

308402
UNIVERSIDAD LATINA

INCORPORADA A LA U.N.A.M.

1
25

IMPORTANCIA DE LOS MANUALES
Y PROCEDIMIENTOS

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Presenta:

ENRIQUE ALMARAZ ESCOTO

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

DIRECTOR DE SEMINARIO:

L.A.E. RAIMUNDO MARIO GARCIA GUERRA

MEXICO, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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.

GRACIAS A DIOS:

Por permitirme haber terminado mi carrera.

A MIS PADRES:

Mi agradecimiento, por el esfuerzo hecho para darme estudios, el apoyo y la confianza que han depositado en mí para culminar mis estudios, así como para mi superación personal.

A MIS HERMANOS Y MI NOVIA:

Con cariño, por el apoyo moral e incondicional que me han dado, así como la motivación para culminar mi tesis.

A MIS MAESTROS:

Mi agradecimiento y respeto, por el apoyo que me han brindado desinteresadamente, para que pueda cumplir uno de mis mayores objetivos en mi vida.

A MIS AMIGOS:

Gracias por su motivación y apoyo moral, y a todas las personas que me apoyaron para que pudiera concluir esta tesis.

INDICE

| | |
|---|-----|
| INTRODUCCION..... | 6 |
| CAPITULO I | |
| 1.- Antecedentes de la Empresa..... | 10 |
| 1.1 Historia de la Empresa..... | 10 |
| 1.2 Situación Actual..... | 14 |
| CAPITULO II | |
| 2.- Comunicación Interna de la Empresa..... | 29 |
| CAPITULO III | |
| 3.- Propuesta de Actualización de Manuales..... | 49 |
| CAPITULO IV | |
| 4.- Propuesta de Sistema de Información..... | 70 |
| CAPITULO V | |
| 5.- Propuesta de Capacitación..... | 91 |
| 5.1 Nivel Gerencial..... | 92 |
| 5.2 Nivel Operativo..... | 96 |
| CONCLUSION..... | 102 |
| BIBLIOGRAFIA..... | 106 |

INTRODUCCION

Introducción:

Los Manuales y los Procedimientos, son la base para conocer del inicio al final una actividad que dada su importancia siempre debe estar por escrito para que al momento de aclarar una duda ó repetir la actividad en un tiempo posterior sea a corto o largo plazo, podamos recordar al leer el procedimiento dicha actividad paso a paso como se realizo anteriormente.

Es conveniente tener una recopilación de los procedimientos importantes de las actividades de una organización y efectuar una separación por áreas funcionales para que no se tengan problemas al momento de consultarlos; esta recopilación se lleva a cabo en los manuales los cuales se dividen en:

- **Manuales de Organización.** Son los que recopilan la información de la distribución y estructura de una organización, por áreas funcionales y niveles jerárquicos.
- **Manuales Operativos.** Estan integrados por Procedimientos que sirven para explicar como se debe llevar acabo una actividad específica, operar un sistema organizacional ó de cómputo, etc. En este tipo de manuales siempre habra un usuario que hará consultas permanentes.
- **Manuales de Políticas y Procedimientos.** Estos manuales engloban los Procedimientos y Políticas de toda la organización y dependiendo del tamaño de esta se podrá subdividir por áreas o departamentos.

Este caso práctico pretende llevarse de lo general a lo particular, enfocado a un caso práctico específico para poder analizar a detalle los problemas más frecuentes que se pueden encontrar en una organización reconocida a nivel Internacional considerada grande su tamaño, se ha descuidado hasta cierto punto la organización en general.

ORIGEN

El motivo por el cual fue seleccionado este tema, es por que se ha observado en la mayoría de las empresas del Grupo Industrial del caso practico que se menciona, ciertos procedimientos no operan y no consultan los manuales, es más algunas de estas niquiera cuentan con manuales y procedimientos para trabajar reflejandose en una organización que deja mucho que desear para que exista una buena organización.

IMPORTANCIA

Esta investigación va encaminada a la importancia de contar con Manuales y Procedimientos adecuados que ayuden a organizar la empresa y poder controlarla.

OBJETIVO

El objetivo de esta Investigación es demostrar y comprobar la importancia que tiene el manejo adecuado de los Manuales y Procedimientos para las empresas que desean trabajar con un sistema de organización fundonal y adecuado, en el cual se tomen las decisiones que los lleve a lograr el cumplimiento de sus objetivos satisfactoriamente y poder afrontar la difícil situación Económica y Administrativa en el país.

Mi objetivo personal es tratar de aportar algo que sirva de ayuda para mejorar los Sistemas y Procedimientos de la empresa en la cual laboro, así como encaminar al personal a que constantemente se apoye en ellos para facilitar su trabajo.

HIPOTESIS

Los problemas existentes en los Sistemas de Flujo de Información provenientes de las obras, por lo tanto solucionando estos y evaluando el Sistema de Información se podrá eficientar el Flujo de información.

CONTENIDO Y ALCANCE

La Investigación se basará en una muestra aleatoria tomada dela empresa Grupo Industrial, S.A. ubicando los niveles desde el Contador de obra hasta la Vicepresidencia de Contraloría y tiene como giro empresarial realizar obras de infraestructura y tecnología propias.

En el contenido de la investigación primeramente daré a conocer los antecedentes de la empresa comenzando desde sus inicios hasta nuestros días haciendo mención de las principales obras en las que ha participado.

- Continuaré con la Situación Actual, como se encuentra la organización, su forma de operar, como están implantadas sus Políticas.
- Analizaré como se encuentra la comunicación interna en la empresa.
- Manejaré la propuesta de actualización de Manuales, así como del mejoramiento del Sistema de Información.
- Manejaré una propuesta de capacitación tanto a nivel Gerencial como a nivel Operativo.

CAPITULO I

1 Antecedentes de la Empresa

1.1 Historia de la Empresa

El Grupo Industrial, S.A. es una organización Mexicana creada especialmente para prestar servicios de Ingeniería y Construcción relacionados con la planeación e implementación de nuevas empresas industriales, la modernización y ampliación de las ya existentes y la ejecución de obras de Infraestructura, Desarrollo Urbano y Edificación.

Desde su fundación en 1960 ha participado activamente en la planeación, ingeniería y construcción de la capacidad productiva de países en proceso de desarrollo, principalmente México y otros países de América Latina, asistiendo a corporaciones multinacionales a iniciar o ampliar sus operaciones internacionales.

El éxito de sus servicios se refleja en su impresionante crecimiento, que lo ha llevado a convertirse en la organización más grande de Latinoamérica en su tipo. Su fuerza de trabajo ha alcanzado los 10,000 empleados, de los cuales 3,000 constituyen su grupo profesional permanente.

El grupo ha participado en la construcción de complejos industriales para las más prestigiadas firmas nacionales e internacionales, en áreas tan diversas como la química, petrolera, petroquímica, azucarera, industria de la pulpa y papel, textil, alimentaria, minerometalúrgica, siderúrgica, manufacturera, farmacéutica y de proceso.

Asimismo ha tenido parte importante en la instalación de plantas de energía eléctrica, aprovechamientos hidráulicos, sistemas de transporte público, desarrollos y construcciones urbanas. Desde pequeñas empresas privadas hasta grandes consorcios industriales y dependencias constructoras de los gobiernos Estatales y Federales, la gama de sus clientes es ampliamente diversificada.

El Grupo Industrial, S.A. se distingue especialmente por que presta todos los servicios necesarios para la implementación de proyectos completos, desde su concepción hasta su puesta en marcha, dentro de una sola organización y bajo su responsabilidad.

Está organizado bien para implementar proyectos completos, tanto industriales, como de infraestructura y desarrollo urbano, para lo cual proporciona los siguientes servicios :

- Consultoría
- Planeación
- Tecnología
- Ingeniería Básica

- Procuración
- Construcción
- Pruebas
- Puesta en marcha

Participa en cualquier fase del proyecto o en el desarrollo total del mismo, de así desearlo el cliente.

Trabaja en estrecha coordinación con el personal del cliente, si éste así lo requiere o toma para sí la responsabilidad total o parcial del proyecto.

Planeación y Consultoría Profesional

El Grupo Industrial Investiga todos los aspectos de planeación y efectúa los análisis de viabilidad que determinan si un proyecto es técnica, económica y financieramente factible, entre los que se cuentan estudios técnico económicos, estimados de costo, análisis financieros, evaluación de procesos, estudios de localización, de mercado y sobre la organización de nuevas empresas industriales.

Planeación Regional y de Sectores Económicos

Establecimiento de prioridades para el desarrollo de proyectos, evaluación de recursos y políticas para la asignación de los mismos.

Servicios Tecnicoeconómicos

Investigación de mercado, estudios de localización, evaluación de procesos, análisis de costos y evaluación financiera

Servicios Financieros

Coordinación con fuentes financieras nacionales para integrar paquetes financieros adecuados, para la ejecución de proyectos completos.

Servicios de Ingeniería Ambiental

Análisis de la contaminación ambiental y servicios, para seleccionar equipos de control y monitoreo.

Dirección y Administración de Proyectos

Cuando las características de un proyecto y la estructura administrativa del cliente, señalan la conveniencia de contratar los servicios del Grupo Industrial como director de proyecto, en lugar de ejecutor del mismo, entonces el grupo actúa como una extensión del cliente. En calidad de tal, dirige, supervisa, administra y controla los trabajos efectuados por terceros desde las etapas de ingeniería hasta las últimas fases de construcción.

Dentro de esta capacidad, su estructura de disciplinas y servicios múltiples le permite :

- Asumir la responsabilidad total del proyecto, desde su concepción hasta su terminación.
- Proveer cualquier combinación de pericias o servicios para satisfacer las necesidades del cliente.

- Asegurar que se utilicen las formas de operación más apropiadas y eficaces desde el punto de vista de costos, materiales, métodos de ejecución y sistemas de apoyo.
- Garantizar que se cumplan las especificaciones y calidades establecidas, que el proyecto se termine dentro del programa y que se cumpla el presupuesto preestablecido.

Todos los recursos del grupo con su amplia experiencia y conocimientos, están a la disposición de los clientes de Grupo Industrial y constituyen la mejor garantía para el éxito de sus proyectos en calidad, tiempo y costo.

1.2 Situación Actual

En un análisis que se efectuó acerca de los manuales y procedimientos existentes en la empresa, se pudo observar que efectivamente cuenta con manuales operativos, los cuales se elaboraron sin tomar en cuenta al usuario siendo estos complicados para leer y entender, sin lógica en su seguimiento, además de no cumplir con los requisitos de elaboración, redacción, ortografía, presentación, etc.

Por lo que respecta a los procedimientos, debido al tamaño de la empresa existen procedimientos que se elaboraron y no se han actualizado encontrándose con procedimientos desde 1971, que al consultarlos lógicamente no son funcionales, siendo que algunos Gerentes y personal en algunos casos se basan en ellos para resolver algunas problemáticas, como por ejemplo el procedimiento de "Renta de Maquinaria y Equipo" el cual fué elaborado en la fecha antes

mencionada, en el que se tuvieron que basar recientemente para resolver un problema para elaborar la facturación, encontrándose con funciones y actividades obsoletas.

Se comenzó por los manuales como por ejemplo el manual para el manejo de los distintos módulos del Sistema de Contabilidad COF (Contabilidad Oficinas), el cual se ha tenido que actualizar de acuerdo al crecimiento e implementación de más módulos a dicho sistema, pero no se ha conseguido que sea funcional ya que no existe una comunicación y colaboración directa entre el departamento de Políticas y Procedimientos, con el departamento de Procesamiento de Datos, quien es el encargado de elaborar los Sistemas de Cómputo para toda la empresa. Esta falta de comunicación se debe a que la información de los Sistemas es canalizada por el Subdirector de Sistemas de Contabilidad, quien les hace llegar las necesidades contables para que sean adaptadas a los Sistemas, por lo tanto este último es quien hasta hace poco tiempo se encargaba de formular los manuales operativos del Sistema de Contabilidad, los cuales como ya mencioné no se elaboraban bajo las condiciones, normas y políticas establecidas para ello, se encontraron deficiencias al comenzar a leer, siendo algunas de estas el que maneja demasiados tecnicismos contables, sin contar con un glosario que sirva de guía, no sigue un orden lógico en las explicaciones de funcionamiento del manual, provocando una serie de confusiones para el usuario ó quienes lo leen, siendo el primero quién será el que se guíe con el manual, para poder efectuar su trabajo con mayor facilidad o simplemente consultarlo para aclarar sus dudas en el

momento en que esté operando el Sistema de Contabilidad. La importancia de esta observación, es que el Subdirector de Sistemas de Contabilidad a su vez es el encargado de dar la capacitación al personal que operará el Sistema de Contabilidad y si no cuenta con un manual debidamente elaborado, la capacitación no es eficiente para el personal, ya que al momento de consultar el manual y estar operando el Sistema no se despejan las dudas y como lo he observado después de la capacitación, la mayor parte de los usuarios prefieren guardar el manual y no consultarlo por su complicidad al tratarlo de leer, por lo que debería existir una política que señale que el Subdirector de Sistemas de Contabilidad, no debe intervenir directamente en la elaboración de los manuales operativos del Sistema, únicamente dando su visto bueno y dejando esta función al departamento de Políticas y Procedimientos, en colaboración con el personal del departamento de Procesamiento de Datos, para que los orienten en el funcionamiento y manejo del Sistema, así como cualquier duda que pudiera surgir durante la elaboración del manual.

La actualización y modernización de los manuales operativos, se está dando demasiado tarde porque el personal administrativo está acostumbrado a no confiar en los manuales y procedimientos establecidos, lo que preocupa, es que algunos de los Jefes de área y Gerentes no le dedican tiempo a su personal para acostumbrarlos que consulten los manuales, únicamente se quejan de que no sirven y que en lugar de ayudarlos nada más les quita el tiempo leerlos, siendo que ni siquiera se toman la molestia de abrirlos y leerlos, provocando que el

usuario cometa fallas en el manejo del Sistema y por lo tanto su Información se vea afectada, en ocasiones se ven involucrados en serios problemas al acceder a módulos que desconocen su funcionamiento creando confusión para ellos.

Otra observación es que el personal que es enviado a las obras, no cumple con el perfil que se necesita para el puesto y para operar el Sistema de Contabilidad de obra, ya que en su mayoría son personal que es recomendado por un Director o Superintendente. Reciben una capacitación muy simple y en algunos casos sin ella comienzan a operar el Sistema sin conocimiento alguno del mismo, esto provoca que tengan que estar consultando vía telefónica al Auxiliar de Sistemas, o que éste tenga que trasladarse hasta la obra para que les resuelva sus dudas significando un elevado costo para la empresa.

La empresa no cuenta con un Manual de Organización, en algunas de las empresas del grupo no se sabe si todos los puestos están contemplados en el organigrama y si este último se encuentra actualizado, por lo que se ha observado que algunas de estas empresas han elaborado sus propios organigramas, sin que se tenga conocimiento de esto por parte del Departamento de Políticas y Procedimientos. Las funciones de cada puesto varían según la carga de trabajo encontrándose que hay secretarías que hacen funciones de Auxiliares de Contabilidad, que les fueron asignadas por los Gerentes y en algunos casos están al frente de un grupo de Auxiliares de Contabilidad, siendo esto muy serio por que existe personal que cuenta

con una preparación profesional y no es tomado en cuenta mientras que la secretaria no cuenta con el mismo nivel de conocimientos. Por lo que considero que debería tener conocimiento de esto el departamento de Recursos Humanos, ya que ante tal situación el personal de mayor capacidad se desmotiva y pierde el interés en cumplir con su trabajo al recibir órdenes de una persona que no domina por completo la Contabilidad y que además debe tomar decisiones.

En lo que se refiere al manual de Políticas del Grupo, algunas de estas se crean de un día para otro siendo respetadas al principio, pero con el paso del tiempo se dejan de respetar debido a que no existe un seguimiento para vigilar que dichas políticas han sido debidamente implantadas, corrigiéndolas y perfeccionándolas, simplemente se implantan y si existen errores o desviaciones, no son comentadas por parte del personal que hace uso de ellas al departamento de Políticas y Procedimientos para que se efectuen a tiempo y poder mejorarlas, de lo contrario hasta que no se ven afectados por estas fallas no las comentan.

Por lo que respecta a los procedimientos como se mencionó anteriormente en su mayoría están obsoletos o simplemente no se han actualizado, dando lugar a que surjan dudas sobre la aplicación de estos al momento de necesitarlos o consultarlos, provocando que se tengan que tomar decisiones apresuradas que se salen de las políticas establecidas para esos casos.

Los procedimientos son elaborados a solicitud de los departamentos (en algunos casos), empresas o áreas involucradas al momento que se le presenta un problema sin preverlos con anticipación, dado que se ha podido observar en algunos de éstos en los que se hacen propuestas pero nadie se decide a tomar la iniciativa, excusándose en la falta de tiempo para solicitar que se elabore un procedimiento, que les pueda solucionar su problema desde el momento en que se detecta alguna falla y no cuando el problema es mayor al grado de afectar a terceros como Proveedores. En cambio solo dos empresas del grupo son la excepción, por que en estas empresas sí cuentan con procedimientos y diagramas de flujo aunque no están validados por el departamento de Políticas y Procedimientos, se manejan internamente logrando que haya organización en comparación con las otras empresas que no tienen una buena organización, que proceden de la forma que más les conviene o en su caso que creen que es la adecuada.

La relación entre las empresas del grupo es deficiente, ya que existe una práctica insana de competitividad entre los Gerentes departamentales de cada una de las empresas por querer sobresalir y quedar bien ante sus superiores (Vicepresidentes), por lo que cada una de éstas empresas como ya comenté cuenta con sus propios procedimientos de acuerdo a sus necesidades, las cuales no están debidamente determinadas y toman en cuenta únicamente lo que a su criterio es conveniente. Debido a que la competitividad no es tomada para bien de la empresa, si no más bien para intereses personales,

provocando que prevalezca un ambiente de constante reto entre las empresas, que desean que se les proporcione información de los departamentos con los que tienen relación, con prioridades ante las otras empresas, violando los procedimientos o políticas establecidas en muchos casos sin importarles que se les mencione que existen procedimientos a seguir para que sean atendidos.

No existe una toma de decisiones adecuada, ya que, los altos mandos tardan demasiado tiempo en aprobar un procedimiento que al momento de liberarlo éste ya ha sufrido ciertas modificaciones al momento de aplicarlo en la práctica, por lo que el personal no los toma en cuenta y prefieren guardarlos y ni siquiera leerlos al saber que el sistema ha sufrido modificaciones y por lo tanto hacen caso omiso de los procedimientos.

Además otro factor que se observó que influye para que no se tomen en cuenta los procedimientos, es el personal de mandos medios como los Gerentes que en su mayoría cuentan con una antigüedad de hasta 25 años en la empresa y por lo tanto son quienes toman las decisiones si deben cumplir con los procedimientos o no, estos Gerentes son personas con resistencia al cambio, no aceptan propuestas en la mayor parte de los casos para mejorar, prefieren que se cumpla con los procedimientos anteriores aunque ya estén obsoletos o los sistemas hayan cambiado o se hayan modificado, prefieren trabajar así, son autoritarios.

Los departamentos de Contabilidad de las empresas del grupo, a niveles de Auxiliares, se preguntan cuál era el motivo de la existencia del departamento de Políticas y Procedimientos, si la mayor parte del personal comenzando por los mandos medios, no se preocupan por respetar y darle seguimiento a los procedimientos como debe de ser. Esto es debido a que no existe una educación laboral de los mandos medios hacia los Auxiliares, al crearles ese tipo de ideas dándoles a entender que los procedimientos que sí funcionan son los implantados en sus empresas y departamentos, siendo que estos únicamente son empleados en sus áreas de trabajo y no son reconocidos por el departamento de Políticas y Procedimientos.

Esto no quiere decir que si las empresas del grupo que diseñan y elaboran sus propios procedimientos no tengan validez, simplemente es por que para que un procedimiento se pueda validar a nivel de grupo, se debe de tomar un esquema general que aplique para todas las empresas del Grupo, por lo que esto lleva más tiempo de lo requerido para poder adecuar un procedimiento y hacerlo en forma general.

El departamento de Políticas y Procedimientos requiere de mayor personal, ya que actualmente cuenta con una estructura compuesta por: un Gerente, un Analista y una Secretaria y debido a la demanda de las empresas del Grupo, este personal no es suficiente para cubrir por completo las propuestas y/o solicitudes de procedimientos en el menor tiempo posible, provocando que cada empresa o departamento tome

sus propias decisiones, con la autorización de la Vicepresidencia correspondiente. Como consecuencia de esto no es posible darle seguimiento a los Procedimientos de reciente implantación al 100%, ya que al liberar un Procedimiento, inmediatamente se comienza a trabajar en otro ó se comienza a trabajar en un Manual para usuarios de un sistema el cual requiere más tiempo para su elaboración .

Otra problemática que se ha detectado es la preferencia por parte de los Vicepresidentes a ciertas personas que están al frente de las empresas, otorgándoles concesiones que en algunas ocasiones sin pensar que violan los procedimientos, sin darse cuenta que el personal de estas empresas y de las demás empresas del grupo detectan esta situación, por lo que deberían de contemplar éstas fallas al momento de solicitar la elaboración de un Procedimiento, para no causar confusiones entre el personal y los altos mandos, que al ver tal situación pierden interés por cumplir con los Procedimientos.

Se encontraron casos en que dos familiares trabajan en el mismo departamento, dependiendo uno del otro dentro del organigrama de ese departamento, esto viola las Políticas de la empresa encontrando defectos en el control por parte del departamento de Recursos Humanos al permitir que existan estos casos y demostrando que no estan actualizados sus Organigramas.

Existe preocupación por parte de Gerentes y personal en general en algunas áreas, porque se cuente con Procedimientos que sean funcionales, estas personas tratan de colaborar haciendo énfasis en las

problemáticas que han observado, proponen alternativas de solución y en algunos casos me han comentado que hasta están dispuestos a darle seguimiento, colaborando para que sus compañeros respeten los Procedimientos, ya que son personal que continuamente se encuentra involucrado en problemas con otras áreas, que desconocen sus alcances y responsabilidades, siendo el caso de los departamentos de Contabilidad en su mayoría, en los cuales recae la responsabilidad reconociendo también que no están debidamente organizados y no cuentan con los controles suficientes, pero este esfuerzo no ha sido tomado en cuenta ya que cada vez que se hacen propuestas o se llega a algún acuerdo en las juntas entre el departamento de Contabilidad y los otros departamentos, no se cita a un representante del departamento de Políticas y Procedimientos para sugerir que se elabore un Procedimiento o se modifique, dejando estos problemas y posteriormente se incrementan, al grado de llegar hasta las Vicepresidencias al momento en que estas solicitan información y no se tiene lista, siendo que se podrían evitar problemas con los Vicepresidentes, si los acuerdos se tomaran en cuenta y se solicitara la elaboración de los Procedimientos y controles necesarios para la realización de esos trámites delimitando funciones y responsabilidades, hasta incluso llegar a calendarizar o implantar horarios para la entrega de documentación a Contabilidad por parte de los departamentos involucrados.

Cabe mencionar que los problemas anteriormente mencionados se dan a menudo con los departamentos de Compras Técnicas, Recepción de Documentos y Gerencia de Contraloría entre otros.

Por lo que respecta al área de Recepción de Documentos, esta área es la encargada de canalizar la información a las empresas y departamentos del grupo, además de tramitar los pagos por diversos conceptos emitiendo los contrarecibos y atendiendo a Proveedores. Esta área maneja documentación muy importante como facturas, comprobantes de gastos, etc. que para los departamentos de Contabilidad son documentos fuente y por lo tanto requieren de un trato muy especial.

He detectado que en esta área no existe un control para la entrega de documentación a los departamentos de Contabilidad de las empresas del grupo, únicamente hay control de cierta documentación manejada de menor importancia por el departamento de Contabilidad.

Al revisar el procedimiento de Recepción de Documentos se detectó que no está actualizado y que algunas de las actividades de los Auxiliares no están contempladas en él, por lo que se debería actualizar y darlo a conocer a nivel institucional, comenzando por implantar controles para la entrega de documentación, ya que al no existir estos culpan los Auxiliares de Contabilidad a esta área por el extravío de dicha documentación, excusándose no se ha entregado la documentación, siendo que efectivamente si fué entregada, este problema es frecuente y por lo tanto ocasiona que tanto los Auxiliares

de Contabilidad como los Auxiliares de Recepción pierdan el tiempo en discusiones que no les llevan a nada y que por lo tanto provoquen que crezca dicho problema, hasta tal grado que debe intervenir el Vicepresidente del área responsable, lo cual no debería de suceder, siendo el Gerente de Contraloría, es el responsable del área de Recepción de Documentos y a quién le corresponde sugerir y solucionar la situación, por el contrario no le toma interés hasta que interviene el Vicepresidente de Contraloría, entonces hace propuestas y escucha a los Auxiliares de Contabilidad aclarándoles sus problemas, de otro modo no los toma en cuenta.

En las observaciones comentadas no se trato de decir que la empresa sea la única que tiene este tipo de problemas, sabemos que todas las empresas en México tienen algunos problemas pero la mayoría es porque no cuentan con Manuales y Procedimientos adecuados a sus necesidades, incluso la gran mayoría ni siquiera se han preocupado por elaborarlos no importando si son empresas Micro, Pequeñas ó Medianas, es de preocuparse que en estos tiempos que estamos viviendo de cambios constantes, se observa que las empresas que no están bien organizadas estan al borde de la quiebra, por lo que es necesario comenzar un cambio en el cual se adopten nuevos sistemas y en los cuales se implementen nuevos modelos para administrar empresas, aprovechando el Tratado de Libre Comercio se pueden importar estos modelos de Canadá ó Estados Unidos, lo que falta es adaptarlos al sistema Mexicano, lo cual no es tan sencillo y se toma

consciencia de que se llevaría un tiempo considerable, pero existe la confianza en que los resultados serían notables.

Como ejemplo están las empresas Trasnacionales, que en su mayoría son Grandes empresas que cuentan con manuales y procedimientos que estan en constante actualización y que cuentan con una educación laboral que se reconoce, porqué no tomar los buenos ejemplos de estas empresas y aplicarlos a las empresas Micro, Pequeñas y Medianas, pudiendo eficientarlas, aumentando su calidad y hasta llegar a ser mejores que las empresas Trasnacionales, al manejar un número menor de personal.

Como lo menciona el Licenciado Joaquín Rodríguez Valencia en su libro* Los procedimientos se consideran en un tercer nivel de importancia dentro del Sistema de Planeación, es decir **primero los objetivos, en el segundo las políticas y en el tercero los procedimientos**, para lo cual se deben tomar en cuenta las siguientes acciones y actitudes:

- a) El deseo sincero de la dirección superior para lograr, respaldar y apoyar cada fase del estudio.
- b) Entendimiento, interés y colaboración de personal clave en los diversos niveles de la empresa.

* Joaquín, Rodríguez, Valencia, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Editorial ELASA, México, D.F. Segunda Reimpresión, 1992, página 43

- c) La utilización de analistas calificados, que practiquen en forma adecuada las relaciones humanas.
- d) El análisis y la síntesis debe hacerse en forma sistemática, de todos los hechos e informaciones relativos a cada función o unidad administrativa objeto de estudio.

Tomando estas propuestas del Licenciado Rodríguez Valencia y aplicándolas al estudio que se está efectuando, se ha detectado que en la mayor parte de las empresas del Grupo falta interés y la colaboración de los Gerentes y subordinados de estos para poder llevar a cabo una adecuada organización.

Si la organización en la empresa no es tomada en cuenta con la seriedad que debe ser, los problemas en Grupo Industrial y las empresas que conforman el Grupo no se podrá obtener un desarrollo si el esfuerzo de unos cuantos quienes se preocupan porque la empresa alcance los niveles más altos en su ramo y siga siendo reconocida a nivel Nacional e Internacional. Entonces que se espera el Presidente de la empresa si este como se piensa está al tanto de la situación actual que prevalece, que se espera si en un futuro no muy lejano llegan más empresas Transnacionales y como se comentó no está preparada como empresa para competir con ellas, simplemente por el hecho de no estar organizados dentro de la empresa.

CAPITULO II

2 Comunicación Interna de la Empresa

La empresa cuenta con problemas de comunicación interna en relación al flujo de información que se maneja, este flujo es sencillo pero el personal influye para que se complique conforme va avanzando la información.

Para facilitar la descripción de las fallas se ha observado para esta investigación, basada en una muestra ya que el Grupo de empresas es demasiado grande y por lo tanto el tener que describir a una por una se tomaría demasiado tiempo. El área que se escogió fue la de la Vicepresidencia de Contabilidad, que abarca a todas las empresas del grupo que cuentan con un departamento de contabilidad, estas empresas hasta hace poco tiempo eran independientes, por lo que llevaban sus propios procedimientos, organigramas y algunas políticas de manera independiente, por lo que cada una de ellas se podría decir que se dirige y organiza de manera independiente variando en la aplicación de los Sistemas de información, esto no tiene muy satisfecha a la Vicepresidencia de Contraloría porque al momento de presentar su información final que son los Estados Financieros, siempre hay retraso en las fechas de entrega, afectando a los departamentos de Información Financiera y de Finanzas respectivamente, ya que estos departamentos son los encargados a su vez de concentrar la información de las empresas del grupo y enviarlos tanto a la Bolsa Mexicana de Valores como a la Comisión

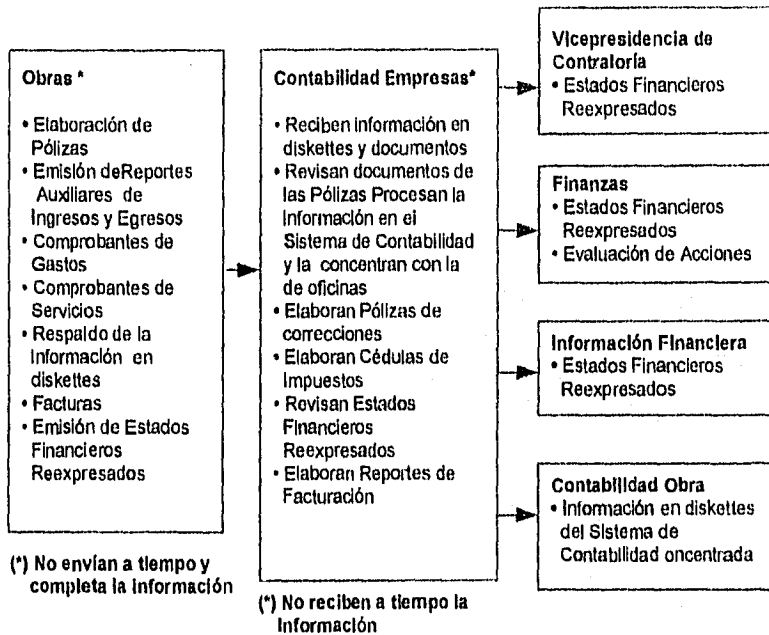
Nacional de Valores, siendo estos requisitos de las empresas que cotizan en la Bolsa.

Internamente se han detectado que se tienen establecidos determinados flujos de información, de los cuales su forma de operar es muy sencilla, pero el problema principal está en dónde se origina la información. Como se menciona en el capítulo anterior cada empresa cuenta con un departamento de Contabilidad, el cual se encarga de procesar la información proveniente de las obras que tiene la empresa en los distintos estados de la República Mexicana, he ahí donde nace esta información y por lo que se ha podido investigar es donde comienzan los problemas; para hacer más clara esta explicación a continuación se presenta un Esquema Conceptual de la información originada desde su inicio en las obras hasta su terminación en las Oficinas Centrales, de la cual se obtienen reportes, se procesa información en el sistema de Contabilidad, concentrando esta con la información generada en las Oficinas Centrales y de la cual emanarán los Estados Financieros, que son presentados mensualmente a la Vicepresidencia de Contraloría, cumpliendo con el calendario de entrega mensual para su revisión y autorización y posteriormente, son entregados al departamento de Información Financiera para que en conjunto con el departamento de Finanzas, procedan a sustraer de ellos la información que necesitan para su presentación en la Bolsa Mexicana de Valores y a la

Comisión Nacional de Valores respectivamente los días 8 de cada mes.

El diagrama conceptual anteriormente mencionado es el siguiente :

Grupo Industrial, S. A.
Diagrama de Flujo de Información de Obras a Oficinas Generales



En este Diagrama Conceptual, se puede observar que el problema del flujo de información proviene de las obras, las cuáles en la mayor parte de los casos investigados, el origen de los problemas es por las siguientes consecuencias:

- Los Contadores de obras que también son considerados como administradores de obras, en la mayor parte de los casos no están capacitados sobre el manejo del Sistema de Contabilidad, es más ni siquiera son personas que cumplan con el perfil requerido para ocupar el puesto, esto es atribuido a que son recomendados de los Superintendentes, que son los responsables de las obras, por lo que no existe una supervisión constante ó pasa por alto este detalle el departamento de Recursos Humanos.
- Los Contadores de obras reciben una capacitación muy deficiente por cuestiones de tiempo para aprender el Sistema de Contabilidad, por lo que únicamente se les entrega el Manual de Operación del Sistema para que en él aclaren sus dudas, y si a esto le agregamos que este Manual no está debidamente elaborado, que sólo el Subdirector de Sistemas de Contabilidad quien lo elaboró sabe interpretarlo por la aplicación de tecnicismos contables, falta de claridad, mala redacción y secuencia lógica, etc., y que los Contadores no cuentan con los conocimientos necesarios para la aplicación de la Contabilidad, es de considerarse que existan los problemas de información al momento de operar el Sistema de Contabilidad repercutiendo esto al departamento de Contabilidad de Oficinas Centrales y por ende a todas las empresas involucradas en el flujo de la información al no cumplir con la calendarización programada por la

Vicepresidencia de Contraloría, para la entrega de Estados Financieros.

Si a esto le agregamos que el Gerente de Sistemas de Contabilidad no está convencido en la forma en que el departamento de Políticas y Procedimientos actualiza dicho Manual Operativo, únicamente por que no se presenta como a el le parece, sin respetar los lineamientos para la elaboración de Manuales y dedicándose a efectuar críticas del Manual por la falta de comunicación y entendimiento por cuestiones personales con el Gerente del departamento de Políticas y Procedimientos, los cuales solo conducen a constantes discusiones que provocan que se retrase la implantación del Manual y a su vez el plan de trabajo del departamento de Políticas y Procedimientos y el del Mismo Subdirector de Sistemas de Contabilidad.

- Los Superintendentes en su mayoría, únicamente se interesan por el avance de las obras, dejando aun lado los problemas contables y administrativos, como la entrega de documentación necesaria para la elaboración de la Contabilidad, no entregan los comprobantes al Contador de obra a tiempo, las Facturas de Proveedores, etc., originando los retrasos en la entrega de la información al no cumplir con el calendario previamente establecido y siendo la raíz del problema del flujo de información.

- El departamento de Sistemas no atiende las problemáticas que surgen en el Sistema de Contabilidad de obras, siendo estos los responsables de la creación y funcionamiento de dicho Sistema, por lo que ha tenido que intervenir tanto la Gerencia de Contraloría como la Subdirección de Sistemas de Contabilidad, enviando personal que con el tiempo ha aprendido a dominar el Sistema, pero sin embargo no son Analistas de Sistemas, problema que en teoría debería resolver el departamento de Sistemas.

Esto provoca que el personal que es enviado a obra para solucionar las problemáticas de los Contadores con el Sistema de Contabilidad de obras no sean resueltos por completo, debido a que sólo se resuelven temporalmente por el motivo antes mencionado, la falta de capacitación y la Intervención de dos Departamentos en los cuales los supuestos Analistas de Sistemas no son los que realmente debieran intervenir, además de que existe una rivalidad entre los Analistas de la Subdirección de Sistemas de Contabilidad, con el Analista de la Gerencia de Contraloría repercutiendo al Contador de obra que nada tiene que ver y simplemente solicita ayuda.

Esto perjudica la economía de la empresa porque se está gastando dinero en viajes inoperantes y que además son prolongados, al no obtener resultados satisfactorios teniendo que regresar los Analistas nuevamente a las obras cuando surgen de nuevo las mismas fallas y

en algunos casos teniendo que capacitar a los Contadores de obra en el manejo del Sistema de Contabilidad, quienes provocan las fallas en el Sistema por el desconocimiento en el manejo del mismo. Por otro lado se observó que los diskettes en donde se envía la información en muchos casos vienen dañados, por lo que la información tiene que ser enviada nuevamente por los Contadores de obras, retrasándose en las fechas de entrega. Estas consecuencias son las más importantes y que dan origen a que la información que debe entregarse a la Vicepresidencia de Contraloría no se haga en las fechas programadas.

Por lo que respecta al flujo de información de las Oficinas Centrales, éste no es nada satisfactorio ya que se investigó que en la mayor parte de las empresas del grupo existen ciertas rivalidades entre los dirigentes de éstas, como ejemplo está el departamento de Sistemas que constantemente tiene fricciones con el departamento de Procesamiento de Datos, quienes son los encargados de manejar los Sistemas en un Sistema de red local, el cual no ha podido progresar debido a estas fricciones, marcando sus responsabilidades y no aceptando sus fallas, culpan siempre a la otra área pudiendo tener la facilidad de manejar información que por vía modem, se podría enviar desde las obras y que sin embargo no sucede por la falta de comunicación y entendimiento por parte de los directivos de estas áreas, siendo los usuarios de las empresas los perjudicados al no poder trabajar y obtener su información con confianza en dicho

Sistema, retrasando el desarrollo de la empresa la cual invierte fuertes cantidades de dinero en mantener estos equipos que no son aprovechados a su máxima capacidad.

En el área de Contabilidad la comunicación es deficiente en el aspecto de que al retrasarse la información proveniente de las obras por no estar acostumbrados a respetar los calendarios de entrega de información marcados por la Vicepresidencia de Contraloría, el departamento de Información Financiera y Finanzas. Esto repercute a su vez en la entrega de información a fuentes externas, al demorarse la información por fallas constantes en el Sistema de Contabilidad, las cuales repercuten en la calendarización al no poder procesar los Auxiliares de Contabilidad su información a tiempo y presentándose problemas por falta de control por parte de los mandos medios quienes no supervisan constantemente a sus subordinados y estos a su vez no reportan las fallas en el Sistema, hasta que no se agravan sus problemas ó simplemente se pierde tiempo al tener que estar solicitando apoyo al Auxiliar de Sistemas, para que éste efectúe las correcciones en el Sistema ó les indique como hacerlas en el Sistema para no afectar toda la información.

Se detectó en los Sistemas de información que los Auxiliares de Contabilidad no consultan los manuales por falta de confianza en éstos al estar acostumbrados a tratar de solucionar sus dudas por sí mismos en lugar de acudir al departamento de Políticas y Procedimientos para que se les oriente en el uso de los manuales,

para que puedan obtener la información en el menor tiempo posible. Esto demuestra que los Auxiliares de Contabilidad no han sido debidamente capacitados por sus jefes sobre el uso y manejo de manuales y/o procedimientos, para eficientar su trabajo teniendo éstos que conseguir la información a como dé lugar, ya que a sus jefes solo les interesa entregar resultados a la Vicepresidencia de Contraloría.

Otro departamento donde la comunicación es deficiente, es el de Compras en donde constantemente se tienen problemas con el área de Recepción de Documentos al no tener una comunicación constante para enterarlos de problemas con Proveedores, y este a su vez tiene problemas de comunicación con los departamentos de Contabilidad. El origen de esta falta de comunicación entre estas tres áreas está en el flujo de la información del departamento de Compras, el cual no informa a las demás áreas de los problemas con Proveedores, no utilizan correctamente el Sistema de Compras para dar de alta los pedidos, las condiciones de los pedidos no son las adecuadas, esto dicho por el departamento de Contabilidad. Lo cual ocasiona constantes discusiones llegando a decisiones que únicamente son platicadas, pero no son capaces de solicitar que se elabore un procedimiento adecuado, se ha observado que el problema es que no se delimitan las responsabilidades entre los departamentos, ya que unos por querer ayudar a otros ahorrándoles

trámites, terminan discutiendo sobre las responsabilidades que le corresponden a cada quién sin llegar a un acuerdo.

Existe una falta de comunicación de igual forma en los niveles Gerenciales, en los cuales no les parecen las decisiones tomadas por un Subdirector ó Director se saltan estos niveles, acudiendo directamente con los Vicepresidentes para que estos tomen las medidas necesarias, siendo que se trasquiversa la información acomodándola a su conveniencia lo que se considera una falta de ética profesional por parte de estos Gerentes.

Otro problema de comunicación es que los Gerentes no se apegan a sus horarios de trabajo, afectando a la empresa al momento de que se les requiere para tomar alguna decisión o simplemente aclarar alguna duda existente en sus áreas, abandonan la empresa sin previo aviso a los Subdirectores o Directores, algunos incluso no avisan ni a sus subordinados, lo que ocasiona confusión en estos para tomar con la seriedad debida las Políticas de la empresa, no seguir al pie de la letra los Procedimientos ante los malos ejemplos mostrados por algunos Gerentes, esta falta de comunicación interna en la empresa es producto de una falta de organización, por lo que debe ponerse alerta a la Presidencia de este tipo de faltas que en algunos casos pasan por alto los Vicepresidentes.

Como se ha comentado con anterioridad otro departamento que influye en esta falta de comunicación, es el de Recursos Humanos quién es el encargado de estar actualizado en las plantillas de personal y organigramas, lo cual no sucede, este departamento recientemente se empezó a actualizar gracias a que el departamento de Políticas y Procedimientos, le solicitó información acerca de los organigramas existentes de las empresas que conforman el Grupo Industrial, S.A. para la elaboración de un Manual de Organización solicitado por la Vicepresidencia Ejecutiva de Finanzas y Administración. Para esto se observó que no se tiene la información actualizada, lo cual es una gran falla al ser estos los responsables de tener los Organigramas lo más actualizado posible y en lugar de dar apoyo a este departamento sucede todo lo contrario, el departamento de Políticas y Procedimientos ha tenido que conjuntar la información, colaborando para actualizarlos y en coordinación con los Gerentes de algunas áreas de las empresas del Grupo, quienes han elaborado por iniciativa propia sus Organigramas en los que se han tenido que apoyar, esto ha provocado un retraso en la elaboración del Manual de Organización, en el cual por la crisis actual que estamos viviendo en México se ha tenido que recurrir a reducir la plantilla de personal, afectando directamente la información recabada de puestos y personal que ya no labora en la empresa, haciendo que este Manual se vuelva obsoleto antes de que haya sido terminado y volviendo infructuosa la labor del departamento de Políticas y Procedimientos.

Por otro lado el departamento de Recursos Humanos está efectuando sus Cursos de Inducción con datos obsoletos al no tener los Organigramas actualizados como se mencionó anteriormente, el personal de nuevo ingreso no sabe exactamente donde se encuentra ubicado, cuales son sus funciones y responsabilidades, hasta que no son indicadas estas por sus jefes inmediatos ó el Gerente responsable. De igual forma desconocen cuales son los Procedimientos existentes y vigentes con los que se relacionarán sus funciones, y que deberán de seguir para facilitar sus tareas y apegarse a las Políticas de la empresa, es más el departamento de Recursos Humanos no efectúa una presentación del personal por lo menos en las áreas con las que tendrá relación directa el personal de nuevo ingreso.

Se han dado casos hasta de Subdirectores que ingresan a la empresa y no son presentados al personal por su jefe inmediato, al grado tal de que hasta los Gerentes de su misma área desconocían su ingreso a la empresa, negándose a darle información por la falta de comunicación por parte de la Vicepresidencia correspondiente hacia estos niveles, al no tener una presentación directa ó por lo menos por escrito para enterar a todo el personal del ingreso de dicho Subdirector.

Cabe mencionar la importancia de los Manuales (Políticas y Procedimientos, de Organización, etc.), el *Lic. Joaquín Rodríguez Valencia dice que actualmente se debe poner empeño en el uso de Manuales Administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa.

Un Manual Administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados cómo encaja su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina, como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa. Así mismo, los Manuales ayudarán a los jefes a no tener que repetir informaciones, instrucciones, procesos. El manual les proporciona la información que necesitan en forma sistematizada.

La tarea de elaborar manuales administrativos se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delimitar la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Otro punto de importancia es que no se respeta el Control Interno, cada área o departamento lleva su control como puede, no existe un procedimiento vigente para llevar a cabo dicho control, se ha

detectado que la información se controla únicamente en base a Memorandums que solo sirven de trámite porque las instrucciones se llevan acabo en algunas ocasiones a conveniencia de las empresas.

Para una mejor comprensión del control interno el *Lic. Joaquín Rodríguez Valencia nos dice: Podemos considerar como parte del **Control Interno**, la comunicación administrativa escrita, las Instrucciones, las Guías, los Instructivos, los Reglamentos, los Manuales en forma de Documento Oficial. Esto es debido al crecimiento de las estructuras, a la magnitud de la Organización, a su dinámica, o a su crecimiento. Los Manuales son un medio que permite al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de sí mismos, cuándo y cómo.

En esta cita el Lic. Rodríguez Valencia nos confirma la importancia del **Control Interno** administrativamente, hablando de la forma en cómo se debe manejar la comunicación interna que es básica para las buenas Relaciones Laborales y Humanas que son un síntoma de la problemática actual del Grupo Industrial, S. A., lo que significa que no se están cumpliendo adecuadamente los lineamientos para tener un Control interno adecuado. Como otro ejemplo se detectó que las empresas no canalizan su información por el área de Recepción de Documentos,

* Joaquín, Rodríguez, Valencia, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Editorial ELASA, México, D.F. Segunda Reimpresión, 1992, página 58

la cual tiene la función de recibir la documentación y distribuirla a las empresas por medio de su Departamento de Contabilidad, la falta de control por parte de la Vicepresidencia de Contraloría y la Gerencia de Contraloría, hacia esta área provocan que la información y documentación no se tenga a tiempo en estos departamentos, siendo en la mayor parte de los casos los últimos en enterarse de la situación e información provenientes del exterior como lo es en el caso de las obras (construcción).

Dentro de las empresas la documentación e instrucciones se reciben de manera verbal y algunas veces escritas, pero no se hacen llegar a los departamentos y áreas involucradas ó afectadas, provocando problemas posteriores, también en los departamentos se observó que se tienen estos problemas por falta de Control Interno, al no tomar en cuenta a todas las personas que pudieran verse afectadas al momento de que se genera información ó instrucciones, que son recibidas por los Gerentes y nuevamente no son transmitidas a sus subordinados u otras áreas afectadas. Los controles en cada una de las empresas son muy variables, dado que no se cuenta con un procedimiento estandar para que se aplique un Control Interno que se adapte a las necesidades de cada empresa, teniendo que implantar sus propios controles para que no se pierda la información o se traspapele.

Otro problema de control que no se ha podido solucionar es el de los Formatos, cada empresa maneja sus propios formatos respetando únicamente los que están autorizados para efectuar trámites, como por ejemplo el formato de Gastos de Viaje, Solicitud de Cheque por mencionar algunos, al momento de querer controlar la información se crean formatos internos que no están validados por el departamento de Políticas y Procedimientos, quienes son los encargados de analizar las necesidades de cada empresa para elaborarles los formatos y lo más importante, que sean funcionales para ellas. Se tiene conciencia de que existen los formatos y con el consentimiento de algunos Gerentes se utilizan, sabiendo de antemano que se están duplicando funciones y a su vez creando gastos excesivos a la empresa al no utilizar los formatos autorizados.

El Control Interno también se ve desviado en el área de Proyectos, en donde el Gerente Administrativo colabora al querer controlar su información, creando problemas al departamento de Contabilidad al no entregarle a tiempo documentos fuente como Facturas, estas son retenidas por el Auxiliar de Contabilidad del Proyecto sin tener motivos para que tenga posesión de dicha documentación, esto provoca que no fluya la información de estos documentos a Contabilidad, retrasando los procesos por los que pasa la información, además de que se corre el riesgo de extraviarlos, siendo documentos de suma importancia y manejo delicado. Se encontró también con que el Gerente Administrativo solicita facturas

en blanco al departamento de Contabilidad para que sean elaboradas en el área de Proyectos, lo cual es una falta de Control Interno al correrse el riesgo de extravío ó la mala utilización de dicho documento fuente, de esto está conciente el Gerente de Contabilidad quién avala la entrega de las Facturas previa presentación de un borrador de la Factura sin ni siquiera exigir un formato elaborado y autorizado de Solicitud de Factura. Con esto se crea una duplicidad de funciones al efectuar el trabajo que le corresponde al Auxiliar de Facturación y al no utilizar el Sistema de Facturación de la empresa, ya que las Facturas no se elaboran en dicho sistema, excusándose de que el Cliente les requiere que sean presentadas las Facturas, con un desglose especialmente manejado por él y que si las facturas son emitidas por el Sistema actual de facturación el Cliente no pagará, esto repercute hasta el departamento de Sistemas, quién es el encargado de efectuar las adecuaciones necesarias a los Sistemas del grupo, ellos no están enterados de esta situación y sería conveniente que lo estuvieran porque no se sabe de qué forma se registren las facturas en el sistema, el cual enlaza la información de la facturación con la Contabilidad, además de que cada Proyecto tiene una duración aproximada de por lo menos 3 años, con esto se comprobarían las adecuaciones al Sistema y nó tener que estar haciendo estas tareas innecesarias que perjudican a las empresas del grupo.

Al igual que este caso, se pueden enumerar muchos más en los que no basta con mencionar los problemas de falta de comunicación dentro del grupo y cada una de las empresas, tan solo saber que los Gerentes y hasta Vicepresidentes están enterados de los acontecimientos y además ellos mismos concienten esta situación, no se comprende hasta donde podrá aguantar la empresa estos problemas si no se toman las medidas adecuadas, si es que los altos mandos hasta la Presidencia les interesa que se solucionen, por lo que se tendrán que tomar medidas urgentes para que no siga creciendo este mal que afecta a todo el grupo y como se presenta la situación actual del país, como se comentó en el capítulo anterior el Grupo no podrá estar preparado para enfrentar el cambio que se está dando y con la entrada de nuevas empresas Transnacionales, se verá afectado para poder competir a lado de estas.

Si no existe una comunicación interna eficiente y la información no fluye como se mostró en el ejemplo de los departamentos de Contabilidad, si no se respetan los Procedimientos y Manuales establecidos además de no educar al personal para consultarlos y apegarse a ellos demostrándoles que son una herramienta básica de apoyo para la realización de sus labores, entonces podemos deducir que la raíz de tantos problemas de comunicación que existen en la Empresa, es por la falta de entendimiento entre los mandos medios, por rivaldades que no son válidas para una mejor administración de los recursos con los que cuenta la empresa, prevaleciendo siempre

el interés personal y que por lo tanto no les interesa trabajar en grupo, para poder solucionar los problemas tanto internos como externos.

Hace falta quién lleve acabo la iniciativa que de hecho se ha tratado de comenzar por la Vicepresidencia de Contraloría, la cual se ha observado que su labor para que sean tomados en cuenta los Manuales y Procedimientos, así como mejorar las relaciones entre los Gerentes de los departamentos de Contabilidad, Sistemas, etc. para que dejen a un lado los problemas personales y puedan trabajar coordinándose entre ellos, para atender el problema mayor que es el estancamiento del Grupo y aportar sus conocimientos y experiencias, que en la mayor parte de estos es superior a los 15 años y en algunos casos superan los 30 años dentro del Grupo, por lo que se puede escuchar a estos Gerentes para hacer propuestas para iniciar las soluciones que se crean convenientes, después de efectuar un análisis profundo de la situación actual por la que atraviesa el Grupo, la cual es muy delicada y creo que se puede hacer mucho por salvar a la empresa de caer en una desorganización mayor que le ocasione problemas más graves.

CAPITULO III

3 Propuesta de Actualización de Manuales

De acuerdo a los puntos mencionados en el capítulo 1 acerca de que los Manuales de Organización, Políticas y Procedimientos y Operativos no están actualizados, se propone lo siguiente :

- 1.- En primer lugar se propone, aumentar el personal en el departamento de Políticas y Procedimientos, debido a que es insuficiente tener un Gerente, un Analista y una Secretaria para cubrir con las necesidades de todas las empresas del Grupo, aunque como comenté en el capítulo 1 existe personal designado en el área de Ingeniería para elaborar Procedimientos exclusivamente para dicha área, por lo que se debería integrar este personal que domina el área de Ingeniería al departamento de Políticas y Procedimientos para poder concentrar las actividades de este personal y crear un estandar para la elaboración de Manuales y Procedimientos siguiendo una misma metodología de elaboración, además de que se controlarían todos los Procedimientos en el mismo departamento, evitando que se llegue a la duplicidad de los mismos ó que estén circulando por todas las empresas, sin el conocimiento de éste departamento y proponer que cada vez que se solicite la elaboración de un Procedimiento ó la actualización de un Manual se haga por escrito para poderlo ingresar al programa de actividades anual del departamento.

2.- Que no se continúe temporalmente con la elaboración del Manual de Organización que solicitó la Vicepresidencia Ejecutiva de Finanzas y Administración, dadas las circunstancias y los cambios que se están llevando a cabo dentro del grupo por efectos de la crisis económica por la que estamos atravesando y en la cual se ha tenido que recurrir a recortar la plantilla de personal del Grupo, creo que es conveniente que hasta que haya una estabilidad en la empresa se retome la elaboración de este Manual, ya que con los cambios constantes existe una variación en cuanto a los puestos, personal que es rehubicado en otras áreas o que cambian de Empresa y por lo tanto la información obtenida hasta el momento y los organigramas elaborados, automáticamente se han vuelto obsoletos y si se continúa con el Manual se invertirá tiempo que se podría ocupar para otras actividades de mayor prioridad, además de que éste tiempo invertido repercute a la empresa en costos y tiempo.

Propongo que se solicite la colaboración de los Gerentes de los departamentos de cada una de las empresas del grupo para que apoyen al departamento de Políticas y Procedimientos a formular los organigramas correspondientes facilitándoles toda la información requerida para lograr un levantamiento de información más eficiente que se reduzca el tiempo que se pierde en investigar si los datos recabados son los correctos, así como las actividades descritas por el personal que interviene en

un Procedimiento las cuales no son descritas por éstos con claridad, repercutiendo al momento de elaborar los procedimientos que al comentarlos y revisarlos con los Gerentes no están de acuerdo, por lo que creo que es conveniente que se programaran antes de solicitar que se elaboren los Procedimientos contando con la información necesaria para no estarlos distraiendo de sus actividades y en un corto tiempo obtener la información precisa y necesaria. Los Gerentes de cada área deberán comentar con sus subordinados a cerca de las desviaciones y fallas encontradas, proponer algunas alternativas para mejorar y comentarlas con el Analista para que sean tomadas en cuenta en la elaboración del Procedimiento.

3.- Concientizar a los Gerentes, los Subdirectores, los Directores y los Vicepresidentes de que respeten el programa de trabajo del departamento de Políticas y Procedimientos ya que solicitan la elaboración de un Procedimiento al momento, aunque se sabe que hay Procedimientos que se tienen que elaborar de urgencia dadas las circunstancias de algunas áreas y de las Empresas es necesario que se apeguen al programa establecido y consultar con el Gerente de Políticas y Procedimientos si están contemplados los procedimientos dentro del programa de trabajo, viendo la posibilidad de que se pudiera adelantar a su elaboración por la urgencia de implantarlos debido a las circunstancias.

Analizar el Sistema antes de solicitar un Procedimiento y confirmar con el departamento de Políticas y Procedimientos si ya se cuenta con algún Procedimiento que cumpla con los requisitos o se apegue a las necesidades por las que se requiere de la elaboración de éste. Es muy importante que primero se resuelvan los problemas de comunicación que prevalecen dentro de las Empresas del Grupo, despejando las dudas que existan por el desconocimiento del funcionamiento de los Sistemas actuales, haciendo a un lado las rivalidades entre los Gerentes y otros mandos medios, esto con el objetivo de crear un verdadero equipo de trabajo que se dedique a solucionar estos problemas como prioridad y coordinarse cada quién en su departamento y Empresa, para iniciar un proceso de comunicación eficiente desde los puntos donde nace la Información hasta donde termina y así poder cumplir con los objetivos de cada una de las Empresas, y el objetivo general del Grupo para poder aplicar los Procedimientos adecuadamente y estos cumplan el objetivo para el cual fueron creados ya que si no se comienza por resolver este problema, no tiene sentido que se mejoren los Manuales y los Procedimientos si se sigue como hasta ahora con problemas de comunicación.

Como comenta el *Lic. J. Rodríguez Valencia, el trabajo de Sistemas y Procedimientos consiste en llevar a cabo un análisis y diseño de un Sistema, el cual está compuesto por una red de

Procedimientos, integrados y diseñados para cumplir un objetivo concreto. Los Procedimientos se aplican al manejo de diversos asuntos tales como recepción de pedidos, salida de material, etc. A su vez, intervienen los métodos, que corresponden a la tarea de una persona y a una serie de métodos acumulados e integrados, forman un procedimiento y varios Procedimientos relacionados e integrados forman un Sistema.

Es importante tomar en cuenta el comentario del Lic. Rodríguez Valencia para poderlo aplicar al Grupo Industrial, S. A. y por eso hay que enfocarnos a mejorar como prioridad la comunicación interna para que la labor del departamento de Políticas y Procedimientos no se vea como innecesaria dentro del Grupo. Por esto mismo se menciona que los Gerentes quienes tienen trato directo con el personal deben comenzar por demostrar interés en los Procedimientos, hacerles entender a sus subordinados que es importante mantener buenas relaciones y comunicación constante con todas las áreas y departamentos del Grupo, fomentar las buenas costumbres para que la información fluya y se mejoren los Sistemas, comunicar cualquier inquietud del funcionamiento del Sistema al departamento de Políticas y Procedimientos y de ser posible dar propuestas de mejoramiento ó proponer el cambio por completo del Sistema.

* Joaquín, Rodríguez, Valencia, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, Editorial ELASA, México, D.F. Segunda Reimpresión, 1992, página 44

4.- Coordinar al departamento de Políticas y Procedimientos con el departamento de Sistemas para llegar a un acuerdo en la forma en cómo se elaborarán los Manuales Operativos, qué personal intervendrá utilizando de preferencia al que más haya estado involucrado en la creación del Sistema ó Sistemas para capacitar al personal de obras y que el Subdirector de Sistemas Contables no sea el único quien tenga que dar la capacitación, mientras tanto el departamento de Políticas y Procedimientos se encargará de la actualización de los Manuales Operativos apoyado por personal de Sistemas. Con esto se podrá asegurar que las revisiones y actualizaciones que se efectúen a los Procedimientos y Manuales correspondientes a los Sistemas serán válidas al obtener de primera mano, todas las actualizaciones efectuadas a dichos Sistemas del departamento de Sistemas directamente.

Entablar pláticas con los Superintendentes responsables de las obras para que se responsabilicen de entregar y enviar cumpliendo con el Procedimiento correspondiente la información a su Contador en obra para que éste la envíe a las Oficinas Generales como se mencionó anteriormente. También será conveniente para que los Contadores de obra puedan hacer un mejor uso del Sistema y puedan explotarlo al máximo, los capaciten y obliguen a que tengan y consulten los Manuales Operativos correspondientes fomentándoles la confianza de que estos manuales los auxiliarán y apoyarán para eficientar la entrega de información.

Coordinar los departamentos de Sistemas y Procesamiento de datos para que al igual que los departamentos de Contabilidad de las empresas, trabajen juntos dejando a un lado los problemas personales y dedicándose a apoyar a todas las áreas y Empresas del Grupo, haciendo equipo para eficientar el manejo del Sistema de Red para los Programas que se manejan en este Sistema, como el Sistema de Contabilidad entre otros del cuál hemos hablado, de los problemas existentes y que si estos dos departamentos trabajaran en equipo se obtendrán resultados satisfactorios en un corto plazo. Esto se logrará designando las tareas correspondientes a cada uno de los departamentos, como por ejemplo: se mencionó que el departamento de Sistemas deberá de encargarse de enviar a sus Analistas a resolver los problemas que se tienen en el empleo del Sistema de Contabilidad en las obras, en lugar de que la Gerencia de Contraloría se mezcle en tareas que no le corresponden al enviar a personal que no sabe de programación y que sólo domina el sistema en algunas de sus funciones, por lo que de este modo se reducirán los problemas y se podrá eficientar el envío de información a las Oficinas Generales y a su vez se podrá cumplir con el calendario de entrega de Estados Financieros, implantado por la Vicepresidencia de Contraloría, de igual forma se reducirán los Gastos de Viaje al enviar a los Analistas a las obras para que resueivan los problemas con el Sistema de Contabilidad sin tener que estar regresando varias veces por el mismo problema, el mismo personal de Sistemas podrá

capacitar al Contador de obra para que aprenda a operar mejor el Sistema.

5.- Otra forma de mejorar para elaborar los Manuales es que todos los departamentos expongan sus dudas a cerca del contenido de los Manuales, haciendo llegar sus observaciones por escrito al departamento de Políticas y Procedimientos, para que al efectuar ellos la actualización contemplen los temas o las dudas que hayan surgido en cuanto a interpretación o secuencia lógica del Manual con el Sistema. Cabe mencionar que se deberá contar con la colaboración del departamento de Sistemas, quienes como anteriormente se comentó son los encargados de crear dichos Sistemas de Cómputo, siendo estos los indicados para guiar al departamento de Políticas y Procedimientos para coordinarlos a elaborar los Manuales sin que se pierda algún detalle, también deberá tomar parte en la coordinación un representante del área que se vea involucrada o a quiénes vayan dirigidos los Manuales pudiendo ser por ejemplo el Visto Bueno de la Vicepresidencia de Contraloría en los Manuales de Contabilidad, la Dirección de Tesorería, en el caso del Manual de Tesorería, etc.

El objetivo de esto es lograr que el usuario quede convencido de que el Manual de Procedimientos, satisfaga las necesidades del área o departamento al que se le está trabajando, por eso se propone que haya una participación más directa del personal para que se sientan

tomados en cuenta por la empresa y ellos mismos motiven a todo el personal a que los consulten y los utilicen como apoyo a su trabajo para que se acostumbren a trabajar adecuándose y respetando los Manuales y Procedimientos. Esto sería el principio porque el personal como lo comenté en el capítulo anterior, no está acostumbrado a leer y consultar los Manuales y Procedimientos y lo que pretendo es que con la participación directa del personal en la elaboración de estos provoque la inquietud de empezar a utilizarlos, esto se deberá hacer con la colaboración de los Gerentes, Subdirectores, Directores y Vicepresidentes para apoyar en esta labor al departamento de Políticas y Procedimientos, en la implantación e implementación de los Manuales y Procedimientos.

6.- Por lo que respecta a los Subdirectores y Vicepresidentes de los departamentos y áreas involucradas, propongo que éstos no retengan los Manuales y Procedimientos cuando se les entregan para revisión, dado que se tiene la mala costumbre de que ellos los revisan hasta que tienen tiempo lo cual se tarda demasiado y cuando se les solicitan no han sido revisados y/o autorizados, siendo que tan solo les lleva un corto tiempo dedicarles su atención. Con esta medida pretendo que al momento de que se les haga llegar un Manual ó un Procedimiento, programen con exactitud las fechas en que el departamento de Políticas y Procedimientos les entregue a revisión, sin tener detenida la información y provocar un retraso en el cronograma de este

departamento, cooperando así para que cumplan con las fechas programadas para implementarlos.

Se deben tomar las decisiones en el menor tiempo posible por parte de las Vicepresidencias y Subdirecciones, para no obstaculizar la labor de los departamentos involucrados y del departamento de Políticas y Procedimientos, con esto se agilizará la elaboración de los Manuales y Procedimientos con los que se pretende cumplir.

7.- Por lo que respecta a los Procedimientos que no se han actualizado y que tienen más de 24 años de antigüedad, propongo que se coordinen el departamento de Políticas y Procedimientos, con los departamentos involucrados para determinar si aún se mantienen vigentes la mayor parte de las funciones actualizarlos ó de lo contrario darlos de baja definitivamente. Es conveniente mencionar que la mayor parte de los Procedimientos no han sido actualizados, por lo que sería conveniente hacer una lista de ellos y analizarlos detenidamente, tomando las decisiones adecuadas para agilizar su actualización.

8.- Propongo que los Manuales Operativos los elabore exclusivamente el departamento de Políticas y Procedimientos, ya que actualmente algunos de los Manuales los está

departamento, cooperando así para que cumplieran con las fechas programadas para implementarlos.

Se deben tomar las decisiones en el menor tiempo posible por parte de las Vicepresidencias y Subdirecciones, para no obstaculizar la labor de los departamentos involucrados y del departamento de Políticas y Procedimientos, con esto se agilizará la elaboración de los Manuales y Procedimientos con los que se pretende cumplir.

7.- Por lo que respecta a los Procedimientos que no se han actualizado y que tienen más de 24 años de antigüedad, propongo que se coordinen el departamento de Políticas y Procedimientos, con los departamentos involucrados para determinar si aún se mantienen vigentes la mayor parte de las funciones actualizarlos ó de lo contrario darlos de baja definitivamente. Es conveniente mencionar que la mayor parte de los Procedimientos no han sido actualizados, por lo que sería conveniente hacer una lista de ellos y analizarlos detenidamente, tomando las decisiones adecuadas para agilizar su actualización.

8.- Propongo que los Manuales Operativos los elabore exclusivamente el departamento de Políticas y Procedimientos, ya que actualmente algunos de los Manuales los está

elaborando un proveedor que está trabajando para el departamento de Sistemas, dichos Manuales no cumplen con los requisitos mínimos (autorización y distribución de formato preestablecido) establecidos por el departamento de Políticas y Procedimientos, detectando en ello fallas que a corto plazo tiene que efectuar el departamento, ésto significa que en lugar de ayudar con la carga de trabajo nada más se está provocando que se trabaje dos veces causando gastos innecesarios a la empresa. Si la empresa desea seguir con este servicio, entonces propongo que se le entregue al Proveedor una lista con los requisitos mínimos para la elaboración de los Manuales Operativos y así poder unificar criterios, también propongo que antes de que un Manual elaborado externamente sea implantado, se revise por el personal del departamento de Políticas y Procedimientos para cumplir con el objetivo tanto de la empresa como del departamento y del usuario verificando que sea funcional, accesible y lo más importante que lo entienda el usuario, quien será finalmente el que tenga que consultarlo con mayor frecuencia. Cabe mencionar que si se cumple con la propuesta de aumentar el personal en el departamento de Políticas y Procedimientos, no será necesario recurrir a los Proveedores para que diseñen los Manuales y así evitarle gastos a la empresa al justificar la necesidad de contratar a por lo menos dos personas más.

Propongo que se actualicen los programas de cómputo a través de paquetes (Excel, Word, Power Point, etc.) para la elaboración de los Manuales aprovechando que la empresa cuenta ya con ellos. Actualmente en la Gerencia de Políticas y Procedimientos se cuenta con equipo de cómputo de punta y con esta propuesta se mejorará la calidad y eficiencia para la elaboración de los Manuales, optimizando tiempo al utilizar los programas adecuados, ésto se logrará convenciendo al Gerente que al ser muy conservador no confía mucho en ellos tal vez por desconocer su funcionamiento por lo que si se deasea mejorar creo que se debe comenzar por eficientar y actualizar en todos los aspectos el departamento donde se elaboran los Manuales y Procedimientos, de otra forma será inútil que se dediquen a eficientar a la empresa en general y seguir ellos con problemas de tiempo al momento de la elaborarlos y entregarlos fuera de las fechas programadas, de igual forma se reducirá la presión sobre el Analista para que termine a tiempo y pueda continuar con el programa de trabajo establecido, los programas mencionados han sido recomendados por el departamento de Sistemas y por lo que he investigado se apegan a las necesidades del departamento y a los lineamientos para la elaboración de Manuales Operativos, con lo cual queda justificada su implementación en el departamento.

Apoyar al Analista cuando surgen problemas durante la elaboración de los Manuales, dado que en ocasiones el Gerente tiene la posibilidad de apoyarlo no lo hace haciendo mención de que es su

trabajo y que él solo tiene que hacerlo, esta mentalidad también debe cambiar porque si no existe un apoyo y un trabajo en grupo no será funcional el departamento. El Gerente debe abrirse al cambio ya que no acepta en muchas ocasiones las propuestas del personal, Gerentes, Subdirectores, etc. para mejorar y se cierra a no escuchar los comentarios o críticas constructivas para mejorar los Manuales o Procedimientos con el pretexto de que sus ideas son las adecuadas, que su experiencia es mayor que la del personal o al grado de que se hace lo que es a su conveniencia, no importándole si los resultados son buenos o malos, existiendo casos en que desconoce o no domina el funcionamiento de algunos departamentos o áreas, como por ejemplo Contabilidad y no acepta las propuestas del Analista quién previamente ya visitó a estas áreas y conoce su funcionamiento, para solucionar este tipo de deficiencias el Gerente también deberá de ser evaluado, implantar como Política que el Gerente del departamento de Políticas y Procedimientos no podrá tomar decisiones en la elaboración de los Manuales y Procedimientos por sí mismo que afecten a la actualización, debiéndolo hacer por consenso y con la aprobación de los Gerentes, Vicepresidentes y empleados implicados en ellos, presentar un control de actualización, lista de distribución y seguimiento para constar que los usuarios cuentan con los Manuales.

9.- Para aumentar la eficiencia a través de los Manuales propongo que una persona del departamento de Sistemas que esté involucrada directamente con los programas elaborados por el departamento y que además los domine, para que sea la encargada de dar los cursos de capacitación al personal, tanto de Oficinas como al de Obras, aplicándoles exámenes al término del curso para poder determinar si están preparados para poder utilizar el programa ó es necesario tomar más tiempo para enfocarse a algún capítulo en especial que no se haya comprendido. Esto le facilitará a la empresa el no tener que estar enviando a personal a las Obras, para explicarle al usuario el funcionamiento del programa y en las Oficinas se reducirán el tiempo que pierden los Auxiliares de Contabilidad en estar consultando al Auxiliar de la Subdirección de Sistemas, quien actualmente no es un Analista de Sistemas, sin embargo por los años que lleva manejando el programa de Contabilidad ha adquirido experiencia hasta llegarlo a dominar, por lo que también propongo se promueva al Auxiliar de Sistemas, para que se integre al grupo de Analistas para capacitar al personal, éste Auxiliar de Sistemas conoce al detalle los problemas que se presentan en el programa y en el sistema, por lo que será de gran utilidad para que exponga sus propuestas que hasta donde he investigado son válidas para eficientar el sistema y en coordinación con los Analistas de Sistemas, podrán hacer

funcionar como debe de ser los programas y el sistema en general de toda la empresa.

Logrando dicha funcionalidad de los programas y el sistema sólo falta integrar al encargado de la Red de Cómputo, que es un punto importante para lograr la mencionada funcionalidad, esto se logrará haciendo que los dos departamentos Sistemas y Procesamiento de Datos trabajen en equipo dejando a un lado los conflictos personales y dedicándose a trabajar buscando reducir los problemas técnicos, trabajando para solucionar los problemas de comunicación, logrando eficientar las transmisiones que se generan en las Obras, explotando al máximo los recursos y tecnología con los que se cuenta en la empresa que no se ha podido hacer por falta de capacitación por parte del personal de Obras, al no saber cómo transmitir la información por medio de Modem (Transmisión de Datos vía Telefónica). Por tal motivo propongo que se designe el personal necesario para que trabaje para resolver este problema que a un corto plazo ayudará a toda la empresa dado que ya se cuenta con el equipo para efectuar las transmisiones, pero por los problemas de tiempo y la falta de confianza en él no se utiliza, siendo una inversión que no ha dado los resultados que se esperaba de ella. Además si se logra solucionar esta problemática la empresa también se verá beneficiada en el ahorro de tiempo, al transmitir en el mismo día la información a las empresas y departamentos del grupo, solucionando

paralelamente el problema del flujo de la información evitando que dicha información proveniente de las Obras en diskettes tarde demasiado tiempo en llegar a las oficinas o se extravíe/en el camino.

- 10.- Propongo que el departamento de Recursos Humanos, realice un análisis en coordinación con el departamento de Políticas y Procedimientos para actualizar los organigramas de todo el grupo tomando como base el punto 2 de éste capítulo, en el que menciono la colaboración de los Gerentes para la elaboración de los organigramas de sus áreas o departamentos respectivos.

Sugiero también la elaboración de un Manual de Bienvenida para todo el personal de nuevo ingreso, así como también los Procedimientos de Inducción y Capacitación necesarios para iniciar un cambio en la mentalidad de la mayor parte del personal del grupo, la cuál he detectado se encuentra demasiado desmotivada y por lo tanto no desea colaborar para la actualización de los Manuales.

Erradicar las malas costumbres de contratar personal recomendado interna o externo a la empresa, que no cubre con el perfil del puesto vacante, como en el caso de los Contadores de Obras por mencionar un ejemplo, para que no afecte al momento de capacitarlos en el uso del programa de

Contabilidad y además al ser personal profesional, puedan aportar ideas nuevas para la actualización de los Manuales de acuerdo a sus experiencias en otras empresas y así retroalimentar al personal de Políticas y Procedimientos, para adoptar nuevos procedimientos para la elaboración de Manuales como sucede con el caso del Subdirector de Auditoría Corporativa, el cual proviene de una empresa Trasnacional y está dispuesto a colaborar para eficientar los Manuales y Procedimientos, considero que es una oportunidad para lograr un avance y tratar de elevar el nivel de la empresa.

- 11.- Propongo que al solicitar la actualización de un Manual se cree un comité, en donde esten incluidos al personal involucrado en el Manual y/o Procedimiento, incluyendo al personal de los departamentos de Contraloria y Auditoría, determinando desde el inicio al personal que proporcionará la información, éste personal será seleccionado por el Gerente del departamento involucrado, encargándose de apoyar al Analista para que obtenga dicha información en el menor tiempo posible y así no obstruir las tareas diarias del personal asignado, para programar revisiones del trabajo elaborado cada vez que se termine un capitulo del Manual, para evaluar si se está cumpliendo con el objetivo y efectuando las modificaciones necesarias si es que las hay, lo cual nos dará como resultado al término del Manual una reducción de tiempo de elaboración y revisión, se podrá

criticar el Manual por parte de algunos usuarios tomando algunos empleados como muestra, para que lo lean y lo apliquen antes de que sea publicado e implantado, retroalimentando al personal involucrado en la elaboración del Manual, para detectar las fallas y corregirlas a tiempo, de esta forma se podrá presentar a la Vicepresidencia correspondiente una vez terminado para que sea autorizada su publicación, con la confianza de que la información contenida en el Manual es verídica y que cumplirá su objetivo.

El Gerente del departamento de Políticas y Procedimientos, se encargará de darle seguimiento a la implantación del Manual, hasta que le conste de que el usuario cuenta con un ejemplar del Manual por medio de su lista de distribución. Posteriormente se programará la fecha de revisión, sin dejar de tener contacto con el personal del departamento de Sistemas, para estar al tanto de las actualizaciones que estos efectúen a los programas, solicitándoles cuando ésto suceda lo hagan por escrito al departamento de Políticas y Procedimientos para de inmediato programar la actualización en la parte correspondiente del Manual, de este modo no se perderá la comunicación entre los departamentos y no afectará el desarrollo de la empresa.

Considero conveniente que el Gerente de cada departamento involucrado en la elaboración e implantación de un Manual,

designa a un empleado para coordinar las actualizaciones de los Manuales en los que tengan participación, dicha función será programar en el momento en que se den las actualizaciones, las actividades a realizar en conjunto con el departamento de Políticas y Procedimientos y elaborar el programa correspondiente antes de que pase el tiempo y surjan nuevas actualizaciones que al aplicarlas ya estén obsoletas, el personal asignado para colaborar en las actualizaciones debe ser una persona dinámica, con deseos de cooperar, que sobresalga en su trabajo, que tenga iniciativa y que se preocupe por el bienestar de la empresa.

Esta propuesta también tiene el objetivo de que todos los empleados participen en la elaboración de los Manuales y lo que quiero conseguir con esto, es fomentar la motivación para que al momento de seleccionar a la persona que intervendrá en la actualización del manual, no sea la misma, siempre dándole oportunidad a todos de participar; provocar que los empleados cambien su actitud que tienen hacia la empresa de despreocupación y desmotivación, demostrarles que todos forman parte de un mismo equipo de trabajo e iniciar un cambio que corresponde de acuerdo a la situación actual del país, por la que estamos atravesando en la que no hay cabida a personal apático en las empresas, fomentar también la costumbre de consultar los Manuales y Procedimientos, hacer comentarios y

críticas constructivas canalizándolos al departamento de Políticas y Procedimientos verbalmente o de ser posible por escrito.

Con estas propuestas considero que se podrá dar un gran paso para reestructurar la forma en como se debería llevar acabo la actualización de los Manuales dentro del grupo, tomando en cuenta su medio ambiente interno, así como también una reestructuración de los factores que influyen para lograr satisfactoriamente este objetivo y al que he enfocado ésta investigación .

CAPITULO IV

4 Propuesta de Sistema de Información

Para mejorar los sistemas en la empresa como he comentado a lo largo de ésta investigación, es necesario en primer lugar comenzar por hacer que el personal cambie su actitud y mentalidad para poder obtener resultados positivos, para poderlo lograr se debe cumplir con :

1.- Comenzar desde los niveles de Vicepresidencia, para evitar preferencias y buscar la manera de darles un trato similar a los niveles de Directores, Subdirectores y Gerentes a su vez tratar a sus subordinados de igual forma que no se vea afectado el sistema por tener ciertas preferencias hacia algunos en especial. Dejar los problemas personales que hayan surgido entre éstos mandos medios tratando de solucionarlos, fomentar un ambiente de trabajo en grupo entre ellos y el personal, hacer que sus subordinados cambien la idea que tienen de los Jefes, haciéndoles ver que todas las empresas o departamentos necesitan unos de otros para poder trabajar coordinadamente para lograr cumplir cada quién con sus objetivos personales y de la empresa en general; Tomar decisiones rápidas, basadas en las experiencias anteriores evitando retener la información, dándole la importancia y urgencia que se tenga por recibirla por en otras empresas del grupo o departamentos.

Facilitarle el trabajo a las demás empresas del grupo, para que cuando ellas envíen información de igual forma, ésta llegue con la misma facilidad sin problemas de retraso en las entregas, siguiendo al pie de la letra los Procedimientos y Manuales establecidos, reportar al personal que tenga malas intenciones o que obstruya el flujo de información intencionalmente, para que sea inducido a cambiar su actitud, se de antemano que ésta será una labor muy difícil de llevar a cabo ya que el 80% del personal en Grupo Industrial, S.A. tiene una actitud negativa hacia la empresa, tal vez pueda estar cambiando, debido a los recortes de personal que se están suscitando por la crisis económica que estamos atravesando, lo cual es un factor importante para que el personal recapacite al ver la situación en la que se encuentra la empresa, por lo que considero que éste es el mejor momento para efectuar dicho cambio pudiéndose hacer en coordinación con el departamento de Recursos Humanos, quienes deben formular una campaña de motivación al personal auxiliándose de folletos, periódicos murales que pueden ser exhibidos en el pizarrón de avisos al personal ubicado en la entrada de la empresa, por medio de la revista interna de la empresa, etc.

Por lo que corresponde al personal de obras, propongo que se tenga una junta con los Superintendentes de cada obra, para hacerles de su conocimiento los lineamientos que serán tomados a partir de la evaluación hecha a los sistemas empleados por ellos,

mencionarles que la prioridad será el tener lista toda la documentación e información necesaria, para enviar a las oficinas en México para que se pueda cumplir con la calendarización y entrega de resultados a tiempo evitando problemas con la Vicepresidencia de Contraloría y demás departamentos a los que se les tiene que enviar información, hacerles ver que la prioridad es cumplir con los Procedimientos, antes que la voluntad de cada Superintendente, apoyar a las áreas o departamentos que les soliciten información independientemente del departamento de Contabilidad.

Que los Superintendentes contraten realmente al personal administrativo capacitado, cumpliendo con el perfil de cada puesto y con los Procedimientos establecidos, solicitando capacitación al personal que lo necesite, considero que contratando al personal capacitado aunque nos cueste un poco más, a fin de cuentas la empresa se ahorrará más de lo que se imagina al evitarse el tener que estar enviando personal de oficinas en México, a las obras a resolver pequeños problemas, que por falta de capacitación surgen en el manejo de los paquetes en las computadoras o fallas administrativas, en las cuales no se toman las decisiones adecuadas o no son consultadas con los Superintendentes.

El departamento de Políticas y Procedimientos, deberá encargarse de efectuar las correcciones necesarias a los sistemas que durante ésta investigación se han detectado, o en su caso diseñar un

sistema más eficiente con propuestas adaptadas a las necesidades de cada uno de los departamentos o empresas del grupo, tal es el caso de los departamentos de Contabilidad, de los cuales yo considero que en una de las empresas es el único que se encuentra bien organizado, al cual se puede tomar como ejemplo para que todas las empresas comiencen su reestructuración; dicho departamento cuenta con sus Procedimientos, los cuales actualmente se encuentran analizando y evaluando el departamento de Políticas y Procedimientos, de aquí se puede partir para crear los Procedimientos que ya he nombrado "estandar", éstos procedimientos que pretendo sean utilizados por todos los departamentos de Contabilidad . Para que puedan ser estandar primeramente se debe levantar la información de las actividades de cada departamento, las cuales por lógica deben ser las mismas Contabilización, Facturación, etc., cambiando únicamente la metodología de cada una de ellas, por lo que no será difícil integrar las actividades, determinar las funciones que realiza cada Auxiliar de Contabilidad para poder evaluar las cargas de trabajo y de ser posible ajustar el sistema para equilibrarlas.

Una vez que se obtenga la información se efectuará un análisis comparativo para determinar la similitud de funciones y así poder elaborar un procedimiento estandar por cada actividad de los departamentos de Contabilidad. Con éstos procedimientos se podrán controlar las actividades sin tener variantes en la

información obteniendo resultados a corto plazo, reducir los tiempos de entrega de información a la Vicepresidencia de Contraloría.

Lo mismo debe suceder en las obras en donde se ha descuidado demasiado los sistemas que son empleados en ellas, siendo la raíz de donde se origina la mayor parte de la información que afecta a todo el grupo, se deberá efectuar una reestructuración en lo que se refiere al personal y a los Procedimientos correspondientes, haciendo que los Superintendentes se responsabilicen por enviar a tiempo la información que se genera en las obras a las oficinas México, con lo cual se logrará que ellos mismos no retrasen la información por darle prioridad a las obras o sin importarles que no se fuera a tiempo la información, con ésta medida se comparten responsabilidades entre los Contadores y los Superintendentes, a los cuales propongo que también se les de una capacitación acerca del manejo de los paquetes que se utilizan en obras, como el de Contabilidad para que auxilien al Contador cuando requieran de resultados, ellos mismos puedan consultar la información directamente en la computadora, o hasta enviar directamente la información a las oficinas en México por medio de "Modem" sin tener que estar esperanzado a que el Contador tenga tiempo de hacerlo y a la vez de que los Superintendentes conocerán más de los paquetes que tienen para auxiliarse en el control de sus obras y la comodidad de enviar la información sin problemas y preocupaciones por enviar diskettes que lleguen dañados a las

oficinas o que se dañen en el camino a éstas, el tiempo que se ahorrará, al enviar en el mismo día la información, para que los departamentos de Contabilidad elaboren sus Estados Financieros evitando los tiempos muertos de los Auxiliares de Contabilidad. El apoyo lo dará el departamento de Procesamiento de Datos, para modernizar el envío de información de Obras a las oficinas en México, en el cual se apoyará de un programa de capacitación para todos los usuarios de los paquetes del grupo, como el de Contabilidad por mencionar alguno. De lo que se trata es de enseñarle no sólo al Contador, sino también al Superintendente y al Gerente Administrativo, para que en caso de que un día llegue a faltar el Contador, pueda ser reemplazado con facilidad por otra persona que sea la encargada de enviar la información vía telefónica (Modem) a las oficinas centrales.

Otro Sistema que hay que efficientar, es el de la información que se entrega entre los departamentos y compañías dentro del grupo, para lo cual propongo que se implante un control interno riguroso en el que de acuerdo al análisis efectuado por el departamento de Políticas y Procedimientos, para elaborar los controles en coordinación con los Gerentes de cada área, para determinar las necesidades de cada uno de ellos, estudiar su sistema y diseñarles sus controles, además de elaborar los Procedimientos que sean necesarios, para cumplir con el control interno para evitar las lagunas que se forman al detener la información por parte de

algunas compañías o departamentos del grupo, logrando así que dichas lagunas se disuelvan y el flujo de la información se lleve como debe de ser.

Propongo también que toda la información que se recibe de Obras y de terceros, se canalice por medio del área de Recepción Corporativa dado que ésta área fué creada para tales efectos pero nunca se le había designado esas funciones, por lo que de este modo tendrá una mayor importancia al ser una parte importante del sistema, distribuyendo la información a todas las compañías y departamentos del grupo, además de que es una área en donde se puede iniciar el control interno de la documentación que se recibe hacia todo el grupo, comenzando por ésta área el control se podrá acostumbrar al personal a trabajar apegándose a respetar los Procedimientos, con esto pretendo establecer el enfoque que menciona Victor Lazzaro en su libro de "Hagalo Usted Mismo",* requiere de un corto periodo de entrenamiento e instrumentos sencillos en las manos del supervisor y sus subordinados. Un procedimiento estudiado para todos aquellos involucrados.

Es precisamente ese espíritu de esfuerzo combinado y comprensión de los procedimientos actuales y de los mejoramientos que pueden alcanzarse, bien entendidos por todos,

* Victor, Lazzaro, Sistemas y Procedimientos, Editorial DIANA, México, D.F. Segunda Edición, 1988, página 171

algunas compañías o departamentos del grupo, logrando así que dichas lagunas se disuelvan y el flujo de la información se lleve como debe de ser.

Propongo también que toda la información que se recibe de Obras y de terceros, se canalice por medio del área de Recepción Corporativa dado que ésta área fué creada para tales efectos pero nunca se le había designado esas funciones, por lo que de este modo tendrá una mayor importancia al ser una parte importante del sistema, distribuyendo la información a todas las compañías y departamentos del grupo, además de que es una área en donde se puede iniciar el control interno de la documentación que se recibe hacia todo el grupo, comenzando por ésta área el control se podrá acostumbrar al personal a trabajar apegándose a respetar los Procedimientos, con esto pretendo establecer el enfoque que menciona Victor Lazzaro en su libro de "Hagalo Usted Mismo",* requiere de un corto período de entrenamiento e instrumentos sencillos en las manos del supervisor y sus subordinados. Un procedimiento estudiado para todos aquellos involucrados.

Es precisamente ese espíritu de esfuerzo combinado y comprensión de los procedimientos actuales y de los mejoramientos que pueden alcanzarse, bien entendidos por todos,

* Victor, Lazzaro, Sistemas y Procedimientos, Editorial DIANA, México, D.F. Segunda Edición, 1988, página 171

aunados al conocimiento definido de la seguridad del trabajo y un espíritu de cooperación, lo que hace que la simplificación del trabajo sea un instrumento de la administración, con el que se obtienen muy buenos resultados para reducir los costos.

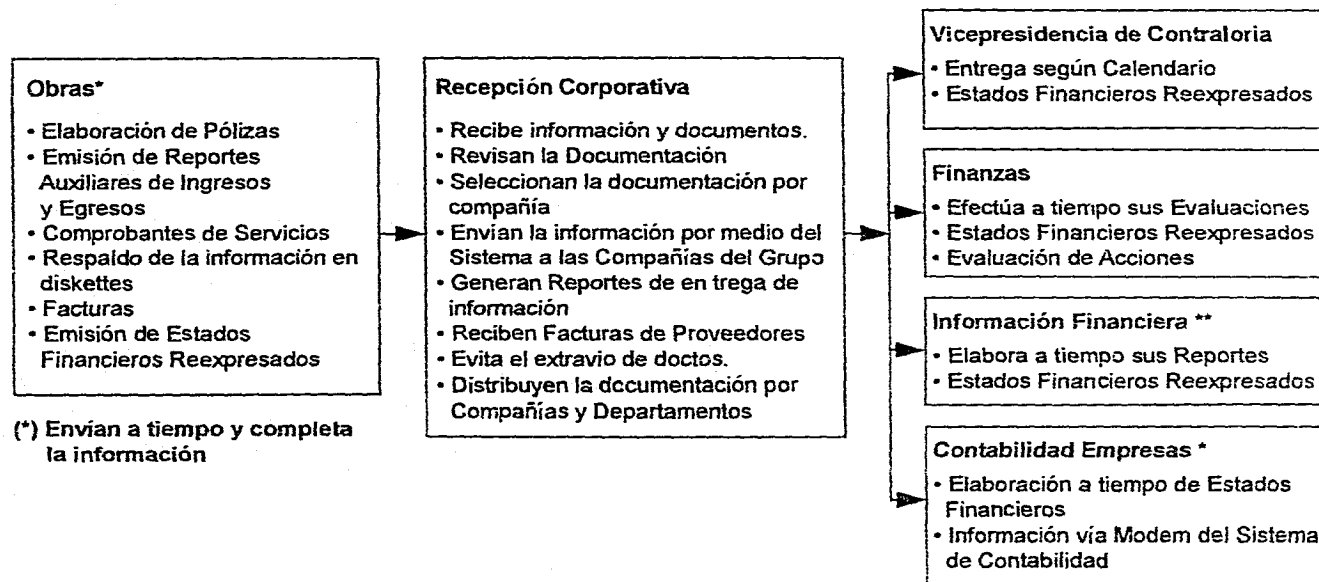
Propongo un sistema en donde toda la información de relevancia que se tenga que canalizar a las compañías del grupo, departamentos u otras áreas se haga como lo menciono en el siguiente diagrama conceptual (Anexo 1), en el que se reafirma la importancia del área de Recepción de Documentos y la funcionalidad que le dará a las empresas del grupo como centro de recepción y concentración de información proveniente de Obras.

Este enfoque lo pretendo llevar a cabo en todas las compañías del grupo para demostrarles que sí se pueden hacer las cosas si se quiere y se tienen ganas de hacerlas, por lo que es conveniente hacer reflexionar al personal sobre el enfoque de hacer las cosas sin que se le tenga que estar diciendo, basta con hacer algunas pruebas seleccionando por ejemplo un departamento de cada área, en el cual se comience por enseñar a los empleados a utilizar los procedimientos como una herramienta de trabajo para sus tareas diarias, dándoles un corto plazo y posteriormente efectuar evaluaciones para ver el resultado de implantar un nuevo sistema, en el cual se reduzcan considerablemente las cargas de trabajo y se faciliten las labores cotidianas, dicha evaluación también implicará

Grupo Industrial, S.A.

Diagrama de Flujo de Información de Obras a Oficinas Centrales

Anexo 1



(*) Envían a tiempo y completa la información

(**) Entrega información oportuna a la Comisión Nacional de Valores y a la Bolsa Mexicana de Valores

(*) Reciben la información el mismo día que se procesa

ver el grado de cooperación del personal hacia sus jefes y compañeros de otras áreas o departamentos, con estas evaluaciones confirmo que sí existe interés por parte del personal, pero éste no se presta a apoyar a los demás por el hecho de ser una mala costumbre dentro de la empresa de que cada persona resuelva sus problemas sólo, por lo que será una tarea difícil hacerlos cambiar en su forma de pensar.

Otro sistema que hay que perfeccionar es el del manejo de la información y de la documentación, en la información que se maneja dentro del grupo no se tiene cuidado de que se le de un trato delicado, hasta la información confidencial se sabe antes de que sea publicada en algunos casos, he detectado que el personal que auxilia a las Vicepresidencias como las Secretarías en la mayor parte de los casos, provocan que se fugue información que es confidencial y que no se debe enterar personal de otras áreas o compañías, antes de que sea analizada dicha información que en algunos casos llega a tener variaciones, por lo que los resultados que se esperan son diferentes al tener el personal antecedentes de lo que supuestamente pasará y que resulta lo contrario después de haberse analizado la información, es aquí en donde hay que corregir el sistema, hablando con la Secretaria de la Vicepresidencia para hacerle ver que la información que maneja no debe saberla todo el mundo, si no que caso tiene que sea confidencial, ponerla a prueba para saber si sigue saliendo información o a aceptado el cambio, si

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

no acepta el cambio y sigue sacando información se tendrá que sustituir de su puesto dado que por el nivel no se pueden correr riesgos con personal que maneja la información y documentación sin prudencia y seriedad. Por lo que respecta a la documentación, pretendo que el personal que maneja la información confidencial de las empresas del grupo sea el mejor calificado debido a que se estaban prestando a distribuir la documentación en exceso y sin control, por lo que el personal se estaba enterando antes que muchos Gerentes o Directores de los acontecimientos en el grupo, lo cual es una falta de ética por parte del personal que estaba involucrado en esta actividad, por lo que ahora implementaré controles en los que se tenga que firmar de recibido cualquier documento llamese Memorándum, Carta, etc. teniendo un estricto control de la documentación, avisando a las Secretarías del grupo de que aquella que sea sorprendida entregando información a otra persona ajena a esa área, será sancionada hasta removida de su puesto.

El enfoque que pretendo darle a la empresa es un inicio para que se manejen los sistemas tan fácil, que cualquier trabajador pueda dar sus opiniones sobre el funcionamiento así como de la eficiencia del mismo, detectando las desviaciones en el tiempo debido y provocando que el mismo personal se dedique a corregirlas sin tener que esperar la intervención del departamento de Políticas y Procedimientos para efectuar las correcciones necesarias, dado

que se acostumbrarán a trabajar con Procedimientos que les faciliten sus labores.

Los Sistemas dentro del Grupo fueron analizados detectando que no son malos, sino más bien no fueron dados a conocer al personal en su totalidad, siendo responsables los Gerentes de área los encargados de ésta labor, la cual conforme fué ingresando nuevo personal se dejó por completo al grado de que la mayor parte del personal no sabía como aplicar los Sistemas, provocando desviaciones normales porque se fueron adecuando al Sistema conforme les convenía y les acomoda más a su trabajo, ésto será herradicado y lo que continua es enseñar al personal el uso eficiente del sistema, para evitar el tener que trabajar doble adecuando el sistema a las necesidades de cada departamento, lo cual significa que el sistema es el que se adecuará al departamento y no el empleado al sistema. Pretendo establecer controles suficientes para que pueda funcionar el sistema con nuevas adecuaciones y detectar fácil y rápido cualquier desviación, por pequeña que ésta sea para de inmediato solucionarla para no volver a caer en fallas administrativas por falta de control.

Uno de los Sistemas que requieren mayor atención, es el Sistema de Cómputo, como se mencionó en los capítulos 1 y 2 se tiene mal aprovechado todo el equipo para hacer más eficiente la comunicación y el flujo de información de todo el Grupo, dicho

equipo consistente en Modems de los cuales se puede apoyar todos los departamentos del Grupo, se pretende implantar un programa en el cual a parte de capacitar al personal de obras en el uso de éste aparato de comunicación, se le entreguen los Procedimientos, para utilizar el nuevo Sistema consistente en un paquete de Procedimientos, que indican como se efectuarán ahora los envíos de Información y documentación, así como se indica a que áreas se debe canalizar la información por medio de la Recepción de Documentos, la periodicidad con que se recibirán los documentos para que sean inmediatamente canalizados a sus áreas de destino, lógicamente al momento de recibir los documentos el personal que los envía previamente, ya habrá enviado información que se soporta con dicha documentación, éste Sistema se considera que será el ideal para adecuarlo a las Empresas del Grupo, debido a que se requiere obtener cierta información sobre todo del área de Contabilidad, ésta información será enviada por Modem a las computadoras de cada empresa, obteniendo la información en el momento en que se requiera para posteriormente complementarla y soportarla con la documentación original enviada por mensajería.

Previo a la implantación de éste Sistema, se reformará el Sistema de contratación de personal en obra, al cual se pretende proponer como Política, que no se contrate personal recomendado de los Superintendentes si no cumplen con los requisitos mínimos que exige el perfil del puesto, de lo contrario no servirá de nada que se

efectúe una reestructuración completa sin modificar los problemas desde la raíz, por lo que será más confiable el manejo de los paquetes como el de Contabilidad, manejado por un verdadero Contador en Obra que por una persona que nada más tenía nociones de la contabilidad o ni siquiera eso, únicamente se deberá proporcionar una capacitación completa para que se solucione el problema mayor que se tenía con las Obras, el cual ha sido por mucho tiempo el dolor de cabeza de varios Vicepresidentes del Grupo, el cual no entiendo porqué no se habían puesto a analizar o de plano no se querían dar cuenta de ello al reportarles las cosas de otro modo al que se presentaban por parte de los Superintendentes, así mismo el restante personal administrativo de las obras, ya no podrán ser peones o albañiles, ahora se realizarán exámenes de conocimientos y se les exigirá un grado de estudios mínimo para que cumplan con el perfil del puesto solicitado.

Se podrán complementar las evaluaciones de los Sistemas del Grupo con una Auditoría Administrativa, la cual se considera que será de gran ayuda para determinar si las decisiones que se están tomando son las adecuadas, que desviaciones a parte de las mencionadas durante ésta investigación son detectadas y lo más importante que se evalúe la situación actual de la Empresa en general, para tener una opinión de gentes externas que nos sirva de retroalimentación para atacar de inmediato aquellas desviaciones y no dejar pasar el tiempo para evitar caer en la misma situación en

efectúe una reestructuración completa sin modificar los problemas desde la raíz, por lo que será más confiable el manejo de los paquetes como el de Contabilidad, manejado por un verdadero Contador en Obra que por una persona que nada más tenía nociones de la contabilidad o ni siquiera eso, únicamente se deberá proporcionar una capacitación completa para que se solucione el problema mayor que se tenía con las Obras, el cual ha sido por mucho tiempo el dolor de cabeza de varios Vicepresidentes del Grupo, el cual no entiendo porqué no se habían puesto a analizar o de plano no se querían dar cuenta de ello al reportarles las cosas de otro modo al que se presentaban por parte de los Superintendentes, así mismo el restante personal administrativo de las obras, ya no podrán ser peones o albañiles, ahora se realizarán exámenes de conocimientos y se les exigirá un grado de estudios mínimo para que cumplan con el perfil del puesto solicitado.

Se podrán complementar las evaluaciones de los Sistemas del Grupo con una Auditoría Administrativa, la cual se considera que será de gran ayuda para determinar si las decisiones que se están tomando son las adecuadas, que desviaciones a parte de las mencionadas durante ésta investigación son detectadas y lo más importante que se evalúe la situación actual de la Empresa en general, para tener una opinión de gentes externas que nos sirva de retroalimentación para atacar de inmediato aquellas desviaciones y no dejar pasar el tiempo para evitar caer en la misma situación en

que se encontraba la empresa. Podemos comenzar por efectuar una reestructuración de las áreas y departamentos de mayor relevancia dentro del Grupo, como el departamento de Contabilidad, Políticas y Procedimientos, Sistemas, etc. y así uno por uno hasta lograr completar a todo el Grupo Industrial.

Por lo que respecta al Control Interno, propongo que se trabaje en coordinación con el departamento de Contraloría y Auditoría Interna, para determinar cuales serán los controles más eficaces de acuerdo a la evaluación aplicada previamente, dicho control se deberá respetar y revisar constantemente para que no haya desviaciones, aunque será un proceso largo por no estar acostumbrados a trabajar bajo éste Sistema. Se comenzará por implantarlo en el área de Recepción de Documentos, continuando con los departamentos de Contabilidad, Tesorería, etc., es importante mencionar que no nada más es el hecho de implantar un Control Interno porque sí, la intención es comenzar a controlar al personal asegurándose de que toda la Información y documentación que se maneje, se haga con cierta seguridad y a su vez poder identificar cuando la Información se está fugando por alguna de las compañías, lo que nos dará la confianza para enviar información y documentación confidencial, sin el temor de que se extravíe o se pierda en el transcurso de su entrega a los interesados, otra ventaja del Control Interno es que el departamento de Auditoría Interna, podrá hacer revisiones constantes y evaluaciones del control que se lleva, para adecuarlo o

perfeccionarlo según sean los resultados, facilitará las revisiones al controlar el seguimiento de la documentación desde que se origina hasta que se archiva. Para tener bien definido el Control Interno será necesario que el departamento de Políticas y Procedimientos intervenga en la implantación de los Procedimientos correspondientes, para llevar acabo el Control Interno y encargarse de que todas las compañías y departamentos del grupo, cuenten con éstos Procedimientos para que no haya pretexto al momento de que no se llegase a cumplir con el Control.

Para poder llevar acabo las modificaciones a los Sistemas mencionados, es necesario elaborar un Plan de Estudio como lo menciona Victor Lazzaro* en su libro, se debe hacer uso de la selección de antecedentes y métodos de proyectar como una guía para la preparación de un bosquejo el cual sirve como una ayuda al coordinar la investigación y el desarrollo, debe ser lo bastante completo a fin de evitar pasar por alto algunos hechos que deberán observarse o áreas por investigarse en el estudio, el cual deberá ser aprobado por el administrador, continuando con un exámen preliminar, redefinición del problema y ajuste del estudio, la recopilación de hechos registrándolos, analizar los hechos y por último desarrollar la solución para alcanzar los objetivos.

* Victor, Lazzaro, Sistemas y Procedimientos, Editorial DIANA, México, D.F. Segunda Edición, 1988, página 171

Tomando en cuenta la metodología empleada por Víctor Lazzaro, se ha puesto en práctica ésta metodología en el Grupo Industrial, S. A., en la cual se han encontrado las deficiencias en los Sistemas que se vienen empleando, encontrando en la mayor parte de los casos que dichos Sistemas necesitan ser modificados de acuerdo al levantamiento de Información que se obtuvo, por lo que se ha comentado ya las propuestas que se creen convenientes para el mejoramiento y desarrollo de la Empresa, la cual ha sido descuidada administrativamente hablando y que sería más rentable si se empeñan los directivos en solucionar dichos problemas administrativos, se considera que no les costará mucho trabajo poner en marcha las soluciones, se considera que será una labor más difícil es cambiar la mentalidad del personal, la cual es demasiado conformista y exigente, ésta labor se llevará algún tiempo pero a fin de cuentas se logrará, de ser así se contará con una gran Empresa con una **Educación Laboral** sobresaliente, al demostrar el personal que ya no necesita que lo estén supervisando para que cumpla con sus tareas diarias, que consultan los Manuales y Procedimientos con frecuencia para facilitar su trabajo, aportan opiniones importantes para mejorar los Sistemas y Procedimientos, etc.

El siguiente paso será implantar paulatinamente el concepto de calidad en toda la Empresa para poder competir con Empresas Transnacionales, claro está que primero se debe llevar a cabo la labor anteriormente mencionada a corto plazo y que ésta resulte de

acuerdo a lo planeado, posteriormente se podrá trabajar el el concepto de ir concientizando al personal, para implantar el concepto de calidad, para ésto se deberan enfrentar algunos problemas de personal con mayor antigüedad, el cual tiene resistencia al cambio, actualmente se demuestra que dicho personal no acepta con facilidad los cambios que se están presentando en la empresa siendo apenas el comienzo de una larga reestructuración, por lo que se considera que hay que acostumbrar al personal, a los cambios, haciéndoles ver que la Empresa se debe adecuar a la situación por la que atravieza el país y que no hay cabida dentro del Grupo para personal negativo que se resista a su propio desarrollo tanto económico como laboral.

Al mismo tiempo se deberán mejorar las Políticas, Procedimientos y Manuales del Grupo, procurando que sea lo más rápido posible sin dificultar el proceso de elaboración, al contar con Sistemas funcionales y con la cooperación del personal para que se cumplan los objetivos de la Empresa.

La razón de mejorar los Sistemas de información y de operación, se hizo para darse cuenta del potencial con el que cuenta el Grupo en cuanto a recursos se refiere, para lo cual se deberá efectuar una reestructuración muy estricta, en donde se acepten los nuevos lineamientos, haya una disposición hacia el Grupo y se tomen en cuenta los objetivos de la Empresa en su nueva etapa de

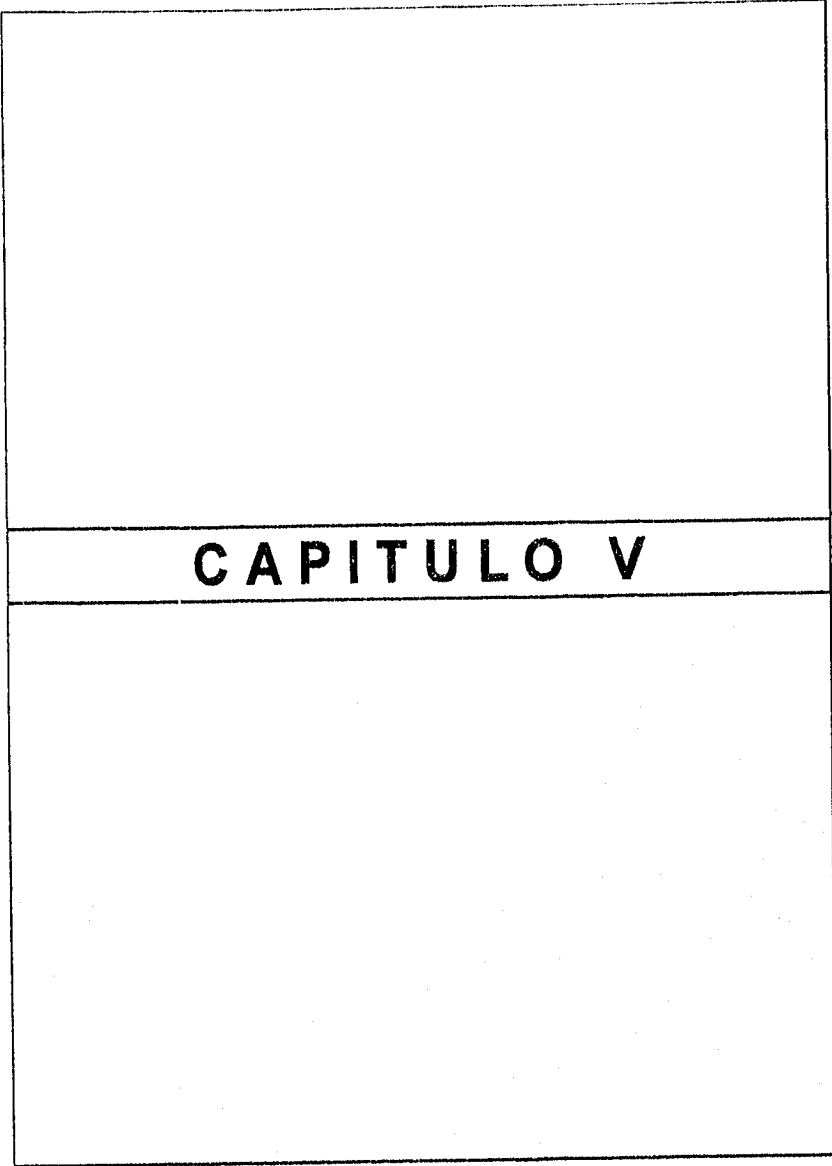
reestructuración, en la que se llevarán acabo una serie de Políticas más estrictas para cumplir dichos objetivos.

Así mismo es conveniente aplicar la Administración por objetivos, para llevar acabo ésta reestructuración dentro del Grupo asignándole a cada compañía un objetivo en particular, que logicamente tenga relación con los objetivos generales del Grupo, para lo cual se requerirá de la colaboración de los Gerentes de cada área, quienes conocen a la perfección a su personal y saben cuáles son sus alcances, para llevarlo acabo se requerirá de capacitar a los Gerentes para que transmitan sus ideas a sus subordinados y posteriormente al personal a su cargo, a cerca de los objetivos a los que se pretende llegar iniciando el proceso de transformación en la forma de pensar del personal. Se puede iniciar con objetivos pequeños a corto plazo, llevar acabo una evaluación para ver si se cumplió con el objetivo indicado y asignarles otro de mayor magnitud y así sucesivamente, hasta llegar a cambiar ó modificar completamente los Sistemas dentro de cada compañía, lo cual la llevará al cambio total que se pretende hacer en un plazo mediano no mayor a 3 años, para poder entrar al Grupo de Empresas que sobresalgan contra las Empresas trasnacionales en nuestro país.

Llevar acabo una integración de los recursos disponibles para pluralizar las funciones, esto es, capacitar al personal para que efectúe nuevas funciones en otros puestos dentro de la misma

compañía, con el propósito de cubrir las necesidades de las compañías del Grupo al enfrentar la situación actual, en la que se ha tenido que reducir la plantilla de personal y por consiguiente hay muchos puestos que no han sido cubiertos, éstos puestos pueden ser absorbidos por personal que conoce las funciones y cuenta con la capacidad para llevarlas a cabo.

Esta no será una tarea muy fácil de llevar a cabo por la razón de que el personal está acostumbrado a que se le compense económicamente al asignarle más trabajo, para lo cual se ha pensado en que cada Gerente hable con sus subordinados y hacerlos reflexionar diciéndoles que se pongan a pensar que si no han sido separados de la Empresa, es porque cuentan con la capacidad suficiente para llevar a cabo su trabajo y manejarles que la asignación de nuevas funciones es un factor determinante, para poder lograr una promoción que posteriormente les será retribuida por la Empresa en caso de obtener resultados positivos.



CAPITULO V

5 Propuesta de Capacitación

Una de las deficiencias que se encontró a lo largo de la investigación, es la falta de capacitación por parte del personal del Grupo en todos los aspectos, comenzando por los niveles Gerenciales y continuando con los subordinados, dada ésta circunstancia, propongo que se implante lo más pronto posible un programa de capacitación para cada nivel, dichos programas de capacitación deberán incluir: un curso para el manejo de los Sistemas de cómputo diseñados por personal de la Empresa (Sistema de Contabilidad, Facturación, Inventarios, etc.) y paquetes comerciales (Procesador de Palabras y Hoja de Cálculo), básicos para facilitar las labores cotidianas, un curso de Motivación al Personal y un curso de Relaciones Humanas.

Para impartir los cursos de capacitación, será indispensable que se contrate de preferencia a especialistas en las áreas en las que se impartirán los cursos, excepto el de los Sistemas diseñados por la empresa, el cuál considero que existe dentro de ella personal con la suficiente capacidad para que se lleve acabo. Se insiste en que los demás cursos los impartan gentes externas a la Empresa, por el simple hecho de que si se quiere cambiar la mentalidad del personal es necesario que reciba opiniones de terceras personas, ya que se ha observado que los cursos que se imparten por personal interno de la empresa, no son tomados con la debida

seriedad y sin embargo llegan a ser productivos, aunque en un porcentaje mínimo, con esto se logrará que el personal considere como ya se comentó las opiniones y experiencias de especialistas que han logrado resultados considerables en otras Empresas de igual o mayor Importancia.

Otro punto a considerar es que para llevar acabo los cursos de capacitación, se cuente con el material necesario (Manuales Operativos actualizados) para que los cursos resulten verdaderamente un éxito y no como los cursos anteriores que se impartían sin ningún material de apoyo, lo que los hacía tediosos e incomprensibles para el personal. Para poder llevar acabo ésta labor, se deberá tener una coordinación y comunicación constante con el departamento de Políticas y Procedimientos por parte del departamento de Personal, tanto para la obtención de los Manuales, cómo para su actualización.

5.1 Nivel Gerencial

Propongo que el programa de capacitación a nivel Gerencial sean tomados en cuenta los aspectos de Comunicación, Relaciones Humanas, Liderazgo, etc. Para ello será necesario primero evaluar a cada uno de los Gerentes, para conocer como es su forma de ser respecto a las relaciones con el personal, que problemas tienen que puedan afectar su conducta en el trabajo, la antigüedad que tienen

dentro del Grupo y cual ha sido su trayectoria dentro del mismo para clasificarlos y detectar su influencia positiva ó negativa hacia el personal, evaluar también sus actitudes, ya que probablemente algunos de ellos requieren de motivación al sentir que no son tomados en cuenta por los niveles superiores considerando su antigüedad, ésto se comenta porque se ha observado, que algunos de los Gerentes comentan que los Vicepresidentes no los toman en cuenta o no forman parte de su grupo de trabajo, lo que es falso, o que simplemente ya están aptos para recibir una promoción. Sin duda éste tipo de actitudes recaen en los subordinados y deben ser erradicadas por lo que se considera como un punto importante para integrarlo al programa de capacitación en su etapa de motivación.

Será conveniente que también se les evalúe en cuanto a conocimientos de Sistemas de Cómputo (paquetes comerciales), ya que algunos de ellos no utilizan las computadoras y desconocen el tiempo que se lleva el elaborar ciertos trabajos, o algunos ni siquiera saben como funciona la computadora, por lo que será conveniente aprovechar la oportunidad para que se les capacite en dicho curso de cómputo, para que además de los paquetes comerciales, conozcan también los Sistemas diseñados por la empresa.

Los cursos de capacitación deberán ser coordinados y calendarizados por el departamento de Recursos Humanos, el cual

tendrá la obligación de que se imparta la capacitación a todos los Gerentes del Grupo sin excepción, para ello se tendrán pláticas con los Subdirectores ó Directores para que proporcionen las facilidades a éstos para que no haya pretextos para no tomar los cursos.

Los cursos de capacitación para Gerentes, deberán ser los más completos en cuanto al tema de motivación se refiere, ya que durante la investigación se observó que la mayor parte de ellos no maneja la motivación como herramienta para aumentar la eficiencia de los subordinados, al contrario delegan demasiada responsabilidad sin preocuparse en el momento de lo que pueda pasar mientras el empleado se las arregla para que hacer el trabajo, este punto también deberá ser tomado en cuenta para la capacitación, enseñándoles en qué momento se debe delegar la responsabilidad y cómo hacerlo para que lo lleven a la práctica, con ésta medida se trata de responsabilizar más a los Gerentes, que solo se dedican a dar instrucciones y a exigir resultados sin su colaboración o trabajo en equipo, a ellos también se les tendrá que hacer cambiar su mentalidad, para que se formen verdaderos equipos de trabajo con la idea de la superación personal y de la Empresa, los cursos también servirán para ver qué Gerentes se resisten al cambio para comenzar a cambiarles la mentalidad, para lograrlo con algunos de ellos con mayor antigüedad, será una labor más complicada para convencerlos y adaptarlos a los nuevos Sistemas, pero se tiene la confianza de que accederán.

Por su parte la Empresa tendrá que reconocerlos aumentando la motivación que se había perdido a través de incentivos que pueden ser económicos o de otro tipo como días de descanso, etc. para que los Gerentes se sientan parte de la Empresa y transmitan esa motivación a sus subordinados, apoyándolos en sus labores para lograr mejorar su calidad aumentando la eficiencia en sus áreas.

Se propone otorgar incentivos a los Gerentes que logren aumentar la eficiencia en sus áreas, haciendo mención de esto en el pizarrón del departamento de personal en donde se muestran los comunicados a toda la Empresa, hacerlo de forma mensual para motivar a los demás departamentos a formar una competencia laboral sana sin caer en rivalidades, como las mencionadas al principio de ésta investigación, sino más bien con fines de contagiar esa motivación hacia las demás áreas de la Empresa. También se puede publicar dentro de la revista interna de la Empresa aquellos Empleados que coadyuven a transmitir a los demás dicha motivación y colaboración para que se enteren todas las compañías del Grupo y Empleados que no se encuentran en la Oficina Central, logrando un alcance hasta las obras invitándolas a participar en dicha competencia.

5.2 Nivel Operativo

Para el programa de capacitación a nivel operativo, se pretende realizar una introducción de la importancia que tiene la comunicación y las relaciones humanas, ésto con el propósito de introducir en los empleados un cambio en su actitud y su forma de pensar hacia la Empresa, dicha introducción debe ser adaptada a los Sistemas existentes y a los nuevos Sistemas que sean implementados, enfocándose a la importancia de consultar permanentemente los Manuales y Procedimientos con los que cuenta la Empresa y así poco a poco ir cambiando la Educación Laboral de los empleados.

Otro punto importante a considerar en el programa general, es la motivación al personal, hacerles ver que la Empresa reconoce su labor y que es necesario que se integre para formar grupos de trabajo, en los cuales se les escuche cuando detecten alguna desviación ó anomalía en el Sistema empleado de trabajo, y comunicarlo de inmediato para que sea solucionado por el departamento de Políticas y Procedimientos, también es importante tomar en cuenta las aportaciones en cuanto a mejoras a los Sistemas de trabajo se refiere por parte del personal, ya que ellos son quienes lo están aplicando y nó quienes lo elaboran. Crear consciencia de que "Si la empresa está bien, el empleado tambien estará bien" en todos los aspectos.

Posteriormente se programará un curso de capacitación de paquetes de cómputo manejando tres niveles: Principiantes para aquellos empleados que no saben nada de las computadoras, Intermedios: para quienes manejan algunos paquetes pero no se han podido especializar en el manejo de éstos, y Avanzados: para aquellos empleados que dominan ciertos paquetes y que desean aprender más de los mismos, o simplemente desean conocer nuevos paquetes con versiones actualizadas para estar al día en esta rama.

Para obtener resultados satisfactorios de los cursos, es necesario que se formalice y protocolice que al término de cada curso, se entreguen diplomas con valor a Curriculum, ésto con el objetivo de que sea tomada con mayor seriedad e importancia por parte del personal, motivándolos a mejorar en su trabajo y dejar a un lado el burocratismo que se mantiene en la actualidad y los malos comentarios a cerca de la Empresa.

Tal vez sea necesario cambiar el programa de Incentivos y tratar de adecuarlo, para que una vez terminada la reestructuración administrativa del Grupo de Empresas, se mantenga dicha motivación y el personal se preocupe por trabajar con eficiencia, para que la Empresa se mantenga como una de las más importantes en su ramo, así como ser reconocida por contar con una plantilla de personal que se reconoce por su profesionalismo

para trabajar, formando un gran grupo de trabajo. El programa de incentivos no necesariamente tiene que ser económico, ya que se puede manejar por días de descanso ganados, días de vacaciones, permisos, etc. lo cual dará mejores resultados, al evitar que el personal se obsesione por querer tener más dinero y en un momento dado haga a un lado su preocupación por su trabajo y por la Empresa.

Los programas de capacitación serán aplicados por grupos, para no distraer las actividades laborales, dichos grupos serán seleccionados de acuerdo al lugar que les corresponda, de acuerdo a la fecha en que se hayan inscrito, siendo como máximo 10 empleados por grupo.

Para aquellos empleados que se encuentren trabajando en el interior del país y en el extranjero, se les aplicará cuando se encuentren en México en las Oficinas Centrales, dado que tienen que estarse reportando con frecuencia, se les programará un curso especial para que no tengan que venir en diferentes fechas, ya que se podría elevar el costo de dichos programas.

Hay conciencia de que actualmente se atraviesa por una situación difícil en México y que el costo de los planes de capacitación que se pretenden implementar, no son tan costosos si se utiliza personal de la misma Empresa, el cual se ha investigado y observado, es capaz

de dar algunos cursos en cuanto a paquetes de cómputo se refiere, únicamente quedaría contratar a externos para que se lleven acabo los programas de motivación Gerencial y al Personal en general. Considerando que se debe tomar como una inversión que reedituará más que si se pretenden hacer cambios por la fuerza, en donde la cooperación y la motivación son nulas y más ahora que se pretende darle a la Empresa otra presentación, al querer llegar a otros mercados a nivel internacional será más factible que los Clientes observen un Grupo de Empresas debidamente administrado y no un Grupo desordenado, en donde el personal es pasivo, no le importan los logros alcanzados por la Empresa y únicamente se dedique a trabajar para cumplir con un horario de trabajo.

Llevando acabo los programas de capacitación y motivación al personal, no quiere decir que de inmediato el personal empezará a cambiar y a preocuparse más por la Empresa, es necesario planear cómo se llevará acabo el seguimiento, para cumplir con los objetivos y hay que tomar en cuenta que no todos los empleados estarán conformes, también hay que estar preparados a recibir críticas de todo tipo y resistencia al cambio, por lo que será una labor muy importante la que realicen los Gerentes como coordinadores, para que ésto se lleve acabo y poder obtener los resultados y cumplir con el objetivo principal de los cursos de capacitación.

Los Gerentes podrán delegar su autoridad y ser apoyados por el personal que demuestre mayor interés para darle el seguimiento mencionado anteriormente hasta completar el 100% del personal del departamento, área o compañía del Grupo.

Cabe señalar que los programas de Capacitación, serán permanentes y se tendrán que actualizar de acuerdo al avance que se logre, evaluando al personal constantemente en sus labores diarias, haciendo una medición de los objetivos alcanzados antes y después de cada curso de capacitación. Para ello el departamento de Recursos Humanos, deberá coordinarse con los Gerentes de área ó departamento para poder realizar dichas evaluaciones con eficiencia.

También es importante formular programas de Motivación al Personal de mandos medios y altos, dirigidos a Vicepresidentes, Directores y Subdirectores, con el objeto de integrar a todo el Grupo con un mismo Ideal, formando círculos de productividad y así no se pierda la secuencia de los objetivos que se pretenden, por el simple hecho de que un Vicepresidente cambie la estructura por conveniencia personal y provoque que los esfuerzos realizados para cambiar la actitud y mentalidad del personal operativo, se pierdan por no querer ellos cambiar también su actitud y mentalidad.

| |
|-------------------|
| |
| CONCLUSION |
| |

Conclusión

A lo largo de ésta investigación se detectó las deficiencias y desviaciones administrativas encontradas dentro del Grupo Industrial, S.A., por la falta de una adecuada implantación de Manuales y Procedimientos actualizados, de las cuales se ha llegado a las siguientes conclusiones:

1.- Se definió que el problema en el flujo de información provenía de las Obras, lo cual se comprobó, además se encontró que también las desviaciones tienen que ver con los departamentos de Contabilidad, el área de Recepción de Documentos, por lo que es importante la participación del **Licenciado en Administración**, para implantar un Sistema adecuado de **Control Interno** que este reflejado en los Procedimientos correspondientes.

2.- De igual forma se encontró que algunos Sistemas son obsoletos y por lo tanto es necesaria la participación del Administrador, para llevar acabo un plan de reestructuración administrativa, para actualizar dichos Sistemas y de ser necesario diseñar nuevos Sistemas para enriquecer el Control Interno de acuerdo a las necesidades actuales del Grupo Industrial que se tomó como ejemplo.

3.- Se detectó que los Manuales y Procedimientos con los que cuenta el Grupo, en su mayor parte están obsoletos , por lo que se requiere la participación de personas que estén involucradas en la actualización de dichos Manuales y Procedimientos, considerando las recomendaciones señaladas en el capítulo 4 de ésta investigación.

5.- Es necesario que exista una coordinación, entre el Departamento de Sistemas y las Obras de construcción, para implantar a la brevedad la tecnología de cómputo (Modem), para eficientar la comunicación directa entre las Obras y las Oficinas Centrales como se comentó, por lo que la participación del Administrador es importante para coordinarlos, diseñando los Manuales y Procedimientos correspondientes para eficientar el flujo operacional e información y reducir los tiempos muertos.

6.- La Capacitación y el poder de convencimiento, son parte fundamental de la participación del Administrador, para poder cambiar la mentalidad del personal, crear un mejor ambiente de trabajo, fomentar la participación del personal y estimular las buenas acciones, utilizando las técnicas correspondientes para lograr los objetivos y las metas fijados a corto, mediano y largo plazo, por lo que deberá demostrar su habilidad para diseñar los planes de capacitación funcionales y eficientes para todos los niveles, así como su puesta en marcha y seguimiento.

Las Relaciones Humanas son parte fundamental de la participación del Administrador para crear un ambiente de trabajo adecuado, armonioso, respetuoso y cooperativo de los empleados y directivos, fomentando la participación activa de todo el personal dentro y fuera de la Empresa.

Se considera que con las propuestas enunciadas en esta investigación, será un buen comienzo para cambiar la perspectiva del Grupo Industrial, S. A., como preparación para una nueva etapa en la que se dará a conocer a una Empresa competitiva, con personal altamente capacitado y en donde se demuestre que la participación del Licenciado Administración es fundamental para lograr una Administración eficiente y sana, que es lo que hace falta a nuestro país.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

1. Lazzaro Victor
Sistemas y Procedimientos
Editorial Diana
2. Valencia Rodriguez J.
Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos
Editorial ELASA
3. Valencia Rodríguez J.
Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos
Editorial ELASA
4. Del Pozo Navarro Fernando
La Dirección por Sistemas
Editorial LIMUSA
Octava edición 1990