plasmar el sistema como se propone; además al sentir el usuario que se le presta atención a sus comentarios, está en la mejor disposición de colaborar con la Unidad de Sistemas Administrativos.

Inclusión de comentarios

Después de que el analista efectuó el análisis de los comentarios, debe comentarlos con su Jefe inmediato, a fin de verificar que realmente el análisis se efectuó correctamente, con objeto de no dejar ningún comentario sin considerar. Estando de acuerdo con los comentarios que proceden, el analista procede a incluirlos dentro de la redacción del sistema y posteriormente son pasados a mecanografía.

Envío del sistema modificado.

Una vez modificado el Manual de Sistemas Administrativos, en base a los comentarios que procedan, éste es turnado nuevamente a comentarios de las unidades organizativas involucra -

das, con el fin de que revisen que los comentarios que procedían fueron incluidos en el Manual.

En ocasiones, es recomendable que se entregue personalmente al usuario, el manual modificado, ya que de este modo se les puede explicar directamente los cambios o modificaciones efectuados con objeto de que se les facilite la revisión y no quieran revisar nuevamente todo el manual; en caso de enviarlo a través de memorando, conviene indicar en el texto, los puntos modificados y en su caso la página en que aparecen en el manual, a fin de agilizar la revisión por parte del usuario.

Aprobación del Sistema

Al estar de acuerdo las unidades organizativas involucradas con el sistema propuesto, a través del manual de sistemas administrativos, deben proporcionar su aprobación por escrito con el fin de que la unidad de sistemas administrativos tenga un soporte que justifique su emisión y distribución a las áreas afectadas de la empresa. Los niveles establecidos para aprobar un sistema propuesto, varían de una empresa a otra, dependiendo de su estructura organizacional y de las políticas internas al respecto, por ejemplo, puede firmar de aprobado el responsable de la unidad organizativa involucrada, o en su caso, él y su Jefe inmediato.

A continuación se presenta un ejemplo de una Hoja de Aprobación, la cual debe enviarla al usuario la Unidad de Sistemas Administrativos adjunta al Manual correspondiente:

Nombre del Sistema o Proyecto

A P R O B A C I O N

Nombre

Puesto

Firma

Fecha

Hasta tener todas las aprobaciones de las unidades organizativas involucradas en el sistema, se inicia la emisión y distribución del Manual de Sistemas Administrativos.

D) .- IMPLANTACION DEL SISTEMA

Esta etapa de la metodología la dividiremos en tres partes, las cuales son:

- a) .- Impresión del Manual
- b) .- Distribución del Manual
- c) .- Implantación del Sistema
- a) .- Impresión del Manual

Una vez que se cuenta con todas las aprobaciones necesarias, el analista debe preparar una relación de unidades organizativas a las que se les debe distribuir el manual de --

sistemas administrativos. Esta relación se elabora en base a las unidades que participan en el sistema, consultando al responsable de cada una de ellas sobre el número de ejemplares del manual que requerirán con objeto de que los puestos involucrados cuenten con uno.

Dependiendo de la estructura organizacional de la Unidad de Sistemas Administrativos, se coordina la impresión de los ejemplares del manual, considerando además en dicha impresión, un número razonable para conservarlo en archivo de la Unidad y tenerlo disponible en caso de requerirlo adicionalmente alguna unidad involucrada.

Ya sea que se imprima dentro o fuera de la empresa, el analista debe estar pendiente de que la impresión del manual se realice oportunamente, esto es, con el fin de conocer como se va efectuando este trámite y en su caso, informar al respecto al usuario que le solicite información al respecto.

b).- Distribución del Manual

Dependiendo de la estructura organizacional y política internas de la empresa el manual de sistemas administrativos se distribuye a los usuarios a través de un memorando firmado por el responsable de la Unidad de Sistemas Administrativos, o puede distribuirse acompañado de una circular firmada por el Director de Finanzas y Administración o por el Director General.

La conveniencia de que el envío del manual sea por medio de una circular, es debido a que al recibirlo los usuarios, vean que es algo formal y autorizado por los puestos directivos de la empresa, además de que la Unidad de Sistemas Administrativos recibe un apoyo adicional a sus funciones.

Conviene al efectuar la distribución del manual, llevar un registro interno de las unidades organizativas involucradas a las que se turnó y en su caso, el número de ejemplares que se le proporcionó; asimismo, si la distribución se efectuó por puestos, también conviene tenerlos registrados. Esto es con el propósito de que si en determinado momento cierta unidad no cumple con el sistema propuesto, y argumenta que es debido a que no recibió el manual, se le rebata esta posición. Este registro también es benéfico porque en caso de que el manual sufra alguna modificación o reestructuración total, ya se tengan definidas las unidades organizativas o puestos a los que se les debe distribuir.

c).-Implantación del Sistema

Este paso resulta el más importante dentro de la metodología para el desarrollo e implantación de sistemas administrativos, ya que aquí se tiene el contacto directo con los usuarios en cuanto a la forma en que deben realizar las actividades o procedimientos nuevos que están formalizados en el manual.

Queremos aclarar que este paso en algunas empresas no se lleva a cabo, por parte de la unidad de sistemas administrativos, debido a la magnitud de la empresa y a los pocos recursos disponibles en cuanto a personal en dicha unidad. En estos casos, internamente se establece que la responsabilidad de la implantación del sistema, recae en el responsable de la unidad organizativa afectada, recibiendo cierto apoyo de la unidad de sistemas administrativos, aunque en forma excepcional.

Para efecto de este estudio, se parte de que la responsabilidad de la implantación del sistema corresponde a la Unidad de Sistemas Administrativos.

Dentro de la implantación del sistema se presentan dos alternativas:

- a).- Presentación general a los involucrados
- b).- Presentación individual

Esto depende de la magnitud y complejidad del sistema y de las políticas internas establecidas al respecto en cada empresa.

Presentación General

Se efectúa una vez que los usuarios tienen en su poder el manual de sistemas administrativos correspondiente, es decir, una semana después; ésto es con el fin de que en primera instancia se interioricen con las actividades y procedimientos -- plasmados en el mismo y en su caso, anoten sus dudas y las --- aclaren durante la presentación.

El analista que desarrolló el sistema, prepara el material audiovisual necesario y suficiente para llevar a cabo en forma exitosa la presentación.

Primeramente se debe hacer la exposición del sistema en to dos sus puntos y al final de la misma, debe dejarse un tiempo disponible para aclarar las dudas de los involucrados o asis - tentés en general.

En ocasiones si se están presentando nuevos formatos en el manual, deben prepararse varios ejemplares resueltos sobre las diferentes opciones que se tienen para elaborar el documento - en cuestión. Cabe hacer la aclaración que durante esta presentación, las unidades organizativas o puestos que no hayan captado desde un principio el sistema propuesto, o sea, desde que

se les turnó el manual autorizado, difícilmente durante esta presentación aprenderán en su caso el llenado de los nuevos formatos o procedimientos propuestos.

Aquí se presenta la opción de que posteriormente las unidades involucradas que tengan problemas con la implantación, soliciten el apoyo de la unidad de Sistemas Administrativos para cualquier aclaración al respecto.

Presentación Individual

Se realiza una vez que las unidades organizativas involucradas ya han recibido el manual autorizado, y el analista que desarrolló el sistema acude a esa unidad para aclarar directa y prácticamente las dudas que se les presentan a los usuarios.

Por ejemplo, en caso de un formato nuevo se acude con el usuario y conjuntamente se va llenando dicho formato durante varias veces, con el fin de irlo orientando primeramente y después sólo supervisarlos.

Al principio resulta difícil para el usuario acostumbrarse al nuevo sistema, pero conforme va pasando el tiempo y efectúan periódicamente las actividades o procedimientos, llegan a dominar su ejecución.

De una u otra forma conviene hacer la presentación e implantación del nuevo sistema, ya que de éste modo, los usuarios sienten el apoyo de la unidad de Sistemas Administrativos y ponen mayor interés en el sistema.

Cuando no se efectúa la implantación del sistema, los usuarios no evalúan realmente la función de la Unidad de Sistemas Administrativos, ya que normalmente se enfocan a resultados y no consideran las actividades previas, o sea, las efectuadas -

por el analista durante la planeación y desarrollo del sistema.

Por éste motivo fue que consideramos originalmente que -- éste paso es el más importante dentro de la metodología utilizada.

C A P I T U L O I I I**AREAS DE LA EMPRESA EN QUE SE EMPLEAN****LOS****SISTEMAS ADMINISTRATIVOS.****C A S O S P R A C T I C O S**

En este capítulo se van a presentar casos prácticos de Sistemas Administrativos aplicables a cualquier empresa, independientemente de la estructura organizacional y política establecidas para cada caso específico.

Con esta presentación se pretende crear una idea más precisa de lo que son y para que sirven los sistemas administrativos, por lo que consideramos conveniente incluir casos prácticos sobre áreas de la empresa que son más comunes encontrarlos en cualquier tipo de organización, como son: Recursos Humanos, Tesorería, Almacenes (control de inventarios) y Servicios a Clientes (comercial).

En la práctica nos vamos a encontrar que el nombre de las unidades organizativas y formatos que se mencionan en los casos citados, van a variar de acuerdo a la empresa de que se trate, pero la idea es que se tenga un conocimiento del flujo o secuencia de las actividades que deben presentarse en el desarrollo del sistema.

Por otra parte se presentará únicamente la redacción en prosa del procedimiento o sistema administrativo en cuestión, ya que así se presentan en los manuales o instructivos que se les entregan a los usuarios; aclarando también que el tipo de redacción puede cambiar de una empresa a otra, según las políticas internas establecidas, pero para efectos de este estudio, se pretende mostrar una panorámica general de las actividades y del sistema, por lo que la redacción es muy concreta.

A).- RECURSOS HUMANOS**RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL****CONTENIDO**

1.- Objetivo

2.- Normas

3.- Procedimiento

A).- Requisición de Personal

B).- Reclutamiento de Personal

C).- Selección de Personal

4.- Anexo

1.- OBJETIVO

Establecer y formalizar las políticas y procedimientos para el reclutamiento, y selección de personal a la empresa.

2.- NORMAS

A).- La Unidad de Integración de Personal es la única responsable dentro de la Empresa del reclutamiento y selección del personal.

B).- Antes de reclutarse candidatos externos, debe verificarse si entre los candidatos internos existe alguno que reúna los requerimientos para cubrir el puesto vacante.

C).- Debe mantenerse contacto con Escuelas, Universidades -

y Bolsas de Trabajo para tenerlos como fuente de reclutamiento de personal.

- D).- Es necesario presentar a concurso tres candidatos como mínimo para cubrir el puesto vacante.
- E).- El jefe de la Unidad afectada solicitante, es el único responsable de determinar el candidato a contratar, en base a los candidatos presentados por la Unidad de Integración de Personal.
- F).- No deben contratarse personal femenino mayor de 30 --- años de edad, o personal masculino con más de 35 años de edad. En casos especiales que la naturaleza del ---- puesto requiera personal con amplia experiencia y preparación y que rebasen estos límites de edad, deberá solicitarse la autorización de la Dirección General de la - Empresa.
- G).- No podrá iniciarse el proceso de reclutamiento y selección si no existe una " Requisición de Personal" que -- lo origine.

3.- PROCEDIMIENTO

A).-Requisición de Personal

- a).- Cuando sea necesario cubrir un puesto vacante, el Jefe de la Unidad coordina la elaboración en original y una copia de la "Requisición de Personal" -- (Anexo No. 1).
- b).- Distribuye la "Requisición"de la siguiente forma:

UNIDAD
AFECTADA

Original----- A la Unidad de Integración de -
Personal

Copia----- A su archivo, para realizar el -
seguimiento de los trámites de -
su solicitud

B).- Reclutamiento de Personal

a).-Recibe el original de la "Requisición de Personal"
y verifica que los datos indicados en la misma ven-
gan completos. En caso contrario realiza las aclara-
ciones necesarias con el Jefe de la Unidad Afecta -
da.

b).-Recurre a las fuentes de reclutamiento interno de -
candidatos, a fin de cumplir con las normas estable
cidas. En su caso realiza el reclutamiento externo.

c).-Recibe candidatos y procede a efectuar la entrevis-
ta inicial.

En caso de considerarse que reúnen los requerimien-
tos para cubrir el puesto, se les proporciona la -
"Solicitud de Empleo", a fin de que anoten los da -
tos indicados en la misma.

C).- Selección de personal

a).-En base al número de candidatos programa las fechas
de exámen y se los indica. Realiza a los candidatos
los exámenes correspondientes.

b).-Procede a evaluar los exámenes de los candidatos y
selecciona a los tres mejores, y los cita para que-

UNIDAD DE
INTEGRACION
DE PERSONAL

UNIDAD DE
INTEGRACION
DE PERSONAL

se presenten a una "Entrevista Formal de Selección".

- UNIDAD DE INTEGRACION DE PERSONAL
- c).- Al acudir los candidatos les indica que deben presentarse con el Jefe de la Unidad Afectada, con objeto de sostener la entrevista técnica.
- d).- El Jefe recibe a los candidatos seleccionados y se entrevista con ellos a fin de conocer su experiencia y conocimientos. Por otra parte, les indica si están -- dispuestos a resolver un exámen técnico sobre el área a cubrir.
- e).- Proporciona a los candidatos el exámen técnico a desarrollar y les señala el tiempo de que disponen
- f).- Evalúa los exámenes presentados y determina el candidato de mayor potencial. Consulta con la Unidad de Integración cuál fué el resultado de los exámenes practicados por la misma a los candidatos.
- g).- Decide qué candidato es el más idóneo para cubrir el puesto vacante y lo comunica a la Unidad de Integración de personal.
- UNIDAD DE INTEGRACION DE PERSONAL
- h).- Indica al candidato los documentos que debe presentar a fin de iniciar los trámites de contratación establecidos.

REQUISICION DE PERSONAL

UNIDAD SOLICITANTE _____ PUESTO A CUBRIR _____

MOTIVO _____ TIPO DE CONTRATACION _____

CANDIDATOS INTERNOS QUE SE PROPONEN:

NOMBRE	PUESTO	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	JEFE INMEDIATO

APROBACIONES

REEMPLAZOS	NOMBRE	FIRMA	FECHA
JEFE INMEDIATO			
GERENTE			
AUMENTOS			
DIRECTOR			

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO:

SEXO: _____ EDAD: _____ ESCOLARIDAD _____

CONOCIMIENTOS NECESARIOS _____

EXPERIENCIA REQUERIDA _____ FECHA EN QUE DEBERA QUEDAR CUBIERTA LA VACANTE _____

DESCRIPCION DEL PUESTO (FUNCIONES A DESEMPEÑAR):

B).- TESORERIA.**SOLICITUD DE EXPEDICION DE CHEQUES
CONTENIDO.****1.- Objetivo****2.- Normas****3.- Procedimiento****a).- Recepción de comprobantes y elaboración de la solicitud de cheques.****b).- Expedición del cheque.****4.- Anexo****1.- OBJETIVO**

Formalizar la secuencia de actividades que deben realizar las unidades organizativas de la empresa para solicitar la expedición de cheques por pagos a terceros.

2.- NORMAS**A).- Sólo podrá pagarse con cheque aquellas cantidades que rebasen los \$ 5.000.00****B).- Únicamente la Unidad de Tesorería está facultada para efectuar la expedición de cheques.****C).- La forma "Solicitud de Cheques", es el único documento válido para iniciar el trámite de expedición.****D).- Debe expedirse una "Solicitud de Cheques" por cada beneficiario.****E).- Es indispensable anexar a cada "Solicitud de Cheque" los comprobantes correspondientes a fin de que se justifique la erogación.**

Los comprobantes deben ser originales y contener los siguientes requisitos:

- Nombre o razón social de la empresa que lo expide
- No. de Registro Federal de Contribuyentes.

- No. de Cédula de Empradronamiento
- Registro de la Cámara, Secretaría u Organismo Oficial al que se encuentra afiliado.
- Domicilio
- No. de folio
- Expedidos a nombre de la empresa.
- Cantidad y descripción de la mercancía adquirida o servicio recibido.
- Importe
- IVA
- Importe total (con número y letra)

3.- PROCEDIMIENTO

A).- RECEPCION DE COMPROBANTES Y ELABORACION DE LA SOLICITUD DE CHEQUE.

a).- Recibe de terceros los comprobantes de una compra realizada o de un servicio recibido. Verifica que los comprobantes contengan los requisitos establecidos, en caso contrario los devuelve al tercero.

b).- Elabora un Contrarecibo en original y dos copias y procede a distribuirlo.

Original -----Al interesado y le indica que lo presente en la Caja General para recoger el cheque.

1a. Copia-----La adjunta a los comprobantes recibidos.

2a. Copia-----La conserva en su archivo de contrarecibos.

UNIDAD
AFECTADA

UNIDAD
AFECTADA

- c).- Elabora en original y dos copias, la "Solicitud de Cheque". Envía a la Unidad de Tesorería la siguiente documentación.
- Original y dos copias de la "Solicitud de Cheque"
 - la. Copia del Contrarecibo junto con los comprobantes.

B).- EXPEDICION DEL CHEQUE.

- a).- Recibe la documentación indicada en el inciso c del punto A anterior, y procede a verificar que se encuentre completa y reúna los requisitos establecidos.
- En caso contrario realiza las aclaraciones necesarias con la unidad afectada.
- b).- Imprime el sello de recibido en la segunda copia de la "Solicitud de cheque" y la devuelve a la unidad afectada.
- c).- Expide el cheque por la cantidad indicada en la "Solicitud" y avalada por los comprobantes respectivos, y lo turna a la caja general.
- d).- Recibe el cheque y firma de recibido en la primera copia de la "Solicitud de Cheque", la cual devuelve a la unidad de tesorería.
- e).- Al presentarse a recoger el cheque el beneficiario, le solicita el contrarecibo correspondiente, así como una identificación y procede a entregar el cheque a cambio del contrarecibo.

UNIDAD
DE TESORERIA

CAJA
GENERAL

SOLICITUD DE CHEQUE

FECHA		
DIA	MEZ	AÑO

UNIDAD QUE SOLICITA: _____

SIRVASE EXPEDIR A NOMBRE DE: _____

POR LA CANTIDAD DE \$ _____

(_____ CON LETRA _____)

EXCLUSIVO UNIDAD DE TESORERIA

CHEQUE No. _____

FECHA DE ELABORACION: _____

OBSERVACIONES: _____

SOLICITO

Vo. Bo.

JEFE UNIDAD

UNIDAD TESORERIA

C).- ALMACENES (Control de Inventarios)

CONTROL DE HERRAMIENTA EN PODER DEL PERSONAL

CONTENIDO

- 1.- Objetivo
- 2.- Normas
- 3.- Procedimiento
 - A).- Trámite para la solicitud y entrega de herramienta al trabajador.
 - B).- Trámite para el descuento al trabajador - en caso de extravío o robo de la herramienta.
- 4.- Anexo

1.- OBJETIVO

Establecer los trámites a seguir para controlar la (s) herramienta (s) en poder del personal de la empresa, para el desarrollo de sus funciones.

2.- NORMAS

- A).- Para efectos del control de la herramienta se implanta el uso de la forma "Tarjeta de Control de Herramienta" a nombre de cada trabajador que tenga asignada herramienta.
- B).- El Jefe inmediato del trabajador debe registrar en la "Tarjeta" correspondiente los movimientos efectuados (entrega, devolución).
- C).- En caso de extravío o robo de la herramienta, el trabajador deberá pagar el costo de la misma. Excepcionalmente

te si esto no fué imputable al trabajador, se le exenta rá del pago de la herramienta .

- D).- Únicamente se utilizará la forma "Descuento de Herra --
mienta Extraviada" para efectuar el descuento al traba-
jador.
- E).- Cuando algún trabajador vaya a causar baja en la empre-
sa, el Jefe inmediato debe reportar al Departamento de
Personal si el trabajador tiene asignada herramienta y
en su caso si no adeuda ninguna.
- F).- La Unidad de Contabilidad de Inventarios es responsa --
ble de mantener actualizada y proporcionar a las unida-
des usuarias de herramienta la "Relación de Costos de -
Herramienta", con objeto de que se efectúen los descuen-
tos correspondientes.

3.- PROCEDIMIENTO

A).- TRAMITE PARA LA SOLICITUD Y ENTREGA DE LA HERRAMIENTA - AL TRABAJADOR.

- a).- Solicita mediante la elaboración en original y -
dos copias de la "Salida de Material" herramienta
para los trabajadores. Envía el original y una co
pia de la "Salida " al Almacén de Herramientas, y
conserva la segunda copia para efectos del segui-
miento del surtido de la herramienta.
- b).- Recibe el original y una copia de la "Salida de -
Material" y procede a surtirla en base a su exis-
tencia. En caso de no contar con alguna herra --
mienta, la anota como "pendiente de surtir".

UNIDAD
AFECTADA

ALMACEN
HERRAMIENTAS

ALMACEN
HERRAMIENTAS

- c).- Envía la herramienta a la Unidad afectada junto con la copia de la "Salida de Material". Conserva el original de la "Salida" para llevar el registro y control de la herramienta entregada.
- d).- Recibe la herramienta solicitada junto con la copia de la "Salida" y procede a verificar que esté correcta y completa. En caso contrario, realiza las aclaraciones necesarias con el almacén de herramientas .
- e).- Entrega la herramienta al trabajador y recaba su firma de recibido en la segunda copia de la "Salida", la cual conserva en el expediente del trabajador.
- f).- Registra en la "Tarjeta de Control de Herramientas" del trabajador respectivo, el movimiento efectuado (entrega).

UNIDAD
AFECTADA

B).- TRAMITE PARA EL DESCUENTO AL TRABAJADOR EN CASO DE ROBO O EXTRAVIO DE LA HERRAMIENTA.

TRABAJADOR

- a).- Comunica al Jefe inmediato de la unidad a que pertenece el robo o extravío de herramienta.
- b).- Realiza las investigaciones necesarias, a fin de determinar si el robo o extravío es imputable al trabajador, presentándose dos situaciones:

JEFE DE
UNIDAD

- 1.- Si no es imputable, no efectúa el descuento de la herramienta y solicita la reposición de la misma.
- 2.- Si es imputable al trabajador, elabora en --

JEFE DE
UNIDAD

original y copia el formato "Descuento por Herramienta Extraviada".

c).- Envía el original del "Descuento por Herramienta - Extraviada", al Departamento de Nóminas. Conserva en archivo, la copia para consultas y/o aclaraciones.

DEPARTAMENTO DE
NOMINAS

d).- Recibe el original del formato de "Descuento" y -- procede a realizar los trámites internos establecidos para procesar el descuento en la nómina.

TARJETA DE CONTROL DE HERRAMIENTAS

NOMBRE DEL TRABAJADOR		MATRICULA	UNIDAD A LA QUE PERTENECE		LOCALIDAD	
DESGLOSE DE HERRAMIENTA						
No. SALIDA DE MATERIAL	FECHA	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION	CODIFICACION EN INVENTARIO	MOVIMIENTO

DESCUENTO POR HERRAMIENTA EXTRAVIADA

NOMBRE DEL TRABAJADOR		MATRICULA	UNIDAD A LA QUE PERTENECE	LOCALIDAD
DESGLOSE DE HERRAMIENTA				
CANTIDAD	CODIFICACION EN INVENTARIO	DESCRIPCION	IMPORTE	
			\$	
			\$	
			\$	
			\$	
			\$	
			\$	
			\$	
			\$	
			\$	
ELABORO		REVISO (DPTO. DE NOMINAS)	DESCUENTO TOTAL	
NOMBRE:		NOMBRE:	\$	
FIRMA:		FIRMA:		

D.- SERVICIOS A CLIENTES (COMERCIAL)

ELABORACION Y PRESENTACION DE PRESUPUESTO POR SERVICIOS PRESTADOS A CLIENTES Y CONTROL DEL IMPORTE COBRADO.

CONTENIDO

- 1.- Objetivo
- 2.- Normas
- 3.- Procedimiento

- A).- Elaboración del Presupuesto solicitado
- B).- Presentación del Presupuesto al cliente.
- C).- Control del Importe cobrado.

- 4.- Anexos.

1.- OBJETIVO

Establecer y formalizar los trámites administrativos para la elaboración y presentación de los presupuestos por servicios prestados a los clientes de la empresa, así como el control de los importes cobrados.

2.- NORMAS

- A).- La vigencia de los presupuestos presentados a los clientes es de 60 días.
- B).- El pago del importe del presupuesto presentado al cliente, siempre debe efectuarse con cheque certificado a -- nombre de la empresa.
- C).- El pago del cliente, debe ingresarse en la Caja General de la Empresa, el mismo día en que se recibe.

3.- PROCEDIMIENTO

A).- ELABORACION DEL PRESUPUESTO SOLICITADO

UNIDAD
COMERCIAL

- a).- Al recibir de algún cliente la solicitud para la - contratación de un servicio, elabora en original y dos copias la " Solicitud de Presupuesto".
- b).- Recaba la firma del cliente solicitante en el original y dos copias de la "Solicitud". Entrega al - cliente la segunda copia y conserva el original y primera copia para la elaboración del presupuesto correspondiente.
- c).- En base a los datos de la "Solicitud", elabora en - original y dos copias el "Presupuesto por servi -- cios Solicitados" y procede a distribuirlo:

Original -----	Al Cliente
1a. Copia-----	A la Unidad de Auditoría
2a. Copia-----	A su archivo

B).- PRESENTACION DEL PRESUPUESTO AL CLIENTE

- a).- Presenta al cliente solicitante el original del --

"Presupuesto", indicándole que proporcione su res puesta de aceptación o rechazo antes de que se -- cumpla la vigencia del mismo.

b).- Al recibir del cliente la respuesta sobre la acep tación o rechazo del presupuesto, se presentan -- dos alternativas:

1.- Si acepta el presupuesto.

Verifica la vigencia del mismo, y en caso de que haya rebasado la fecha de vigencia debe - consultarse con el Jefe de la Unidad si los - importes presentados no han variado. En caso de haber variado los costos elabora un nuevo- presupuesto incluyendo los vigentes. Pasar al subinciso c. siguiente.

2.- Si no acepta el presupuesto.

Procede a cancelar el presupuesto y lo comuni ca a la Unidad de Auditoría.

c).- Solicita al cliente el pago total del importe del presupuesto y elabora en original y tres copias - el "Comprobante de Ingresos".

d).- Entrega el importe cobrado junto con el "Compro- bante de Ingresos" en la Caja General de la Empre sa.

C).- CONTROL DEL IMPORTE COBRADO

a).- Recibe el importe del presupuesto junto con el -- "Comprobante de Ingresos" y verifica que la canti dad indicada este completa. Imprime con la caja --

UNIDAD
COMERCIAL

CAJA
GENERAL

**CAJA
GENERAL**

registradora el importe ingresado en el "Comprobante", además de la firma del cajero correspondiente.

b).- Devuelve el original y dos copias del "Comprobante" a la Unidad Comercial, y conserva la tercera copia.

**UNIDAD
COMERCIAL**

c).- Recibe el original y dos copias del "Comprobante de Ingresos", y procede a distribuirlos:

Original	-----	Al Cliente
1a.Copia	-----	A la Unidad de Auditoría
2a.Copia	-----	A su archivo

**UNIDAD
AUDITORIA**

d).- Recibe la copia del "Comprobante" y extrae de su archivo la copia recibida anteriormente del presupuesto correspondiente.

e).- Verifica que los importes presupuestados e ingresados coincidan, y en caso de diferencias realiza las aclaraciones necesarias con la Unidad Comercial.

SOLICITUD DE PRESUPUESTO

FECHA		
DIA	MES	AÑO

NOMBRE ó RAZON SOCIAL DEL SOLICITANTE _____

DOMICILIO _____ TELEFONO _____

LUGAR DONDE SE PRESTARÁ EL SERVICIO _____

SERVICIO SOLICITADO _____

OBSERVACIONES _____

SOLICITO

ELABORO

NOMBRE Y FIRMA

NOMBRE Y FIRMA

PRESUPUESTO POR SERVICIOS SOLICITADOS

FECHA		
DÍA	MES	AÑO

FOLIO No.

DATOS DEL SOLICITANTE

NOMBRE ó RAZON SOCIAL _____

DOMICILIO _____

TELEFONO _____

SERVICIO SOLICITADO

DESGLOSE DEL PRESUPUESTO

CONCEPTO	IMPORTE
MATERIAL Y MANO DE OBRA	\$
IVA	\$
TOTAL	\$

VIGENCIA DEL PRESUPUESTO:

OBSERVACIONES:

POR LA EMPRESA

POR EL CLIENTE

(REGISTROS DE
LA EMPRESA)

COMPROBANTE DE INGRESOS

No.

_____ A _____ DE _____ DE 19 _____.

UNIDAD COMERCIAL QUE EXPIDE _____

NOMBRE ó RAZON SOCIAL DEL CLIENTE _____

_____ CANTIDAD RECIBIDA \$ _____

(_____ CON LETRA _____)

POR CONCEPTO DE _____

NOTA: ESTE COMPROBANTE NO SERA VALIDO
SI NO LLEVA LA IMPRESION DE LA CA
JA REGISTRADORA O EN SU CASO FIG
MA DEL CAJERO.

_____ CAJERO

C A P I T U L O I V**PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA A TRAVES****D E L O S****S I S T E M A S .**

A).- DIFERENCIA ENTRE PRODUCCION Y PRODUCTIVIDAD.

El motivo de presentar la diferencia existente entre estos dos conceptos es debido a que se tenga una idea más precisa de ambos, con objeto de enfocar más concretamente cual es el papel que desempeñan los Sistemas Administrativos en la Empresa.

A continuación se presentan algunas definiciones de Producción y Productividad:

Producción

"La Producción es el proceso por medio del cual se crean productos y servicios". (Elwood S. Buffa).

"La Producción es la transformación de materias primas en artículos que desea la sociedad mediante el empleo de métodos fabriles". (I.I. Bethel).

"La producción es el proceso para la fabricación de artículos en general o servicios". (Niebel).

Productividad

"La productividad puede considerarse como la producción dividida entre el insumo". (Terry).

"La productividad es la proporción que media entre el efecto producido y la energía aplicada" (Servin).

"La Productividad es la relación entre la producción obtenida y los recursos utilizados para obtenerla"

(Velázquez Mastretta).

En resumen puede decirse que la Producción es el proceso para fabricar productos o servicios, y la Productividad es el índice que resulta entre la producción y los recursos o insumos aplicados en la misma.

B).- TIPOS DE PRODUCTIVIDAD: INDUSTRIAL Y ADMINISTRATIVA.

El concepto de productividad o eficiencia actualmente es manejado en dos grandes áreas de la Empresa, como -- son la Industrial y la Administrativa, aunque en ésta última podemos considerar varias subdivisiones de acuerdo a la especialidad que se estudie como son recursos humano, - finanzas o en el aspecto comercial.

A continuación se expondrá en forma breve las consideraciones generales para determinar los límites de estas dos áreas en que se utiliza la productividad; aunque nuestro propósito consiste primordialmente en enfocar la productividad al aspecto administrativo de la Empresa.

Industrial

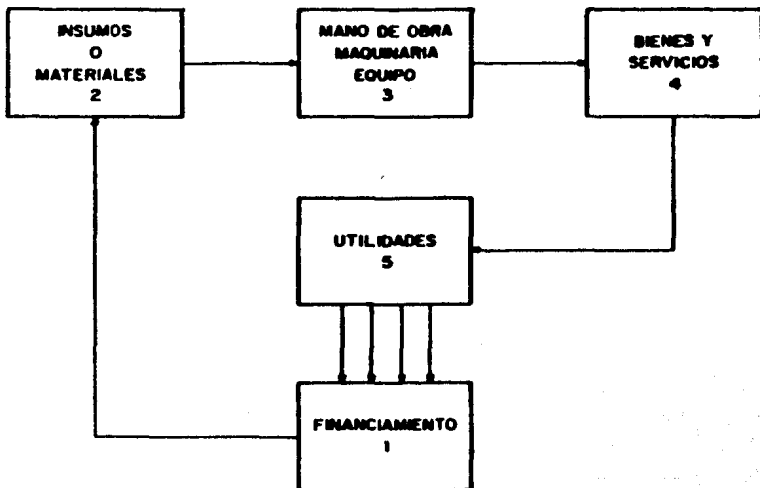
El concepto Industrial podemos asociarlo en términos generales con la industria manufacturera, aunque en nuestros días tiene una connotación más amplia ya que se le enfoca a través de la Ingeniería Industrial, que es sinónimo de ingeniería de los sistemas de actividad humana. La Ingeniería Industrial se ocupa de la planificación, el mejoramiento y la instalación de sistemas integrados por hombres, materiales y equipos.

Con esto no pretendemos salirnos del alcance de nuestro estudio, sino que como se ve en esta rama de la Ingeniería se utilizan los sistemas para el logro de los objetivos específicos de la industria, por lo que queremos precisar -

que los sistemas son utilizados de acuerdo a los requerimientos de cada área de la empresa.

Originalmente el concepto de productividad o eficiencia ha sido tomado de la rama de la Mecánica dentro de la Física General donde se define como la proporción que media entre el efecto producido y la energía aplicada, aunque a través del tiempo se ha ido ampliando su utilización a las diferentes áreas de la industria, principalmente en el área de producción.

Dentro de la rama industrial, la función productiva funciona como un sistema, el cual se presenta en la siguiente gráfica:



El propósito de presentar esta gráfica es para relacionarla con los diagramas de flujo, que se presentan en el Capítulo II, los cuales siguen una secuencia lógica de actividades para la ejecución de procedimientos y sistemas administrativos, asimismo en la gráfica se sigue una secuencia de actividades a nivel global, por lo que queremos resaltar nuevamente la importancia de desarrollar e implementar sistemas administrativos en la Empresa.

Administrativa

En este punto la productividad o eficiencia debe ser manejada de acuerdo a las consideraciones anteriormente citadas, como son que puede aplicarse desde el punto de vista administrativo a diferentes áreas de la Empresa como son recursos humanos, finanzas o comercial.

En este estudio no pretendemos hacer un análisis profundo de cada area de la empresa en la que debe manejarse la productividad, sino dar una idea general del manejo del concepto.

En Recursos Humanos no existe una relación estrecha entre la productividad y el comportamiento del personal, ya que la razón principal es que el comportamiento humano es complejo y está condicionado por muchos factores.

En este punto es importante considerar que aunque existan sistemas y procedimientos administrativos establecidos para alcanzar los objetivos de cada área, debe considerarse que exista un buen ambiente de trabajo, que ca-

da empleado esté ubicado en el puesto idóneo no solo por su capacidad sino a su satisfacción personal, además de -- que existan buenas relaciones entre el personal y sus jefes inmediatos. De otra forma aunque se tengan los mejores sistemas, éstos no funcionarían sin el apoyo efectivo del recurso humano involucrado en el mismo.

En el aspecto financiero también es conveniente manejar el concepto de productividad, ya que en este punto resulta determinante que exista un equilibrio en las operaciones a fin de que con una apropiada afluencia monetaria se obtenga el uso óptimo de la capacidad de la planta, -- viéndolo desde el punto de vista de producción de artículos o servicios; desde el punto de vista administrativo se logrará un aumento en la utilización adecuada de los recursos humanos a través de una apropiada política de sueldos y salarios, con la cual se logrará contar con la colaboración del personal de la Empresa y de este modo un equilibrio entre lo industrial y lo administrativo, siempre a través de sistemas.

También en el aspecto comercial ha empezado a emplearse la productividad, que se entiende en esta área como la proporción entre ventas o beneficios netos y los costos de comercialización para un segmento específico del negocio. En este punto resulta asimismo importante contar -- con sistemas o procedimientos, o en su caso con mecanismos de información para que ayuden a incrementar la eficiencia dentro del área.

Con objeto de que se tenga una idea más precisa del concepto productividad enfocada a los aspectos administrativos de la Empresa, en el siguiente inciso se presentan casos prácticos al respecto.

C).- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LAS QUE SE INCREMENTA LA PRODUCTIVIDAD. CASOS PRACTICOS.

En este punto se pretende resaltar la importancia de desarrollar e implementar los Sistemas Administrativos dentro de la Empresa, por medio de la presentación de casos prácticos en los que se incrementa la productividad de algunas funciones administrativas.

Estos casos podrán resultar simples o muy obvios, pero el objetivo primordial es dar un avance o idea de las funciones administrativas en la que se incrementa la productividad, haciendo resaltar que los beneficios o incrementos van en función del tipo de sistema administrativo y de la empresa específica en los que se desarrollen e implementen, ya que conforme se van perfeccionando los sistemas irá en aumento la productividad.

El objetivo básico de presentar los casos prácticos es que se vea más tangiblemente los beneficios que traen los Sistemas Administrativos para la Empresa, independientemente de que en el Capítulo V se presenta como beneficio la reducción de costos.

A continuación se presentan los casos prácticos:

1.- Control Pedidos.

Situación de la Empresa.

Venta de materiales, con un promedio diario de 60 -- pedidos que se elaboran en el Departamento de Control Pedidos. En este departamento se cuenta con dos mecanógrafas - dedicadas a la elaboración de pedidos en un horario de 8 - horas diarias.

Existe sobrecarga de trabajo que se manifiesta a través del pago de tiempo extra a las mecanógrafas.

Flujo del Sistema Actual.

El vendedor visita al cliente y recaba sus datos y - las cantidades a solicitar en el pedido, así como las condiciones de pago. El vendedor se comunica telefónicamente al Departamento de Control Pedidos y le indica a la mecanógrafa los datos del pedido, a fin de que lo elabore y sea presentado al cliente ese mismo día para su aprobación.

Análisis del Flujo Actual.

Existe el inconveniente de que el vendedor dicta a - la secretaria los datos del pedido, ésta los anota y posteriormente transcribe los datos a la máquina. Se puede observar que gran parte de su tiempo lo pasa atendiendo el - teléfono tomando los datos del pedido, además de que puede equivocarse al tomar nota de los mismos.

Solución Propuesta.

Debe indicársele al cliente al levantar el pedido, - que éste se le presentará para su aprobación al día si----

guiente. De este modo se evitará el dictado por teléfono de los datos del pedido, y las mecanógrafas tendrán más tiempo disponible para la elaboración de pedidos y la atención de otras actividades propias del puesto, pues ya no atenderán por este motivo el teléfono.

Sistema Propuesto.

Que el vendedor al estar con el cliente, elabore en forma manual un borrador del pedido, verificando en su caso el cliente los datos del pedido a fin de evitar errores. El vendedor indicará al cliente que el pedido original le será presentado al día siguiente para su aprobación. Una vez cubiertas las visitas programadas a los clientes, el vendedor acudirá a la Empresa y entregará los borradores de los pedidos levantados a la Jefatura del Departamento Control Pedidos, a fin de que los distribuya a las mecanógrafas de acuerdo con las cargas de trabajo existentes.

Conclusión

En este caso puede apreciarse que un cambio en las políticas establecidas redundaría en beneficio de la Empresa y que sólo se complementa con unas modificaciones al flujo del Sistema Actual. En el sistema estudiado vemos que cambiando la política de presentar al cliente el pedido para aprobación el mismo día, se logra un aumento en el tiempo que las mecanógrafas dedican a otras actividades propias del puesto, al no estar tomando los datos del pedido por teléfono.

Por ejemplo:

Total de Pedidos diarios = 60

2 Mecnógrafas dedicadas a elaborar pedidos =30 pedidos por cada una .

Cada mecnógrafa tiene un horario de 8 horas = 480 -- minutos.

Tiempo empleado en atender la recepción de datos del pedido por teléfono = 5 min. por pedido.

30 pedidos por 5 minutos = 150 minutos.

150 minutos x 2 mecnógrafas = 300 minutos =5 horas.

Por lo anterior puede observarse que se ahorran 5 horas del tiempo de las mecnógrafas, el cual puede ser empleado en otras actividades propias del puesto o del Departamento, por lo que la productividad del personal aumentará y además se evitará el pago de tiempo extra.

Haciendo un análisis comparativo de los tiempos empleados en esta actividad, tenemos que:

Flujo Actual.

Actividad.	Tiempo estimado en realizarla.
1.- Recepción de datos del pedido por teléfono.	5 minutos por pedido = 30x5 = 150 min.
2.- Verificación de los datos - del cliente en los controles internos del Departamento	5 minutos por pedido = 30 x 5 = 150 min.
3.- Mecnograffa del pedido	3 minutos por pedido = 30 x 3 =90 min.
Total =	390 minutos por mecnógrafa.

Sistema Propuesto:

Actividad.	Tiempo estimado en re <u>al</u> lizarla.
1.- Verificación de los datos del cliente en los controles internos del Departamento.	150 min.
2.- Mecanografía del pedido	90 min.
Total =	240 min.

Ahora si aplicamos la fórmula de la productividad:

$$\text{productividad} = \frac{\text{producción}}{\text{recursos}}$$

$$\text{Flujo Actual} = \frac{30 \text{ pedidos}}{390 \text{ min.}} = 0.0769$$

$$\text{Sistema Propuesto} = \frac{30 \text{ pedidos}}{240 \text{ min.}} = 0.125$$

Por lo que se aprecia que aumenta la productividad -- con el Sistema Propuesto.

2.- Atención a Clientes

Situación de la Empresa.

La Sección de Accesorios de la Empresa realiza la venta de accesorios al público, atendiendo un promedio de 30 clientes al día en un horario de 8 horas. El personal dedicado a esta función son dos personas: una cajera y el -almacenista.

El problema es que existe descontento entre los clientes debido a que no se les atiende con prontitud; además de que existe una aparente sobrecarga de trabajo que se -manifiesta con el pago de tiempo extra al personal, pues por atender a los clientes, descuidan otras actividades -propias de la Sección.

Flujo del Sistema Actual.

El cliente se presenta a comprar los accesorios en la ventanilla, donde la cajera elabora la Nota de Venta en máquina, cobra el importe al cliente y llama al almacenista para que surta la Nota. El almacenista acude por la Nota de Venta con la cajera para conocer que accesorios surtirá. Una vez surtidos los accesorios los entrega al cliente.

Observaciones: Es importante hacer notar que el lugar - donde se encuentra la cajera y el almacén propiamente - dicho está a 50 metros de distancia. Además de que para llamar al almacenista la cajera tiene que gritar y en - ocasiones va a buscarlo personalmente por lo que desatiende la ventanilla. Por otra parte mientras el almacenista no surte alguna Nota de Venta se dedica a labores propias del almacén.

Análisis del Flujo Actual.

En general el flujo del sistema actual es correcto, en este caso la problemática se presenta por la distancia que existe entre el almacén y la ventanilla; por lo que debe hacerse un estudio de tiempos y movimientos a fin de conocer el tiempo que ocupa el almacenista en -- desplazamientos durante toda su jornada de trabajo.

Solución Propuesta.

A fin de evitar tanto desplazamiento a la ventani--

lla por parte del almacenista, conviene instalar un interphone entre la ventanilla y el almacén y de este modo adecuar el sistema a las nuevas condiciones.

Procedimiento Propuesto.

El cliente acude a la ventanilla y la cajera le solicita la relación de accesorios que desea adquirir, y en su caso los anota. En base a la relación de accesorios solicitados la cajera indica por medio del interphone al almacenista los accesorios que debe surtir y ella procede a elaborar la Nota de Venta y a cobrar el importe al cliente.

Mientras la cajera elabora la Nota de Venta, el almacenista surte los accesorios y una vez hecho esto lleva -- los accesorios a la ventanilla.

Conclusión .

En este caso vemos que en ocasiones el flujo del sistema es correcto, pero es necesario complementarlo con algún equipo adicional, a fin de solucionar la problemática que se presenta.

Por otra parte se observa que se ahorra un 50% del --- tiempo de desplazamiento del almacenista con el flujo actual, ya que no acudirá por la Nota de Venta personalmente.

Asimismo la cajera siempre permanecerá en la ventanilla para atender oportunamente a los clientes y en su caso no descuidar la caja.

A continuación se presenta el desglose de los tiempos de las actividades, a fin de que se vea gráficamente-

el incremento de la productividad.

Flujo Actual.

Actividad.	Tiempo estimado en realizarla.
1.- Atención al cliente y elaboración de la Nota de Venta.	5 min. x cliente = 30 x 5 = 150 min.
2.- Acudir a la ventanilla por la Nota de Venta.	1 min. x cliente = 30 x 1 = 30 min.
3.- Surtir Accesorios	5 min. x cliente = 30 x 5 = 150 min.
4.- Llevar accesorios a la ventanilla.	1 min. x cliente = 30 x 1 = 30 min.
Total =	360 minutos en atender a los 30 clientes.

Flujo Propuesto.

Actividad.	Tiempo estimado en realizarla.
1.- Atención al cliente y elaboración de la Nota de Venta.	5 min. x cliente = 30 x 5 = 150 min.
2.- Surtir Accesorios	5 min. x cliente = 30 x 5 = 150 min.
3.- Llevar accesorios surtidos a la ventanilla.	1 min. x cliente = 30 x 1 = 30 min.
Total =	330 minutos en atender a los 30 clientes.

Aplicando la fórmula de la productividad, tenemos lo siguiente:

productividad - $\frac{\text{producción o servicios}}{\text{recursos}}$

$$\text{Flujo Actual} = \frac{30 \text{ clientes}}{360 \text{ min.}} = 0.0833$$

$$\text{Flujo Propuesto} = \frac{30 \text{ clientes}}{330 \text{ min.}} = 0.0909$$

Por lo anterior se aprecia que hay un aumento en la productividad para la atención de los clientes con el sistema propuesto, pudiendo el almacenista dedicar el tiempo disponible en otras actividades propias del almacén.

3.- Facturación

Situación de la Empresa.

Esta empresa se dedica a la prestación de servicios - de mantenimiento. Actualmente su facturación promedio al mes es de 80 Facturas, de las cuales sólo 40 se presentan para cobro de los clientes. Con esto la empresa no está -- captando el 100% de los ingresos por concepto de factura-- ción, sino sólo el 50%.

Flujo del Sistema Actual.

El Departamento de Facturación recibe la "solicitud - de Facturación" del Departamento de Pedidos y verifica por teléfono los datos con el cliente. Una vez verificados los datos elabora la factura y se entrega al Supervisor para - su revisión. Después la factura es turnada al Jefe del De partamento para su Vo. Bo. y enviada al Departamento de Pe didos para que revisen los datos nuevamente. El Departamento de Pedidos envía la factura al Departamento de Cobranza, para que efectúe su cobro.

Análisis del Flujo Actual

Existen muchos controles en la revisión de los datos - de la factura, lo que no es conveniente por el aumento con siderable de tiempo que se emplea en esta actividad a nivel general. Definitivamente sí es necesario revisar los datos- de la factura, pero no ocupando excesivo tiempo en la acti- vidad; lo cual se solucionará si se responsabiliza a una -- sola unidad organizativa en la revisión de los datos, con -

lo que disminuye el tiempo de ocupación.

Por otra parte se detecta una triangulación para el envío de la factura a cobro, con lo que también aumenta el tiempo de ocupación para la presentación de la factura.

Solución Propuesta.

Modificar el procedimiento actual, a fin de agilizarlo y reducir los tiempos que se emplean actualmente en las actividades de facturación de la empresa.

Sistema Propuesto.

El Departamento de Facturación recibe la "Solicitud de Facturación" con una copia anexa del pedido correspondiente con el Vo. Bo. del Jefe del Departamento de Pedidos.

En base a la "Solicitud", y en caso de alguna duda en base a la copia del pedido recibida, elabora la factura.

El supervisor de facturación revisa los datos de la factura y anota su Vo. Bo., y turna la factura al Departamento de Cobranzas con el fin de que realicen su presentación y cobro al cliente.

Conclusión.

Al reducirse los tiempos de las actividades actuales del proceso de facturación, se logra que se presenten mayor número de facturas para cobro del cliente. Esto trae como beneficio directo a la empresa que los ingresos por concepto de facturación aumenten.

Por otra parte vemos que los controles cuando son exce

sivos en un determinado sistema, en vez de ayudar al adecuado desarrollo de las actividades, las vuelven muy burocráticas en perjuicio de la misma unidad organizativa que las efectúa y principalmente van en contra de la propia empresa.

Desglosando los tiempos de las actividades, tenemos que:

Flujo Actual.

Actividad.	Tiempo estimado en realizarla.
1.- Verificar datos por teléfono con el cliente.	5 min. x cliente= 80x5 = 400 min.
2.- Elaboración de la factura.	4 min. x factura= 80x4 = 320 min.
3.- Revisión de la Factura por parte del Supervisor.	2 min. x factura= 80x2 = 160 min.
4.- Vo.Bo. del Jefe del Departamento a la Factura.	2 min. x factura= 80x 2 = 160 min.
5.- Verificación de los datos de la Facturación en el Departamento de Pedidos.	3 min. x factura= 80x3 = 240 min.
6.- Envío de la Factura al Departamento de Cobranza.	5 min.x factura = 80x 5 = 400 min.
7.- Presentación de la Factura al Cliente.	90 min. x cliente=80x90 = 7200 min.
Total =	8880 minutos en la presentación de las 80 Facturas.

Flujo Propuesto.

Actividad.	Tiempo estimado en realizarla.
1.- Elaboración de la Factura	4 min. x factura = 80x4 = 320 min.
2.- Revisión y Vo.Bo.del Supervisor en la Factura	2 min. x factura = 80x2 = 160 min.
3.- Envío de la Factura al Departamento de Cobranzas.	5 min. x factura = 80x5 = 400 min.
4.- Presentación de la Factura al Cliente.	90 min. x factura = 80x90 = 7200 min.
Total =	8080 minutos en la presentación de las 80 facturas.

Aplicando la fórmula de la productividad, vemos que:

$$\text{productividad} = \frac{\text{producción o servicios}}{\text{recursos}}$$

$$\text{Flujo Actual} = \frac{80 \text{ Facturas}}{8880 \text{ min.}} = 0.0090$$

$$\text{Flujo Propuesto} = \frac{80 \text{ facturas}}{8080 \text{ min.}} = 0.0099$$

Al incrementarse la productividad en las actividades -- propias del proceso de facturación, trae como resultado que se presentan mayor número de facturas para cobro de los -- clientes; lo que hace que la captación de ingresos por este concepto aumenten para la Empresa.

D).- MEDICION DE LA PRODUCTIVIDAD ADMINISTRATIVA.

Con objeto de establecer cuales son los resultados de la productividad o eficiencia actual de una o varias personas que estén realizando el mismo trabajo, y analizar el resultado de dicho cálculo, es necesario contar con elementos que ayuden a la medición del trabajo, tanto en el área industrial como en la administrativa.

El análisis de la productividad proporciona información para conocer si las cargas de trabajo están distribuidas equilibradamente entre el personal de una unidad organizativa, o si existe un desequilibrio al respecto. Esto ayuda además de aumentar la productividad, a señalar cuales empleados muestran una productividad superior, en relación con sus demás compañeros que efectúan el mismo trabajo, a fin de tomarlo en consideración para un reconocimiento o estímulo económico.

En su definición más amplia, la medición de trabajo de escritorio es la comparación de un estándar con el resultado del gasto de esfuerzo mental o físico, en otras palabras es una comparación entre lo que se ha hecho y lo que se está haciendo.

Tanto la medición del trabajo como de la productividad administrativa puede abarcar desde un sencillo cómputo de hojas de papel manejados por un oficinista, hasta una medición de mayor complejidad basada en un estudio de tiempos. La medición va en función de las necesidades y condiciones económicas de cada empresa.

Dentro de la medición de la productividad es -- conveniente considerar los siguientes puntos:

- a).- Selección de unidades de cómputo.
- b).- Asignación de valores a las unidades de cómputo.
- c).- Fijación de Normas de Trabajo.
- d).- Conservación y mantenimiento de Normas de Trabajo.

- a).- Selección de unidades de cómputo.

Este aspecto resulta muy importante para la determinación de la medición de la productividad administrativa, ya que es primordial conocer cual será la unidad de cómputo para medir el trabajo.

En el área industrial resulta a veces aparente - determinar cual será la unidad apropiada para medir la productividad pero en el área administrativa resulta - más difícil esa determinación del tipo de unidad de -- cómputo para el trabajo de oficina. Algunas de las unidades de cómputo en el área administrativa son: Pedidos, Facturas, Cheques, Asientos Contables, Tarjetas de -- Tiempo, Informes, teclear en las máquinas de escribir, etc.

- b).- Asignación de valores a las unidades de cómputo.

El siguiente punto a considerar para la medición - de la productividad, es la asignación de un valor a la unidad de cómputo de trabajo, la cual generalmente debe ser el tiempo por unidad de trabajo. Aquí es conveniente que determinen en base a estudios de tiempo real, cuales

serán los tiempos establecidos para cada unidad de trabajo con objeto de contar con una información más confiable en este aspecto.

c).- Fijación de Normas de Trabajo.

Es importante considerar también que deben fijarse Normas de Trabajo, cuyo propósito fundamental es proporcionar una base para medir la ejecución comparándola con un punto de referencia en términos de metas, a través de la relación equitativa entre el volumen de trabajo producido y la fuerza-hombre utilizada, en una jornada diaria de trabajo.

La conveniencia de establecer niveles de productividad a nivel de jornada diaria de trabajo, es debido a que de este modo se logra una uniformidad y consistencia entre las diversas operaciones, funciones y áreas de la empresa. Esto trae como propósito que se cuenta con una base equitativa para la toma de decisiones en relación al pago de premios extras, aumentos económicos, recomendaciones para ascenso, lo cual redundará en mejores relaciones entre el personal y los supervisores.

d).- Conservación y Mantenimiento de las Normas de Trabajo.

Una vez que una norma de trabajo queda determinada dentro de la empresa y se utiliza para la medición del trabajo y la productividad, es obligatorio conservarla siempre al -

día, pues al no ajustarse a los cambios o modificaciones de los sistemas específicos de las áreas de la empresa, no se tiene una seguridad de que esté correcto el tiempo de ejecución del trabajo.

Es conveniente de que exista una unidad organizativa en la empresa responsable de la vigilancia de estas normas, ya que mientras no haya cambios en los sistemas deben conservarse los tiempos establecidos. Cambiar las normas en forma arbitraria ocasionará que no haya uni-formidad y consistencia en la medición de la productividad. Sólo deben ser revisadas o modificadas cuando exista un cambio en la ejecución del trabajo.

A continuación se presentan algunas fórmulas para medir la productividad, las cuales nos dan una idea de este concepto, pero para que sean aplicadas en la práctica es necesario apegarse a las condiciones y área específica de la empresa en que se va a efectuar la medición, ya que las unidades de cómputo, tiempos y Normas de Trabajo pueden diferir de una empresa a otra.

$$P = \frac{\text{Producto Total}}{\text{Insumo Total.}}$$

$$P = \frac{\text{Producción o Servicios}}{\text{Recursos Humanos.}}$$

día, pues al no ajustarse a los cambios o modificaciones de los sistemas específicos de las áreas de la empresa, no se tiene una seguridad de que esté correcto el tiempo de ejecución del trabajo.

Es conveniente de que exista una unidad organizativa en la empresa responsable de la vigilancia de estas normas, ya que mientras no haya cambios en los sistemas deben conservarse los tiempos establecidos. Cambiar las normas en forma arbitraria ocasionará que no haya uni-formidad y consistencia en la medición de la productividad. Sólo deben ser revisadas o modificadas cuando exista un cambio en la ejecución del trabajo.

A continuación se presentan algunas fórmulas para medir la productividad, las cuales nos dan una idea de este concepto, pero para que sean aplicadas en la práctica es necesario apegarse a las condiciones y área específica de la empresa en que se va a efectuar la medición, ya que las unidades de cómputo, tiempos y Normas de Trabajo pueden diferir de una empresa a otra.

$$P = \frac{\text{Producto Total}}{\text{Insumo Total.}}$$

$$P = \frac{\text{Producción o Servicios}}{\text{Recursos Humanos.}}$$

$$P = \frac{\text{Producción}}{\text{Insumo}}$$

$$\text{Eficiencia Física} = \frac{\text{Cantidad Producida}}{\text{Insumos}}$$

$$\text{Eficiencia Económica} = \frac{\text{Utilidades}}{\text{Inversiones}}$$

V. VALORACION DEL AHORRO DE
COSTOS A TRAVES DE LA
AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

A).- LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA EN LOS SISTEMAS.

En este punto se presenta, de una manera breve, el papel que desempeña la Auditoría Administrativa en el mejoramiento y actualización de los sistemas y procedimientos administrativos implantados en la Empresa.

Nuestra finalidad es que se tenga un panorama más completo de los medios con que se cuenta para lograr la optimización de los sistemas y procedimientos establecidos, a través del conocimiento de ésta area de la Administración; ya que a través de la auditoría se detectan las desviaciones o irregularidades en las operaciones que efectúa el personal de las diversas areas de la organización, con el fin de determinar si el personal se apega a los procedimientos o si requieren capacitación administrativa al respecto.

Con el propósito de seguir un orden en la presentación de este punto, lo hemos dividido en la siguiente forma:

- 1).- Definición y objetivo de la Auditoría Administrativa.
 - 2).- Beneficios que proporciona a la organización.
 - 3).- La Unidad de Auditoría dentro de la Empresa.
 - 4).- Metodología utilizada en la Auditoría Administrativa.
 - 5).- Informe de Auditoría Administrativa.
- 1).- Definición y Objetivo de la Auditoría Administrativa.

Según William P. Leonard la Auditoría Administrativa -
 "puede definirse como el exámen inteligente y constructivo de la estructura y forma de organización de una compa

ña o de sus componentes, tales como son: divisiones o departamentos, planes y políticas, controles financieros, métodos de operación y el empleo que hacen de sus recursos humanos y físicos".

El objetivo de una Auditoría Administrativa es detectar los defectos o irregularidades, si los hay, de los elementos de organización, políticas y procedimientos de la empresa o de una unidad organizativa específica con el fin de indicar las mejoras posibles mediante la comparación de las condiciones actuales contra las establecidas en los planes de acción, procedimiento o políticas.

Desde el punto de vista de nuestro estudio la Auditoría Administrativa es la revisión en forma práctica de los sistemas y procedimientos administrativos implantados en la empresa, con el fin de determinar si las funciones y responsabilidades asignadas a cada unidad organizativa involucrada están siendo cumplidas y en base a la problemática detectada sugerir las mejoras o modificaciones a esos sistemas y procedimientos.

2).- BENEFICIOS QUE PROPORCIONA A LA ORGANIZACION.

Para efectos de nuestro estudio, en este punto nos centraremos a los beneficios que van enfocados al mejoramiento ~~de~~ actualización de los sistemas y procedimientos administrativos, con el fin de que éstos vayan siendo acordes con la realidad y crecimiento de la empresa. Dentro de los beneficios están los siguientes:

- Disminución de desperdicios, principalmente de tiempo empleado en la ejecución de las operaciones efectuadas por el personal.
- Corrección de deficiencias en la elaboración de formatos o documentos propios de la empresa, lo que redi--túa en menos errores en su elaboración.
- Implantación de mejores medios de control, en los diversos aspectos de la organización, primordialmente - en manejo de valores y del inventario.
- Mejor aprovechamiento de los recursos humanos y mate--riales para la consecución de los objetivos especffi--cos de cada área de la empresa, a través de operacio--nes más eficientes.
- En síntesis, lograr mejores sistemas y procedimientos administrativos, por medio de la detección de errores o irregularidades en los mismos.

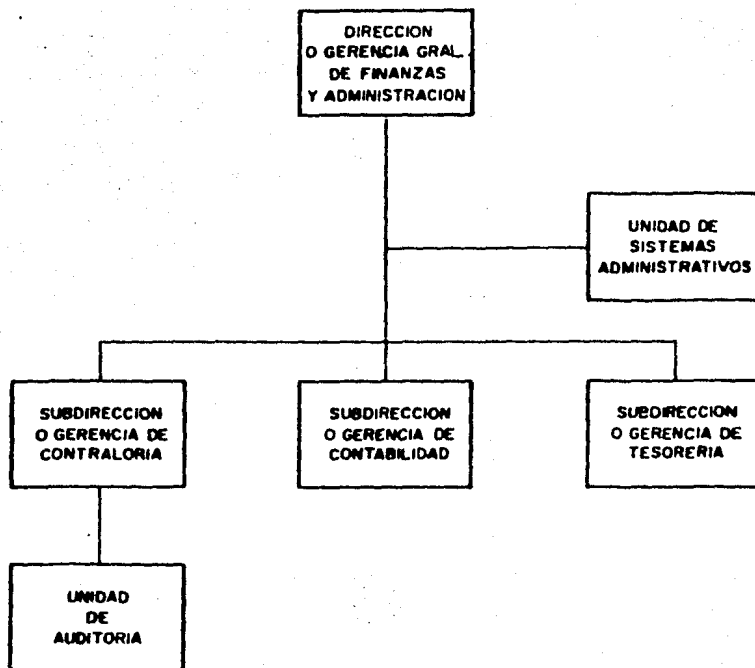
Dichos beneficios que proporciona la Auditoría Adminis--trativa al detectar las irregularidades en los sistemas y pro--cedimientos, van estrechamente ligados a la participación que tendrá la Unidad de Sistemas Administrativos en la modifica--ción o actualización de los mismos, ya que dicha unidad se en--cargará en base al Informe de Auditoría de atacar todos los - puntos débiles o irregularidades que fueron detectadas por el Auditor, y mediante el análisis de la información propondrá y formalizará las mejoras necesarias en los sistemas y procedi--mientos afectados.

3).- LA UNIDAD DE AUDITORIA DENTRO DE LA EMPRESA

La Unidad de Auditoría en términos generales se ocupa de dos aspectos: el contable y el administrativo, los cuales - van estrechamente relacionados, pero para efectos de nuestro estudio nos enfocaremos únicamente al aspecto administrativo.

Independientemente de la función específica que realice la Unidad de Auditoría debe estar ubicada en la misma Dirección o Gerencia General a la que pertenezca la Unidad de Sistemas Administrativos. Esto es necesario debido a que desde el punto de vista de la Auditoría Administrativa, es fundamental que la Unidad de Sistemas cuente con la información oportuna de las irregularidades detectadas en los sistemas procedimientos establecidos en la empresa, a fin de corregir de inmediato dichas irregularidades u omisiones, según la prioridad del caso.

Enseguida se presenta un ejemplo de la ubicación idónea de la Unidad de Auditoría, considerando que esto puede variar de una empresa a otra, de acuerdo a su estructura organizacional y políticas respectivas.



La razón primordial de ubicar a Auditoría y Sistemas Administrativos en la misma Dirección o Gerencia General, es con objeto de que esta última unidad cuente con toda la información necesaria y en su caso reciba las orientaciones pertinentes - sobre la problemática real detectada en la unidad organizativa involucrada, y de este modo efectuar las adecuaciones necesarias y apegadas a la realidad existente en los sistemas y - procedimientos establecidos.

Queremos aclarar que en la práctica suele en ocasiones - no haber una estrecha comunicación entre estas dos unidades, - debido a las políticas internas que manejan los jefes de ambas unidades; aún que lo recomendable es que siempre exista - una comunicación integral para beneficio de la propia empresa.

4).- METODOLOGIA UTILIZADA EN LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Primeramente queremos aclarar que como la Auditoría no - es la materia central de este estudio, se presentará en forma breve y muy general la Metodología utilizada en la Auditoría Administrativa, la cual coincide en muchos aspectos con la - Metodología para la Implantación de Sistemas Administrativos, difiriendo principalmente en el objetivo que se da en cada una de las fases o pasos a seguir.

A continuación dividiremos a la Metodología para la Auditoría Administrativa en los siguientes pasos:

- a).- Revisión de la información.
- b).- Evaluación de la información.
- c).- Preparación del informe.

a).- Revisión de la Información.

Dependiendo de la Unidad organizativa en la que va a desarrollarse la Auditoría Administrativa, el Auditor debe revisar toda la información referente a dicha unidad, tales como: organigramas, descripciones de funciones, sistemas y procedimientos administrativos establecidos y políticas sobre los aspectos a revisar.

Una vez reunida toda esta información, el Auditor debe interiorizarse y comprenderse con la misma, con el fin de contar con todos los elementos necesarios para empezar la revisión de las operaciones en forma práctica.

Es importante señalar que el Auditor debe dirigirse con el Jefe de la Unidad Organizativa involucrada, a fin de que le brinde la colaboración requerida tanto propia como del personal a su cargo, y en este momento debe establecer claramente y hacer entender cuál es el objetivo de la Auditoría a desarrollar.

Cabe mencionar que las unidades organizativas afectadas donde existen manuales de procedimientos administrativos ya formalizados, el Auditor debe guiarse por la secuencia de actividades y responsabilidades marcadas en dichos procedimientos, con el propósito de que vaya revisando y verificando si realmente se cumple con los objetivos señalados, o existen desviaciones o irregularidades con las actividades que se realizan en la práctica.

b).- Evaluación de la Información.

El Auditor en esta fase, una vez examinadas prácticamente

las operaciones establecidas y verificados los controles al respecto, está en posibilidad de evaluar la información revisada durante la Auditoría Administrativa.

En esta evaluación se pueden presentar varias alternativas, pero específicamente nos enfocaremos a dos:

- 1).- Cuando los sistemas de procedimientos administrativos cumplen con los objetivos de la Unidad Organizativa y el desperdicio de tiempo y deficiencias en la ejecución de las operaciones están completamente ligadas a la poca colaboración del personal involucrado.
- 2).- Cuando ciertos controles y desarrollo en las operaciones deben modificarse debido al crecimiento natural de la empresa, que se refleja en la unidad organizativa afectada, y que debe traducirse en la actualización de los sistemas y procedimientos administrativos vigentes.

En el primer caso se observa que el problema gira por la falta de cooperación del personal involucrado, lo cual puede reflejarse por no encontrarse motivado a trabajar adecuadamente, por existir cierto descontento con los niveles superiores, o en el mayor número de veces a la falta de una capacitación administrativa adecuada para el desempeño de las operaciones asignadas.

El segundo caso, definitivamente debe ser considerado el más importante desde el punto de vista de nuestro estudio, pues aquí es cuando se hace necesaria la intervención de la

Unidad de Sistemas Administrativos, con el fin de adecuar los procedimientos existentes a la realidad y necesidades actuales de dicha unidad orga-izativa, lo cual se traduce a una inter-vención a nivel empresa pues la unidad involucrada sólo es un eslabón en la cadena secuencial de actividades y responsabilidades para lograr los objetivos específicos de la Empresa.

c).- Preparación del Informe. .

Una vez evaluada la información de la Auditoría Adminis-trativa, el Auditor debe preparar el Informe al respecto, el cual va a contener en forma detallada el objetivo, desarrollo y conclusiones del estudio.

Dentro de la estructura que debe contener el Informe, están los siguientes puntos:

INDICE O CONTENIDO

- 1).- Objetivo
- 2).- Antecedentes
- 3).- Evaluación de la Información
- 4).- Comentarios
- 5).- Recomendaciones
- 6).- Anexos

5).- Informe de Auditoría Administrativa.

Una vez revisado y aprobado el Informe de la Auditoría Administrativa por parte del Jefe de la Unidad de Auditoría, dicho Informe debe distribuirse al Jefe de la Unidad orgaizativa involucrada, a la Gerencia o Dirección a la que pertenezca,

de acuerdo a la estructura organizacional de la empresa, y a la Unidad de Sistemas Administrativos con el propósito de que cuente con una retroalimentación adecuada y oportuna sobre el comportamiento de los sistemas y procedimientos diseñados e implantados por esta Unidad en la empresa; además de que efectúe en su caso los ajustes o modificaciones necesarios a los procedimientos revisados por Auditoría en los que existan - - irregularidades.

Al mantenerse actualizados los sistemas y procedimientos a la realidad y condiciones actuales de las unidades organizativas de la empresa, se tiene un mejor desarrollo en las actividades y responsabilidades de cada una de ellas, lo que reditúa en mayores beneficios para la organización en general, ya que de este modo se cumplen satisfactoriamente los objetivos específicos de las diversas áreas de la empresa.

Queremos hacer notar nuevamente que como la materia de este estudio no es la Auditoría Administrativa, se presentó muy general y sintetizada esta parte de la Administración, con el antecedente de que según cada Empresa puede diferir el enfoque de la misma, además de que los pasos o fases pueden ser más detallados en su desarrollo; pero como nuestro propósito era ubicar a esta herramienta para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos administrativos, la mencionamos aunque muy superficialmente.

B).- AHORRO DE COSTOS: TANGIBLE E INTANGIBLE

En este punto queremos enfocar el beneficio que se logra

a través de los Sistemas Administrativos para el ahorro de costos en la Empresa, que es el tema principal de este estudio.

Primeramente costo, significa la cantidad de dinero gastada para la propiedad, uso o servicio de todo componente que constituye y se emplea en el desarrollo del trabajo. El costo es la erogación de dinero para el trabajo mental o manual planeado, ejecutado o en proceso de terminarse. En muchas organizaciones, independientemente de las políticas establecidas, el costo es un medio de control para las funciones y actividades propias de un área específica de la Empresa, a fin de alcanzar los objetivos fijados al respecto.

En general puede decirse que la toma de decisiones dentro de la Empresa está muy ligada o influenciada por la información sobre los costos a erogar en alguna actividad o procedimiento, en el análisis y diseño de formas, adquisición de equipo de oficina, etc.

Por lo anterior, nuestra intención es presentar los beneficios que se logran por medio del desarrollo e implantación de sistemas y procedimientos administrativos dentro de la empresa, enfocados al ahorro de costos.

Dicho ahorro lo desglosaremos en dos grupos: tangible e intangible.

Precisando esta terminología, el diccionario nos indica lo siguiente:

- Tangible adj. que se puede tocar.
- Intangible adj. que debe permanecer intacto.

Dando un giro sustancial a estos términos, refiriéndonos

a su aplicación dentro de los Sistemas Administrativos, consideramos que:

- Tangible.- Este ahorro de costos se refiere al efectuado en alguna actividad por medio de los sistemas y procedimientos administrativos, que reditúan a la empresa en una reducción en los costos erogados, enfocándose a aspectos físicos o medibles en las operaciones de la organización.

Ejemplificando la definición anterior, a través de un caso práctico, tenemos lo siguiente:

Una unidad organizativa de la empresa ha visto incrementado considerablemente el pago de tiempo extra, debido a que existe una sobrecarga de trabajo entre el personal. Al analizar la situación la unidad de Sistemas Administrativos ha recomendado eliminar algunas actividades, ya que se estaban duplicando, además de haber diseñado nuevos formatos para el registro de los datos. Lo anterior ha hecho que se reduzcan las sobrecargas de trabajo, lo cual se ha manifestado en la reducción del pago de tiempo extra en un 75%.

En este ejemplo se evidencia que el ahorro tangible puede medirse físicamente al reducirse la sobrecarga de trabajo y monetariamente a través del pago del tiempo extra.

- Intangible.- Este tipo de ahorro se considera que no refleja de una manera física o medible monetariamente como ingreso para la empresa, sino que a través del mismo se logran controlar mejor algunas actividades o procedimientos y de este modo se reducen o evitan pérdidas.

Por ejemplo: La Unidad de Sistemas Administrativos está

formalizando a través de un manual los procedimientos para el Control del Inventario de Materiales.

Con dicho manual se logra un adecuado control en las entradas y salidas de materiales, además de contar con los registros necesarios para cualquier aclaración al respecto. Por lo anterior, al no existir cabos sueltos en el manejo y control de los materiales, aunque no se refleja una reducción en los costos, trae como resultados que el material se conserve intacto en los almacenes al no haber fugas o robos; evitando de este modo pérdidas de materiales.

Con esta pequeña clasificación se pretende mostrar un panorama más amplio de los beneficios que proporcionan los sistemas administrativos, aunque en la práctica para los puestos directivos de la empresa es más palpable y mejor visto el ahorro de costos tangibles, lo que hace que la Unidad de Sistemas Administrativos tenga una buena imagen.

Aunque para efectos de nuestro estudio y para lograr un ahorro integral en el ahorro de costos se deben considerar igualmente importantes el aspecto tangible como el intangible.

C).- FUNCIONES ADMINISTRATIVAS EN LAS QUE SE AHORRAN COSTOS.

CASOS PRACTICOS.

En este punto presentaremos algunos casos prácticos en los que se ahorran costos por medio del uso adecuado de los sistemas y procedimientos administrativos, con el fin de que se tenga un panorama más completo y preciso del ahorro tangible e intangible.

Queremos señalar que estos casos son muy sencillos en su estructura, por lo que pueden parecer muy obvios, pero esto - únicamente es a manera de ilustración.

En la práctica y de acuerdo con las políticas de cada em presa, el ahorro de costos se irá manifestando en diversas - áreas de la empresa y de una forma más sofisticada, queriendo precisar que para que exista un ahorro o reducción de costos_ es necesaria una buena implementación del Sistema, capacita- ción adecuada al personal usuario y dejar pasar cierto tiempo (3 ó 4 meses) para ver los resultados esperados, dependiendo - del área en que se utilicen.

A continuación se presentan los casos prácticos:

FACTURACION

Situación.- Dentro del proceso de facturación de la Empresa,- actualmente la factura se elabora en original y cuatro copias. La Unidad de Sistemas Administrativos está desarrollando la - actualización de los sistemas y procedimientos establecidos - al respecto, encontrando lo siguiente:

La Factura se distribuye actualmente en la siguiente for ma:

Original ----- al cliente
 1a.copia ----- a contabilidad, para el
 registro de los importes
 facturados y archivo -
 fiscal.
 2a.copia ----- A la Gerencia Comercial

para llevar el registro estadístico de las ventas.

3a. copia ----- Al Departamento de Cobranza, para llevar un registro de la cobranza efectuada.

4a. copia ----- Para el Departamento de Facturación, para conservarla en el archivo de facturas ex pedidas.

Queremos precisar que la 1a., 2a. y 3a. copias una vez registradas por las unidades involucradas, son destruidas.

ANALISIS DE LA SITUACION

Definitivamente las copias 2 y 3 están siendo desperdiciadas por las unidades organizativas de Comercial y Cobranzas, por lo que pueden ser eliminadas, con lo cual se reducirá el costo en la impresión de la factura.

Aparentemente la 4a. copia también se está desperdiciando, al conservarse en archivo de dos unidades (Contabilidad y Facturación), pero no es así, ya que en ocasiones debe consultarse físicamente dicha factura y si únicamente se conservará la de Contabilidad ocasionaría demora de tiempo debido a que una vez registrada contablemente se envía al archivo fiscal, que se encuentra en el almacén general a una distancia considerable de las oficinas.

SOLUCION PROPUESTA

Se recomienda que la Factura se elabore en original y - dos copias, las cuales se distribuirán de la siguiente manera:

Original -----	Al cliente
1a.copia -----	A contabilidad
2a.copia -----	Al Departamento de Factura- ción.

De este modo debe cambiarse el flujo de las actividades, por lo que el Departamento de Facturación debe proporcionar a manera de préstamo, su copia de la Factura al Departamento de Cobranzas y a la Gerencia Comercial, para que únicamente registren en sus controles internos los datos de la Factura y la devuelvan de inmediato a Facturación.

Adicionalmente para que Comercial y Cobranzas se responsabilicen de la devolución de la copia de la Factura, es necesario incluir una norma en la que se indique que deben regresar dicha copia al Departamento de Facturación a más tardar - al día hábil siguiente de haberla recibido.

COSTOS

En este aspecto tenemos que:

- 1).- La Factura en original y cuatro copias tiene un costo de \$45,000.00 el millar. Si la empresa consume 10 milla----- res al año, se gastan \$450,000.00 en Facturas.
- 2).- La Factura en original y dos copias tiene un costo de - \$ 300,000.00 el millar. Por lo que 10 millares costarán \$3000,000.00

Concluyendo:

$$450,000.00 - 300,000.00 = 150,000.00$$

Por lo que la empresa ahorra con la modificación propuesta a la distribución de la Factura \$150,000.00 al año.

CONTROL DE INVENTARIO

Este ejemplo que se presenta es un ahorro de costos intangible, debido a que en el mismo no se aprecia un ahorro en cantidades importantes, sino lo que se evita es la pérdida en el material.

Situación.- Actualmente en el almacén de materiales y artículos de oficina se han detectado pérdidas, debido a que no existe un control adecuado sobre las salidas.

El flujo de actividades actuales es el siguiente:

1).- La unidad organizativa que requiere material o artículos de oficina, elabora la "Salida de Material" en original y copia. El Jefe de la Unidad, firma de aprobado y envía a un empleado a que lo surta en el almacén.

2).- El empleado solicitante acude con el almacenista, quien surte el material o artículos de oficina y conserva el original y copia de la "Salida" en sus controles internos.

3).- El empleado que acudió por el material, entrega a la Secretaría en su unidad organizativa los artículos requeridos. La secretaria guarda los artículos en la gaveta o closet asignado para ello.

ANÁLISIS DE LA SITUACION

De la situación actual se desprende lo siguiente:

- (1).- La unidad organizativa solicitante del material o artículos de oficina, no conserva copia de la "Salida de Material".
- (2).- El almacenista conserva el original y copia de la "Salida" en sus controles internos, pudiendo solamente conservar el original en archivo.
- (3).- A la salida del almacén el portero de guardia no revisa el material o artículos que fueron surtidos.

RESOLUCION PROPUESTA

Se recomienda que el almacenista al surtir la "Salida de Material", selle de "entregado" en la misma, y en caso de no haber en existencia algún artículo debe anotar "pendiente de surtir".

El almacenista debe conservar el original de la "salida" y devolver al empleado que acudió a surtir el material la copia de la "salida" con las leyendas indicadas.

El portero de guardia del almacén debe revisar a la salida del mismo, que lo anotado en la "salida de material" coincida físicamente con los artículos surtidos que lleva el empleado. En caso de que no coincidan debe realizar las aclaraciones necesarias con el empleado y con el almacenista.

Al entregar el empleado el material o artículos de oficina a la secretaria de la unidad organizativa solicitante, la

secretaria debe verificar que lo solicitado en la "salida de material" coincida con lo surtido, a excepción de lo "pendiente de surtir". En caso de no coincidir debe reportarlo de inmediato al Jefe de la Unidad Organizativa.

COSTOS

Como ya se mencionó aquí, no hay ahorro tangible, pues la solución propuesta modificando el flujo del procedimiento actual, reeditaré en que la empresa no tenga pérdidas en el material o artículos de oficina que requieren las diferentes unidades organizativas de la misma, lo que hará que se mantenga intacto este inventario y no haya fugas; lo que se considera como un ahorro, aunque intangible.

PAGO DE TIEMPO EXTRA.

Situación.- Durante una auditoría efectuada a cierta unidad organizativa de la empresa, se detectaron alteraciones en los reportes para el pago de tiempo extra al personal de la unidad.

Los excedentes en el pago mencionado durante un período de seis meses, correspondieron a \$120,000.00 pagados de más.- Queremos ilustrar esta situación con el flujo para el reporte del pago de tiempo extra.

1).- La secretaria de la unidad organizativa, en base a las tarjetas de asistencia del personal, elabora semanalmente el "Reporte de Tiempo Extra" y recaba el Vo.Bo. del Jefe de dicha unidad.

2).- La secretaria envía el "Reporte" al Departamento de Nóminas, a fin de que sea procesado y se pague el tiempo extra a los empleados involucrados.

Queremos hacer notar que en esta unidad no existe una programación para laborar tiempo extra, ya que como existe una sobrecarga de trabajo considerable, el empleado que lo desee puede laborarlo.

ANALISIS DE LA SITUACION

Se parecía que el Jefe de la Unidad no lleva ningún registro o control sobre el tiempo extra, pues quien lo desea puede quedarse a laborarlo; además no verifica que el "Reporte de -- Tiempo Extra" coincida realmente con el tiempo marcado en las tarjetas de asistencia, dejando que la secretaria maneje libremente este concepto.

SOLUCION PROPUESTA

El Jefe de la Unidad Organizativa, debe llevar un registro de los empleados que se van a quedar a laborar tiempo extra, para lo cual se lo deben comunicar con un día de anticipación, y en caso de imprevistos, sólo podrán trabajarlo mediante su autorización.

Por otra parte, antes de firmar de Vo.Bo. el "Reporte de Tiempo Extra" debe verificar los datos anotados contra lo señalado en las tarjetas de asistencia correspondientes a los empleados afectados, con el fin de que no haya alteraciones en el tiempo extra laborado realmente.

C O S T O S

Este caso también se refiere a un ahorro intangible, pues al hacer las modificaciones necesarias en el flujo para la autorización del "Reporte de Tiempo Extra", se logra que no vayan alterados, lo que representa que la empresa no hará erogaciones de más por este concepto, sino que, pagará de tiempo extra lo que realmente se laboró en esta unidad organizativa.

CONTROL DE VEHICULOS

Situación.- Con el fin de que los agentes vendedores de la empresa acudan oportunamente a las visitas para demostración del producto con los clientes, además de efectuar los traslados necesarios relacionados con la tratativa respectiva, la Gerencia Comercial autorizó desde hace 6 meses el arrendamiento de 10 vehículos que estarán asignados de lunes a viernes en un horario de 9:00 a 18:00 horas a los agentes seleccionados por dicha Gerencia.

Antes de autorizarse el arrendamiento de los vehículos, la Gerencia Comercial realizó un estudio sobre el promedio de recorrido diario por vendedor, en base a su cartera de clientes y a la ubicación de sus oficinas, llegando a determinar que cada vehículo recorrería en promedio 100 kms. al día; considerándose un margen adicional de 25 kms.

Por otra parte se analizaron diferentes planes de arrendamiento y se decidió por la Compañía que tiene las siguientes condiciones y costos.

Arrendamiento mensual por vehículo \$ 10,000.00

Costo por kilómetro recorrido \$ 7.00

Queremos aclarar que el mantenimiento de los 10 vehículos corre por cuenta del arrendador y se efectuará mensualmente. El contrato de arrendamiento tiene una vigencia de 1 año.

Actualmente la Gerencia General de la Empresa solicitó la intervención de la Unidad de Sistemas Administrativos para que desarrolle e implante un procedimiento que formalice las actividades y responsabilidades para el adecuado uso de los vehículos arrendados para la Gerencia Comercial, tomando en consideración los siguientes costos erogados por concepto de arrendamiento durante los últimos 6 meses.

M E S	COSTO TOTAL (arrendamiento + kms.)
Marzo	\$ 260,000.00
Abril	\$ 285,000.00
Mayo	\$ 305,000.00
Junio	\$ 330,000.00
Julio	\$ 345,000.00
Agosto	\$ 360,000.00

ANALISIS DE LA SITUACION

De los costos erogados durante los 6 meses se encuentra lo siguiente:

- 1).- La empresa ha pagado por concepto de arrendamiento de los 10 vehículos la cantidad de \$ 1'885,000.00
- 2).- Considerando el estudio preliminar de la Gerencia -

Comercial, de que cada vehículo recorre 100 kms., al día en - promedio y tomando en cuenta los 25 kms. de margen para cada uno de los vehículos, se tiene que:

125 kms. al día x 10 vehículos = 1250 kms. diarios
 1250 kms. al día x 20 días hábiles al mes = 25,000 kms.
 al mes.

150,000 kms. en 6 meses x \$7.00 en cada km. = \$1'050,000.00

Ahora, agregando lo del arrendamiento mensual:

\$10,000.00 al mes de cada vehículo x 10 vehículos =
 \$100,000.00

\$100,000.00 al mes x 6 meses = \$600,000.00

En resumen, tenemos:

\$1'050,000.00 + \$600,000.00 = \$ 1'650,000.00

3).- Comparando lo pagado contra lo que se consideró en - el estudio de la Gerencia Comercial, dando el margen de exceso previsto en cada uno de los vehículos, vemos lo siguiente:

\$1'885,000.00 - \$1'650,000.00 = \$ 235,000.00

Con lo que se han gastado \$235,000.00 de más por concepto de arrendamiento, lo cual se refleja en que se han recorrido - kilómetros de más, los que no se justifican pues no ha habido cambios en la cartera de clientes y obviamente en las distancias a recorrer por los vendedores.

4).- Dentro del flujo de actividades actual el uso de los

vehículos, únicamente el vendedor toma el vehículo al iniciar su jornada de trabajo y lo deja en el estacionamiento de la empresa al concluir sus labores. No existiendo ninguna supervisión al respecto.

5).- También se observa que el estudio preliminar de la Gerencia Comercial fue bien "vendido" a la Gerencia General de la Empresa para que diera su Vo.Bo. para el arrendamiento, pero una vez que se contó con los elementos requeridos para incrementar las ventas se olvidó de que dicho recurso debe ser controlado y racionalizado adecuadamente para beneficio de toda la organización y no sólo de esta función específica.

SOLUCION PROPUESTA.

Con objeto de normas las actividades y responsabilidades sobre el arrendamiento de los vehículos, es necesario un procedimiento administrativo el cual debe contemplar los siguientes puntos, los que se mencionarán en forma general.

1).- Antes de tomar los vehículos, los vendedores deben acudir a la Gerencia Comercial para registrarse en el "Control de Vehículos", formato que contiene los datos siguientes: nombre del vendedor, fecha, visitas programadas en el día --- (nombre del cliente a visitar), kilometraje inicial y kilometraje final.

2).- Adicionalmente a esta actividad del registro, la Gerencia Comercial debe asignar a un responsable de la Supervisión del kilometraje, con el fin de que lo anote en el formato de registro y se tenga controlado este aspecto.

3).- Semanalmente el responsable de la supervisión del kilometraje, debe hacer cortes parciales y de esta forma mensualmente tener controlado el total de kilómetros recorridos por cada vehículo y por la flotilla, a fin de pasar esta información a la Gerencia Comercial.

4).- La Gerencia Comercial al recibir esta información, la debe comparar contra los promedios de kilometraje establecidos, los cuales son:

100 kms. al día por vehículo + 25 kms. de margen =
125 kms.

En caso de que algún vendedor haya rebasado este kilometraje, se deben realizar las aclaraciones necesarias sobre el particular.

5).- En caso de que algún vendedor tenga prevista una visita a un cliente que no esté considerada dentro del programa de visitas, debe comunicarlo con un día de anticipación a la Gerencia Comercial, a fin de que evalúe la conveniencia de la visita y en su caso la autorice.

De este modo, en aquellos casos que los vendedores rebasen el kilometraje establecido, debe verificarse si tuvieron visitas adicionales, previamente autorizadas por la Gerencia.

6).- En general, se pretende con el procedimiento que la Gerencia cuente con los datos necesarios sobre el kilometraje recorrido por cada agente, a fin de estar enterado y tomar las decisiones pertinentes sobre el abuso en el uso de los vehículos.

Con esto se considera que se lograrán ahorros en los costos de arrendamiento, en lo que se refiere al kilometraje, pues los vendedores los utilizarán únicamente para labores propias de la empresa, y en caso contrario podrán detectarse las anomalías.

Por otra parte, con este control no se quiere restringir el uso de los vehículos, sino controlar el abuso.

C O S T O S

Considerando el comportamiento en la erogación de costos por concepto de arrendamiento de los 10 vehículos durante los seis primeros meses, se tiene que la empresa pagó \$235,000.00 de más, los cuales se reflejaron en el kilometraje recorrido.

Dividiendo los \$ 235,000.00 entre \$ 7.00 que es el costo por kilómetro recorrido se tiene que se recorrieron 35,571 kilómetros adicionales, lo que dá dividiendo esta cantidad entre 6 meses un total de 5595 kilómetros de más durante el mes recorridos por los 10 vehículos.

Por lo anterior en los próximos seis meses en que se cumplirá el contrato de arrendamiento, ya no habrá erogaciones de más por concepto de kilometraje, y se ahorrarán como mínimo los \$ 235,000.00

Y decimos que como mínimo, pues al analizar la situación se consideró que cada vehículo recorría los 25 kilómetros de margen adicional, lo que dá:

25 kms. adicionales al día x 10 vehículos = 250 kms.

250 kms.al día x 20 días hábiles al mes =	5000 kms.
5000 kms.al día x 6 meses	= 30,000 kms.
30,000 kms. x \$7.00 costo del km.	= \$210,000.00

D).- MEDICION DEL AHORRO DE COSTOS

Como ya vimos en el punto anterior, los sistemas y procedimientos administrativos proporcionan a la empresa un ahorro o disminución en los costos de operación, ya sea en forma tangible o intangible.

Debido a lo anterior, es necesario que se cuente con la información adecuada y oportuna sobre los costos que se ahorran con la implantación de sistemas y procedimientos dentro de la organización, a fin de que la Alta Dirección y en general las unidades organizativas de la empresa se den cuenta de los beneficios "prácticos" que se obtienen por medio de esta especialidad de la administración.

La toma de decisiones en la mayoría de los casos, está muy influenciada por la consideración de la información de los costos. Ya se trate de la instalación de un nuevo equipo de oficina, de revisar el diseño de un formato, de la implantación de un sistema o procedimiento y de todas las actividades administrativas en general, se toma la decisión respectiva con la información de los costos a erogar.

En el caso específico de los sistemas y procedimientos administrativos, se hace necesaria y recomendable la medición del ahorro de costos, como consecuencia de la implantación de los mismos dentro de la empresa.

Dicha medición en la práctica no se lleva a cabo, pues - no se le ha dado la debida importancia, pero consideramos que es fundamental para que se le dé el reconocimiento y apoyo ne cesario a esta especialidad en las organizaciones que cuenten en su estructura con una Unidad de Sistemas Administrativos.

La medición del ahorro de costos debe contemplar los cos tos o erogaciones que se realizaban antes de implantarse un - sistema o procedimiento en la unidad organizativa afectada, y considerarse dichos elementos después de que el sistema esté funcionando durante un lapso de 3 a 4 meses, a fin de comparar ambos costos (anterior y actual) y determinar si hay o no ahorro,

En este caso, el ahorro de costos es tangible.

También es importante considerar dentro de la medición - del ahorro de costos, al que se presenta en forma intangible.

Esta forma de ahorro no podrá ser comparado en base a nú mero, sino que al respecto, se deben evidenciar las ventajas y beneficios que proporciona el sistema o procedimiento im--- plantado, a través de que no haya pérdidas o alteraciones oca sionadas por la falta de controles adecuados para el manejo - de valores, del inventario, y de todas las operaciones admi-- nistrativas de la empresa.

Como ya se mencionó esta medición es de gran ayuda para ubicar el papel que desarrolló la Unidad de Sistemas Adminis- trativos y de este modo crear un interés entre los niveles di rectivos de la empresa para la implantación de los sistemas y procedimientos propuestos, logrando por consiguiente una ma-- yor participación y cooperación de las unidades organizativas

involucradas en el desarrollo de los mismos. Adicionalmente debe procurarse orientar al personal involucrado y crearle - una concientización sobre el ahorro o disminución en los costos de operación, lo cual redundará en su beneficio, pues al tener ahorros la empresa repercutirá directamente en un incremento a sus utilidades.

Dicha concientización al personal ya no es función de la Unidad de Sistemas Administrativos, sino debe efectuarla entre sus subordinados el Jefe de la Unidad Organizativa involucrada.

Por otra parte, para tener un control sobre el ahorro o disminución en los costos de operación, ya sea en forma tangible o intangible, es necesario contar con un formato expreso para ello, con objeto de que la Unidad de Sistemas Administrativos en primera instancia, y las Unidades organizativas - involucradas tengan en sus archivos la información actualizada sobre los ahorros originados por la implantación de sistemas y procedimientos.

Este formato podrá variar según el enfoque y políticas - que se establezcan al respecto en cada empresa que cuente con una unidad dedicada a esta especialidad, pero se considera - que los datos principales que debe reunir son los que se muestran en el documento "Medición del Ahorro de Costos", el cual se presenta enseguida.

Con el fin de ilustrar la utilización de este documento, transcribiremos los datos que fueron manejados en los casos - prácticos presentados en el punto C), de este capítulo.

MEDICION DEL AHORRO DE COSTOS

UNIDAD ORGANIZATIVA:

SISTEMA O PROCEDIMIENTO IMPLANTADO (O EN SU CASO RECOMENDACION):

FECHA DE IMPLANTACION:

TIPO DE COSTO AHORRADO

TANGIBLE

INTANGIBLE

DESCRIPCION:

COSTO ANTERIOR

COSTO ACTUAL

AHORRO

\$

\$

\$

ELABORO

REVISO

MEDICION DEL AHORRO DE COSTOS

UNIDAD ORGANIZATIVA: Departamento de Facturación
TEMA O PROCEDIMIENTO IMPLANTADO (O EN SU CASO RECOMENDACION): Facturación. Eliminación de copias de la Factura
FECHA DE IMPLANTACION: 2 de Julio de 1983

TIPO DE COSTO AHORRADO

TANGIBLE INTANGIBLE

DESCRIPCION: La Factura que se elaboraba en original y cuatro copias,
a partir de esta fecha se elaborará en original y dos copias.
Esto es resultado de que las copias que utilizaban Comercial
y Cobranzas eran destruidas una vez efectuados los registros
correspondientes, por lo que se tomó la decisión de eliminarlas.
El registro en Comercial y Cobranzas se hará en base a la copia
que se conserva en el Departamento de Facturación.

COSTO ANTERIOR	COSTO ACTUAL	AHORRO
\$ 450,000.00	\$ 300,000.00	\$ 150,000.00

ELABORO

REVISO

MEDICION DEL AHORRO DE COSTOS

UNIDAD ORGANIZATIVA:

Almacén de Materiales y Artículos de Oficina

SISTEMA O PROCEDIMIENTO IMPLANTADO (O EN SU CASO RECOMENDACION):

Control del Inventario

FECHA DE IMPLANTACION:

18 de Junio de 1983

TIPO DE COSTO AHORRADO

 TANGIBLE

 INTANGIBLE

DESCRIPCION: Se modificó el procedimiento actual para el surtido y salida de materiales y artículos de oficina del almacén a las unidades organizativas solicitantes. Con esto el almacenista, el portero de guardia y la secretaria de la unidad solicitante efectúan actividades tendientes a mejorar el control establecido, con lo cual se evitan pérdidas sobre dichos artículos y por otro lado se cuenta con documentos que aclaran los posibles extravíos.

COSTO ANTERIOR
COSTO ACTUAL
AHORRO

\$

\$

\$

--

ELABORO

REVISO

MEDICION DEL AHORRO DE COSTOS

UNIDAD ORGANIZATIVA:

Departamento Control Pedidos

SISTEMA O PROCEDIMIENTO IMPLANTADO (O EN SU CASO RECOMENDACION):

Pago de Tiempo Extra

FECHA DE IMPLANTACION:

10. de Septiembre de 1983

TIPO DE COSTO AHORRADO

 TANGIBLE

 INTANGIBLE

DESCRIPCION: El procedimiento establecido para el pago de tiempo extra, se
adecuó a las necesidades de contar con un control apropiado para
que se pague al personal lo que efectivamente laboró como tiempo
extra, tomando en cuenta los datos de las tarjetas de asistencia;
además se contará con un registro del personal que se queda a
laborar tiempo extra en esta unidad organizativa, con las modi-
ficaciones efectuadas se logra que no haya alteraciones en los
reportes y sólo se paguen los importes correspondientes.

COSIO ANTERIOR
COSTO ACTUAL
AHORRO

\$

-

\$

-

\$

-

ELABORO

REVISO

MEDICION DEL AHORRO DE COSTOS

UNIDAD ORGANIZATIVA:

Gerencia Comercial

SISTEMA O PROCEDIMIENTO IMPLANTADO (O EN SU CASO RECOMENDACION):

Control de Vehículos

FECHA DE IMPLANTACION:

14 de Diciembre de 1983

TIPO DE COSTO AHORRADO

TANGIBLE

INTANGIBLE

DESCRIPCION: Formalizar las actividades y responsabilidades en la Gerencia
Comercial para el adecuado uso y control de los vehículos que uti-
zan los agentes vendedores en el desempeño de sus funciones.
con esto se logrará que los vehículos no sean utilizados en activi-
dades que no corresponden a la empresa, con lo que el costo del
arrendamiento no sufrirá incrementos adicionales por concepto de
kilometraje.

COSTO ANTERIOR	COSTO ACTUAL	AHORRO
\$ 1,885,000.00	\$ 1,650,000.00	\$ 235,000.00

ELABORO

REVISO

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

Y

R E C O M E N D A C I O N E S

CONCLUSIONES

- Actualmente algunos directivos y personal de mando intermedio de la Empresa no entienden o le conceden poca importancia a los beneficios que proporcionan en general los Sistemas y Procedimientos Administrativos a la organización.
- La Unidad de Sistemas Administrativos debe depender directamente de la Dirección o Gerencia General de la Empresa, a fin de recibir el apoyo y cooperación necesarios para el desarrollo de sus funciones por parte de las unidades organizativas involucradas.
- En la mayor parte de las Empresas se tienen cubiertos los puestos de Analista de Sistemas Administrativos por Licenciados en Administración, ya que éstos reúnen los conocimientos suficientes para lograr los objetivos de la especialidad.
- No existe uniformidad en las etapas que integran la Metodología para el Desarrollo e Implantación de Sistemas Administrativos, ya que cada Empresa utiliza una Metodología propia al respecto la cual está adecuada a la magnitud, políticas y procedimientos de cada organización.
- El Manual de Sistemas Administrativos formaliza en forma escrita los sistemas y procedimientos establecidos en la Empresa, y antes de implantarse tiene que estar aprobado por las unidades organizativas involucradas en el mismo.

- La Etapa de Implantación del Sistema resulta la más importante debido a que se tiene contacto con los usuarios sobre la manera de realizar las actividades o procedimientos nuevos.

La Unidad de Sistemas Administrativos es responsable de efectuar la implementación del Sistema en la Empresa.

- El tiempo promedio estimado para que un sistema o procedimiento empiece a redituar beneficios a la organización, es de 3 a 4 meses, debiendo estar respaldado por una buena implementación y la capacitación necesaria al personal usuario.
 - Las Empresas que no cuentan con Sistemas y Procedimientos formalizados tiene una baja productividad administrativa, la cual se refleja por el atraso considerable en las actividades de las unidades organizativas y en el pago excesivo de tiempo extra.
 - En la mayor parte de las Empresas no se le concede la importancia necesaria a la productividad administrativa, enfocando su atención los directivos a la productividad industrial. De esta forma no se cuenta con registros que muestren el comportamiento laboral del personal en materia administrativa.
 - Los Sistemas y Procedimientos Administrativos son elemento para el ahorro o disminución en los costos de operación de la empresa.
- Dicho ahorro se presenta en forma tangible en aspectos fisi

cos o medibles en las operaciones de la organización, y en forma intangible la cual no refleja física o mediblemente el ahorro, sino que reduce o evita pérdidas por medio de mejores controles.

- Los puestos directivos de la Empresa prefieren que los sistemas y procedimientos que se implanten dentro de la organización vayan enfocados fundamentalmente al ahorro tangible de costos; no concediendo mayor importancia al ahorro intangible.
- No se lleva un registro en las Empresas sobre la Medición o Valorización del ahorro de costos. Esta actividad debe efectuarla la Unidad de Sistemas Administrativos y hacerla del conocimiento de los directivos y de las unidades involucradas.
- La Auditoría Administrativa es un medio para lograr la optimización de los sistemas y procedimientos establecidos en la empresa, ya que a través de esta especialidad se detectan las irregularidades o desviaciones en las operaciones que efectúa el personal de las diversas áreas de la organización.
- En la mayor parte de las Empresas existe un "distanciamiento" y poca comunicación entre las Unidades de Sistemas Administrativos y de Auditoría para el mejoramiento de los sistemas y procedimientos establecidos; ya que las auditorías se enfocan principalmente al aspecto contable, dando la mínima importancia al flujo de las operaciones.

RECOMENDACIONES

- La Unidad de Sistemas Administrativos debe concientizar a la Alta Dirección y personal de la Empresa sobre los beneficios que proporcionan a la organización los sistemas y procedimientos, a fin de que tenga una imagen positiva y confiable ante los usuarios y de este modo reciba la ayuda y cooperación necesarias para el desarrollo de sus funciones.
- La Unidad de Sistemas Administrativos debe mantener contacto directo y estrecho con las unidades organizativas de la Empresa para el desarrollo de los sistemas y procedimientos, y no debe elaborar proyectos de "escritorio", los cuales resultan sistemas ideales, pero se pierde el acercamiento y experiencia que puedan proporcionar los usuarios y de este modo resulta más difícil su implantación.
- Cuando el personal involucrado en un sistema o procedimiento aporte ideas o sugerencias para el mejoramiento de los mismos, el Analista no debe de agenciarlas como propias, sino dar el reconocimiento necesario a través de los niveles correspondientes. Con lo anterior se logra captar la confianza y cooperación de los usuarios afectados e indirectamente de las diversas unidades de la organización.
- No es conveniente que un sistema o procedimiento se implante dentro de la Empresa cuando no está totalmente aprobado por las unidades organizativas involucradas en el mismo. Con esto se logra evitar que la Unidad de Sistemas Administrativos

adquiera una imágen negativa e impositiva ante los usuarios.

- El ahorro integral en los costos de operación de la organización se logra por medio de las formas tangible e intangible, por lo que es labor de la Unidad de Sistemas Administrativos captar la atención de los directivos y personal de la Empresa sobre los beneficios que se obtienen con ambas formas.

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

BARNES, Ralph M.
Manual de Métodos de Trabajo,
México, Aguilar, 1975.

BETHEL, Lawrence L.
Organización y Dirección Industrial.
México, Fondo de Cultura Económica, 1970.

BUFFA, Elwood S.
Administración y Dirección Técnica de la Producción.
México, Limusa, 1978.

DUHALT KRAUSS, Miguel.
Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas.
México, UNAM, 1977.

FERNANDEZ ARENA, José A.
La Auditoría Administrativa.
México, Jus, 1966.

LAZARO, Víctor.
Sistemas y Procedimientos.
México, Diana, 1975.

MEXICO. SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO.
DIRECCION GENERAL DE ADMINISTRACION.
Guía Técnica para Estudios y Procedimientos;
Criterios normativos. México, 1978.

MEXICO. SECRETARIA DE LA PRESIDENCIA. DIRECCION GENERAL
DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS.
Manuales Administrativos;
Guía para su elaboración. México, 1974.

- REYES PONCE, Agustín.**
Administración de Empresas.
México, Limusa, 1978.
- ROJAS SORIANO, Raúl.**
Guía para Realizar Investigaciones Sociales.
Textos Universitarios.
UNAM. 1981.
- TERRY, George.**
Administración y Control de Oficinas.
México, C.E.C.S.A., 1978.
- VELAZQUEZ MAESTRETTA, Gustavo.**
Administración de los Sistemas de Producción.
México. Limusa, 1975.