

4  
25



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE  
MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**“RECURSOS HUMANOS. PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA CALIDAD OPERATIVA DE UNA  
EMPRESA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCION EN GENERAL”**

**TRABAJO DE SEMINARIO**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:**

**ENRIQUE ANIMAS SEGURA**

**ASESOR: L.A. YOLANDA ZAMUDIO GARCIA**

**CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.**

**1999**

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

275/65



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

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



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos "Propuesta de un Manual de Procedimientos  
Administrativos para Mejorar la Calidad Operativa de una Empresa  
de Almacenaje y Distribución en General"

que presenta el pasante: Enrique Animas Segura  
con número de cuenta: 9256539-9 para obtener el Título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE.

"POR MI RAZA HABLARA EL ESP'RITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 5 de Abril de 1999

MODULO:	PROFESOR:
<u>III</u>	<u>L.A. Yolanda Zamudio García</u>
<u>II</u>	<u>L.A. Francisco Ramirez Ornelas</u>
<u>I</u>	<u>L.A.E. Regino Quiroz Solis</u>

*[Firma manuscrita]*  
*[Firma manuscrita]*

**PROPUESTA DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS  
ADMINISTRATIVOS PARA MEJORAR LA CALIDAD OPERATIVA DE  
UNA EMPRESA DE ALMACENAJE Y DISTRIBUCION EN GENERAL**

## **Agradecimientos**

### **A mis padres:**

Por todos los esfuerzos que realizaron para darme la educación profesional, y por no perder la confianza de brindarles ésta satisfacción.

### **A mis hermanas:**

Mónica, Lupita y Paty; por el apoyo que me han dado en el momento que lo he necesitado.

### **A la U.N.A.M.**

Por ser la institución que me permitió continuar con la educación profesional.

### **A la F.E.S. Cuautitlán:**

Por haberme formado dentro de ella como profesionista.

### **A los profesores:**

Quiénes con sus conocimientos y experiencias enriquecieron nuestro aprendizaje.

### **A mi asesor:**

Gracias a la L. A. Yolanda Zamudio Garcia, quién me orientó en la realización de este trabajo de seminario.

## Indice

<b>Introducción</b>	1
<b>Identificación del problema</b>	3
<b>Planteamiento de la hipótesis</b>	3
<b>Objetivo</b>	3
<b>Capítulo I Antecedentes de los almacenes</b>	
1.1. Concepto de almacén	4
1.2. Areas en un almacén	4
1.3. Tipos de almacenes	6
1.4. Clasificación de los almacenes	8
1.5. Tipos de almacenamiento	10
1.6. Funciones del almacén	11
<b>Capítulo II Calidad</b>	
2.1. Historia de la calidad	12
2.2. ¿Por qué calidad?	14
2.3. El concepto de calidad	16
2.4. Las estrategias de la administración por calidad	19
2.4.1. Ciclo de calidad de W. Edwards Deming	19
2.4.2. Trilogía de la calidad de Joshep M. Juran	21
2.4.3. Absolutos de calidad de Philhip B. Crosby	23
2.4.4. Concepto de calidad total de la empresa de Kaoru Ishikawa	26
2.5. Aspectos para la implementación	27
<b>Capítulo III Los manuales administrativos</b>	
3.1. Antecedentes de los manuales	32
3.2. Concepto de manual	32
3.3. Objetivos de los manuales	34
3.4. Clasificación de los manuales	35
3.5. Manual de procedimientos	38
3.5.1. Objetivos de un manual de procedimientos	39
3.5.2. Tipos de manuales de procedimientos	39
3.5.3. Contenido de un manual de procedimientos	40
<b>Capítulo IV Caso práctico</b>	
4.1. Manual de procedimientos administrativos	42
<b>Conclusiones</b>	83
<b>Bibliografía</b>	85

## Introducción

El trabajo de seminario que a continuación se presenta, contiene los aspectos que se consideran necesarios para mejorar el funcionamiento de la operación de una empresa que se dedica al almacenaje y distribución de productos en general. Este trabajo está enfocado en especial a mostrarle a todo el personal que interviene de manera directa o indirectamente con el proceso, las actividades que deben realizar en la forma correcta para incrementar la eficiencia en el trabajo y así mejorar la calidad del servicio proporcionado a nuestros clientes.

Dentro de lo que es el capítulo 1, conoceremos que un almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa, con objetivos bien establecidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos; además conoceremos cuáles son las áreas que lo integran, los tipos de almacenes que existen, cómo se pueden clasificar éstos, los tipos de almacenamiento que pueden darse, y ya por último enunciaremos los objetivos que son comunes a todo tipo de almacén.

Continuando con el capítulo 2, hablaremos de lo que es la historia de calidad, la importancia de la misma que tiene en nuestros tiempos y el porqué de la necesidad de contar o de ser una empresa con ésta característica; se presentarán algunos conceptos en torno a éste tema, se analizarán algunas de las principales teorías de los más sobresalientes exponentes en el mundo como lo son: W Edwards Deming, Joseph M. Juran, Philip B. Crosby y Kaoru Isikawa; y concluiremos con los aspectos que se requieren para la implementación de la calidad.

En el capítulo 3, se señalan ciertos conceptos de lo que son los manuales administrativos, la historia de los mismos; así como los objetivos y la clasificación que se ha hecho en torno a ésta herramienta tan importante de comunicación administrativa con que puede contar el personal de la empresa.

Hablaremos de los manuales de procedimientos, sus objetivos, los tipos de manuales que existen y el contenido de los mismos.

Al final del trabajo de seminario se expone el caso práctico, que consiste en un manual de procedimientos aplicado al funcionamiento de un almacén, que en este caso se tomó de uno que se dedica al almacenaje y distribución de productos abarrotes; básicamente el manual está dividido en tres procedimientos que son:

1. Procedimiento para la recepción de mercancía,
2. Procedimiento para el surtido y embarque de mercancía, y
3. Procedimiento para la recepción de rechazos totales y rechazos parciales.

Con este trabajo se busca que la empresa al momento de contar con un manual de procedimientos, aumente significativamente su productividad, y a la vez elevar la calidad en el servicio que se le brinda a los clientes tanto internos como externos.

### **Identificación del problema**

La falta de calidad en la operación de servicios que presta la empresa provoca deficiencias y pérdidas cuantiosas que frenan su desarrollo.

### **Planteamiento de la hipótesis**

A través de la utilización de un manual de operación la empresa funcionará con eficiencia y calidad, logrando con esto, el desarrollo y crecimiento de la misma.

### **Objetivo**

Implementar un manual de operación que indique al personal como realizar sus actividades para que logre una mayor eficiencia en el trabajo, con el objeto de mejorar la calidad del servicio que presta.

### **Identificación del problema**

La falta de calidad en la operación de servicios que presta la empresa provoca deficiencias y pérdidas cuantiosas que frenan su desarrollo.

### **Planteamiento de la hipótesis**

A través de la utilización de un manual de operación la empresa funcionará con eficiencia y calidad, logrando con esto, el desarrollo y crecimiento de la misma.

### **Objetivo**

Implementar un manual de operación que indique al personal como realizar sus actividades para que logre una mayor eficiencia en el trabajo, con el objeto de mejorar la calidad del servicio que presta.

### **Identificación del problema**

La falta de calidad en la operación de servicios que presta la empresa provoca deficiencias y pérdidas cuantiosas que frenan su desarrollo.

### **Planteamiento de la hipótesis**

A través de la utilización de un manual de operación la empresa funcionará con eficiencia y calidad, logrando con esto, el desarrollo y crecimiento de la misma.

### **Objetivo**

Implementar un manual de operación que indique al personal como realizar sus actividades para que logre una mayor eficiencia en el trabajo, con el objeto de mejorar la calidad del servicio que presta.

## **1.1 Concepto de almacén**

“El almacén es una unidad de servicio en la estructura orgánica y funcional de una empresa comercial o industrial, con objetivos bien definidos de resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos”.<sup>1</sup>

También es un lugar especialmente estructurado y planificado para custodiar, proteger y controlar los bienes de activo fijo o variable de la empresa, antes de ser requeridos para la administración, la producción o la venta de artículos o mercancías.

El almacén es la conservación de las materias primas, de los productos terminados o de ambos y se ha convertido en un elemento esencial de las estrategias de mercado.

En conclusión podemos decir que el almacén es aquel sitio que tiene la empresa destinado para el resguardo, custodia, control y abastecimiento de materiales y productos antes de ser requeridos para la administración, la producción o para su venta.

## **1.2 Areas en un almacén**

En todo almacén debe haber una adecuada distribución del espacio disponible. Para este efecto, se necesita distribuirlo en áreas tales como:

- Area para la recepción.
- Area para el almacenamiento.
- Area de maniobras.
- Area para los rechazos.
- Area para los pasillos.

---

<sup>1</sup> Garcia Cantú, Alfonso. Almacenes planeación organización y control. Trillas. 1997, Pág. 16.

- Area para la mercancía devuelta por los clientes.
- Area para el equipo de seguridad.
- Area para los símbolos y señales.
- Area de control de inventarios.

**Area para la recepción.** La recepción de mercancía debe acelerarse lo más posible, ya que es importante tener presente el costo que representa el tiempo de permanencia de la mercancía en vehículos ajenos. Además cuando el proceso de recepción de la mercancía es lento se provoca el congestionamiento del área de maniobras creando problemas de tránsito.

Por lo anterior, es muy importante acelerar los trámites de revisión de la documentación correspondiente, así como la elaboración de la que corresponda según los lineamientos marcados por la empresa.

**Area para el almacenamiento.** La mercancía debe estar ubicada preferentemente, es decir, dando prioridad a aquella cuyo requerimiento resulte apremiante para surtir los pedidos.

**Area de entrega o despacho.** La entrega de mercancía se hace a través de requisiciones o por medio de pedidos de los clientes, mismos que pueden ser hechos mediante una orden de compra elaborada en una forma preimpresa, telefónicamente, o como ya es común, por fax.

**Area de maniobras.** Es el espacio destinado al movimiento de los vehículos automotores.

**Area para los rechazos.** Es el lugar destinado a la mercancía que no reúne los requisitos fijados de calidad.

**Area de pasillos.** Se ocupa para la maniobra del equipo de uso interno en el almacén (montacargas, pasillos angostos, escalera, etc.)

**Area para la mercancía devuelta por los clientes.** Es cosa normal en los negocios el hecho de que los clientes devuelvan mercancía habiendo diversos motivos para que se dé este caso. Por esto mismo, se requiere en los almacenes tener un espacio para depositarla ahí en tanto se toma una decisión al respecto.

**Area para el equipo de seguridad.** Espacio destinado a los equipos de seguridad con el fin de facilitar el acceso a ellos.

**Area para los símbolos y señales.** Son los sitios que se destinan para el conjunto de marcas, dibujos y demás señales que se ponen en los almacenes, los cuales nos indican la existencia de algún extinguidor, la circulación de los vehículos, los letreros respecto a las medidas de seguridad, la altura máxima, etc.

**Area de control de inventarios.** En este departamento o sección se lleva a cabo el control de entradas y salidas en unidades y en valores.

### **1.3 Tipos de almacenes**

Existen diferentes tipos de almacenes. Algunos son comunes en las empresas, y otros, se utilizan de manera privativa. Esto es porque así lo requieren algunas empresas.

Entre los diferentes tipos encontramos:

- \* Públicos.
- \* Privados.
- \* Verticales.
- \* Horizontales.
- \* Centralizados.
- \* Descentralizados, y
- \* Fiscales.

**Públicos.** Son aquellos que reciben mercancía de quienes requieren de este servicio sin más cuota que cubrir los requisitos fijados para ello y pagar la cuota establecida.

**Privados.** Son aquellos para uso exclusivo de las empresas.

**Verticales.** Son aquellos que existen hacia arriba, resultando conveniente construirlos en los siguientes casos:

- Cuando lo requiere el sistema productivo
- Cuando el costo del terreno es elevado
- La disponibilidad de espacio es limitada
- El costo de la construcción lo justifica
- Cuando la inversión resulta menor que en el caso de uno horizontal
- Cuando la clase de artículos que se fabrican o comercializan lo permite debido a su poco peso, el no elevado volumen o ambas cosas

**Horizontales.** Los almacenes se construyen de esta manera cuando el costo por metro cuadrado resulta bajo y es posible conseguir terreno en el lugar adecuado para los requerimientos de la empresa.

**Centralizados.** Los almacenes centralizados son aquéllos, únicos, en donde se recibe y embarca la mercancía.

**Descentralizados.** En este caso se trata de varios almacenes ubicados en distintos lugares, pero obviamente existe uno en donde se ejerce el control de todos.

**Fiscales.** Estos almacenes están bajo control de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Existen dos tipos:

- Públicos, y

- Privados

Los almacenes públicos están al servicio de quien requiera de este servicio. Los privados están ubicados dentro de los terrenos de las empresas para su uso exclusivo.

#### 1.4 Clasificación de los almacenes

De acuerdo con los requerimientos de cada empresa encontramos que los almacenes se clasifican en:

**Almacén de materias primas:** Este almacén tiene como función principal el abastecimiento oportuno de materias primas o componentes, a los departamentos de producción.

Normalmente requiere tener tres secciones:

- a) Recepción
- b) Almacenamiento
- c) Entrega

Las áreas de recepción y entrega pueden estar dentro del almacén o bien fuera de él.

**Almacén de refacciones y de componentes:** Las refacciones y los componentes es lo mismo, únicamente que las primeras son vendidas para dar servicio de mantenimiento y los segundos se utilizan para ser incorporados a un producto determinado.

**Almacén de herramientas y equipo:** Un almacén de herramientas y equipo, bajo la custodia de un encargado especializado, ofrece siempre grandes ventajas; muy

especialmente para el control de esas herramientas y del equipo y útiles que se prestan a los distintos departamentos y operarios de producción o de mantenimiento. Este cuarto de herramientas guarda y controla también las herramientas no durables como brocas, machuelos, piezas de esmeril, etc.

**Almacén de devoluciones de los clientes:** Las devoluciones de los clientes se refieren a las que se efectúan por virtud de encontrarse con defectos tales que no permiten su recirculación. También las devoluciones que hacen los clientes por diversos motivos, pero que están en buen estado.

**Almacén de materiales en proceso:** Si los materiales en proceso o artículos semi-terminados son guardados bajo custodia y control, intencionalmente previstos por la programación, se puede decir que están en un almacén de materiales en proceso. Puede haber uno o varios de estos almacenes según las necesidades de fabricación.

**Almacén de materiales auxiliares:** Los almacenes auxiliares, o también llamados indirectos, son todos aquellos que no son componentes de un producto pero que se requiere para fabricarlo, envasarlo o empaquetarlo.

Por ejemplo, para la fabricación de una mercancía se emplean:

- a) Lubricantes
- b) Grasa
- c) Combustible
- d) Estopa

Y para envasarlo y empacarlo:

- a) Etiquetas
- b) Frascos
- c) Envases de cartón

- d) Papel
- e) Material de empaque

Este almacén puede ser una sección del almacén de materias primas cuando las necesidades de la organización no requieran una instalación aparte.

**Almacén de productos terminados:** El almacén de productos terminados presta su servicio al departamento de ventas guardando y controlando las existencias hasta el momento de despachar los pedidos de los clientes.

**Almacén In bond:** Los almacenes In bond se refieren a esa materia prima o bien componentes que son importados para incorporarse a un producto que posteriormente será regresado al país de procedencia.

**Almacén de materiales obsoletos:** Los materiales obsoletos son los que han sido discontinuados en la programación de la producción por falta de ventas, por deterioro, por descomposición o por haberse vencido el plazo de caducidad.

**Almacén de desperdicio (Scrap):** Los productos, partes o materiales rechazados por el departamento de control de calidad y que no tienen salvamento o reparación, deben tener un control por separado; éste queda, por lo general, bajo el cuidado del departamento de control de calidad. Siendo el renglón de rechazos y material de desperdicio un elemento que afecta directamente los costos de fabricación, debe destinársele un almacén de control.

### 1.5 Tipos de almacenamiento

Existen distintos tipos de almacenamiento:

- En anaqueles
- En jaulas

- En patios, ya sea utilizando estantería (Racks) o no
- A campo abierto. (Es el caso de granos, cubiertos o no con lonas)
- En silos
- En cámaras refrigeradoras
- En estibas
- En cajones abiertos
- En sacos u otro tipo de recipientes
- En cajas de seguridad o bóvedas
- En contenedores
- Otros

### **1.6 Funciones del almacén**

Las funciones del almacén más importantes son, organizar y administrar; esto depende de varios factores, tales como el tamaño y plan de organización de la compañía, el grado de centralización deseado, la variedad de productos fabricados, la flexibilidad relativa de los equipos y facilidades de manufactura y de la programación de la producción. Sin embargo, para proporcionar un servicio eficiente, las siguientes funciones son comunes a todo tipo de almacén:

- 1 Recepción de materiales en el almacén.
- 2 Registro de entradas y salidas del almacén.
- 3 Almacenamiento de materiales.
- 4 Mantenimiento de materiales y del almacén.
- 5 Despacho de materiales.
- 6 Coordinación del almacén con los departamentos de control de inventarios y de contabilidad.

## 2.1 Historia de la calidad

La perspectiva de la calidad no aparece en un momento histórico preciso. Se trata de un elemento fundamental del comportamiento del hombre, más o menos desarrollados según las circunstancias y las necesidades.

El documento más antiguo que menciona la calidad es el primer libro de la Biblia, el Génesis, que narra la creación del mundo en seis días.

Al final de cada día, una vez terminada por Dios su obra, el texto bíblico precisa y Dios vio que era bueno. Siendo Dios, no tiene necesidad de ver para saber que es bueno. Sin embargo, el hecho de ver le da confianza en la obra realizada. Se trata del comienzo de la gestión de la calidad.

Si nos remontamos al origen de las civilizaciones, la historia nos muestra que los profesionales de la calidad debutan en su actividad desde la puesta en práctica de un poder centralizado, dirigido por jefes de tribus, reyes o faraones. Los primeros inspectores ostentan el mismo tipo de poder que los de hoy. Para trabajar, elaboran las primeras especificaciones, lo que les permite aceptar o rechazar los productos que se les presentan.

La calidad y la confiabilidad se tienen en cuenta desde los inicios de la historia del hombre. En el 2150 antes de J. C., la calidad en la construcción de las casas se describe en el Código de Hammurabi: el capítulo CCXXIX precisa que si un albañil ha construido una casa y, no siendo ésta suficientemente sólida, se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado.

Los fenicios tenían un método de acción correctivo más efectivo que el actual. Cuando las violaciones a los estándares de calidad se convertían en repetitivas, sus inspectores eliminaban toda posibilidad de reproducción del defecto, simplemente cortando la mano a los individuos que habían elaborado un producto no conforme. Se trataba de un método de corrección efectivo y permanente.

El sistema de la calidad, desde sus orígenes, se relaciona con el nivel más alto del poder y dispone de medios para hacer aplicar las especificaciones. Se pone el acento sobre la igualdad de reglas para el comercio y sobre el tratamiento de las reclamaciones. Muchos trabajos de inspección eran más peligrosos que los de hoy día.

Al parecer el tratado más antiguo que se presentaba como guía de la calidad fue descubierto en Egipto, en la tumba de Rekh-Mi-Re, en Tebas, y se remonta al año 1450 antes de J. C. Muestra cómo un inspector egipcio puede comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda, bajo la mirada de un cantero.

Recorramos rápidamente algunos siglos para detenemos en el corporativismo, establecido en la Edad Media y que tiñe aún hoy nuestra economía.

Disponemos en él de un sistema que ha sabido desarrollar de modo adecuado el dominio de la calidad: la corporación dicta reglas, así como un sistema de formación y de control, que garantizan al cliente la conformidad de los productos que se le proporcionan.

Este sistema ha permitido un importante desarrollo de la economía. Ha constituido, sin embargo, un freno para el progreso, lo que ha condenado en definitiva. En efecto, las reglas de las corporaciones impedían la mejora, y si el obrero debía llevar a cabo una obra maestra, tenía la obligación de atenerse a las normas preestablecidas.

La función calidad se ha modificado por completo, en Francia, desde el inicio de la industria, hace cuatrocientos años, al crearse las fábricas textiles en Lyon, la siderúrgica en Saint-Etienne y la fabricación de papel en Annonay.

El obrero y el contraamaestre no están ya en contacto directo con el cliente, y la medida de la adecuación al uso no se integra ya en el proceso de fabricación. Ante la fabricación en serie, el obrero deja de sentirse propietario y orgulloso del objeto producido.

## 2.2 ¿ Por qué calidad?

Ante la inminente y cada día más acelerada globalización de los mercados, las organizaciones empresariales están obligadas a satisfacer realmente las necesidades de sus clientes, pues de otra manera no podrán subsistir como negocio.

Para entender la necesidad de contar con un proceso que asegure calidad integral en lo que se realiza dentro de las organizaciones, haremos un análisis partiendo del fin último o razón de ser de los negocios, para luego ir descubriendo los elementos o aspectos necesarios para lograr que el negocio subsista primero y pueda crecer después.

Iniciamos preguntándonos: ¿Cuál es la razón de ser de todo negocio?. La respuesta es sin lugar a dudas: obtener rentabilidad, que permita satisfacer las necesidades de los empleados y accionistas, así como cubrir las obligaciones con las autoridades, proveedores y comunidad en general.

La razón de toda empresa es generar riqueza. El generar utilidades que le permitan permanecer en la sociedad ofreciendo a los consumidores bienes o servicios; al mismo tiempo que es generadora de empleos, mismos que permiten a los miembros de esa sociedad poder obtener sus ingresos mediante una actividad digna.

Para lograr dicha rentabilidad, toda empresa debe tener una posición tal en el mercado, que le permita competir con otros que ofrecen los mismos bienes o servicios, pues de no ser así, el consumidor acudirá a quien le proporcione aquello que busca con un máximo de satisfacción de sus necesidades. Es por eso que para obtener rentabilidad, es indispensable tener competitividad.

Y en un mercado como en el que nos encontramos, en el cual, cada día se van eliminando las barreras a las importaciones y a las inversiones extranjeras, si

queremos no sólo permanecer en el mercado sino crecer en el futuro, debemos prepararnos para una competencia cada vez mayor y más agresiva

Continuando con el análisis, podemos preguntarnos ahora; ¿ Qué es lo que nos puede hacer que mantengamos nuestra presencia competitiva en el mercado?. La respuesta es: la productividad, que se entiende como el producir más y mejores satisfactores con iguales o menores recursos.

En otras palabras, el ser productivo, me va a permitir ser competitivo, puesto que si yo optimizo el uso de los recursos económicos, humanos o materiales, podré hacer frente a las bajas comisiones, mayores tasas de interés o cualquier otro recurso de mi competencia. Es decir, si mejoro mi productividad, mediante la eliminación de desperdicios, tiempos muertos, errores que reprocesar, el aprovechamiento máximo de las horas de trabajo, etc., podré hacer frente a cualquier embate de Bancos, inflación, competidores y entonces podré permanecer en el mercado.

Y ahora se nos plantea el cuestionamiento de cual es la mejor manera para obtener entonces esos incrementos en la productividad.

La respuesta debe de ser sin lugar a dudas que el hacer las cosas bien desde la primera vez y siempre, el tener una actitud de cero defectos, el tener como sistema de trabajo la prevención, y, la orientación permanente hacia la satisfacción de las necesidades del cliente, en una palabra; **la calidad**.

No creemos que exista otra forma más adecuada para la obtención de incrementos en productividad, que a su vez nos lleven a mejorar nuestra posición competitiva y en última instancia nuestra rentabilidad, que el trabajar metódica y sistemáticamente para mejorar nuestros procesos de trabajo. Eso es **calidad**.

Ahora, podemos lograr que las personas trabajen con **calidad**, es decir cumpliendo con los requisitos de los procesos, solamente con pedirles que lo hagan.

La respuesta casi automática es: NO. No basta con pedirle a una persona que ejecute bien su trabajo, sin errores, pues qué pasa si esa persona no sabe hacerlo, pues simplemente no lo hará, o no lo hará con calidad, por la sencilla razón de que no está preparado, no sabe cómo hacerlo, en otras palabras no tiene la capacitación o educación suficiente para hacerlo.

De tal forma que si queremos que una persona ejecute un trabajo con **calidad**, lo primero que debemos hacer es capacitarlo.

### **2.3 El concepto de calidad**

Existen muchos conceptos de calidad, desde las del diccionario que mencionan que es el conjunto de características o cualidades de las cosas y de las personas, nobleza y otros términos más elegantes.

La calidad deben definirla los clientes, tanto internos como externos; ya que el cliente es lo más importante para la empresa, pues es un activo triple: es su fuente de ingresos, también es una fuente de recursos financieros o de futuras asociaciones benéficas para ambos y, finalmente, es la mejor y más barata publicidad.

El doctor J. M. Juran se refiere a la calidad como: "cumplimiento de requisitos y adecuación al uso".<sup>2</sup>

Philip B. Crosby, por otra parte, dice que para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos verla como algo tangible y no como un valor abstracto y filosófico.

Para él, la calidad es el cumplimiento de especificaciones.

Sostiene, asimismo, que hay calidad o que no la hay, y que no es válido hablar de alta o baja calidad, o de calidad de exportación, por ejemplo. Si las especificaciones no se cumplen simplemente no hay calidad.

---

<sup>2</sup> Aburto Jiménez, Manuel. Administración por calidad. CECSA. 1994. Pág. 10

FALTA PAGINA

No.

17

- duración
- uso
- costo
- oportunidad

También se ha conceptualizado lo que entendemos por control total de calidad como:

Control: alto control  
 bajo control  
 Total: todo el personal  
 Calidad: del personal  
 de toda actividad

Este concepto, desarrollado en México, tiene como filosofía hacer las cosas bien desde la primera vez, prevenir en vez de corregir, y capacitar, promover y administrar los 4 pilares de la calidad:

- que la gente sepa **qué** tiene que lograr
- que la gente sepa **cómo** lograrlo
- que la gente tenga **con qué** lograrlo
- que la gente **quiera** lograrlo

Asimismo, hemos encontrado que este concepto nuestro de control total de calidad es administración por calidad, la cual expresamos como:

"Lograr que todos y cada uno de los que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo; pero llegar a hacerlo bien, siempre desde la primera vez, en clima de cordialidad y satisfacción, en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar."<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Idem Referencia No. 2. Pág. 12

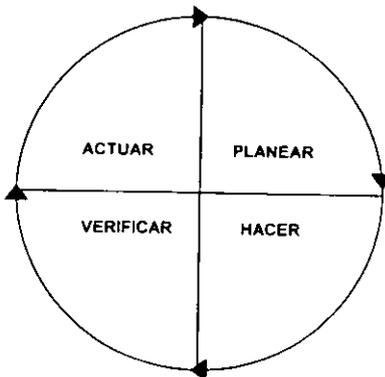
## 2.4 Las estrategias de la administración por calidad

### 2.4.1 Ciclo de calidad de W. Edwards Deming

El movimiento moderno de calidad, que está cobrando auge en el mundo entero, y en especial en nuestro país, tiene sus orígenes en el pensamiento de cuatro hombres cuyas filosofías y aportaciones especiales sobresalen en los programas de calidad en todas partes del mundo; W Edwards Deming, Joseph M Juran, Philip B. Crosby y el Doctor Kaoru Isikawa.

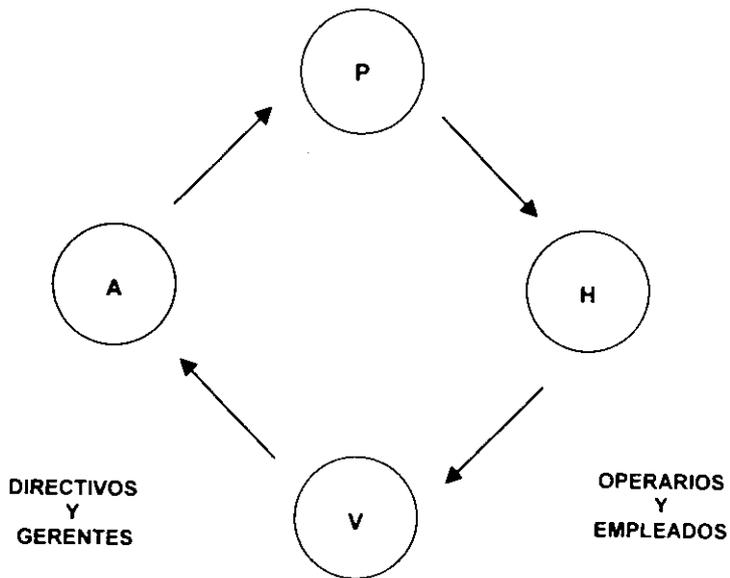
El Dr. W. Edwards Deming es reconocido en todo el mundo como uno de los expertos de calidad más importante del siglo XX, de hecho, al Dr. Deming, quien murió el 20 de diciembre de 1994 a la edad de 94 años, se le considera el padre de la Calidad Japonesa; pues a pesar de ser Norteamericano, sus enseñanzas fueron mejor asimiladas y aplicadas en Japón a partir de 1950, cuando colaboró con los miembros del JUSE (Japanese Union of Scientist and Engineers), en los procesos de mejora de calidad para la industria japonesa.

El Dr. Deming fundamentaba sus enseñanzas en un esquema denominado "Ciclo de Control" o "Círculo de Calidad", el cual se presenta enseguida:



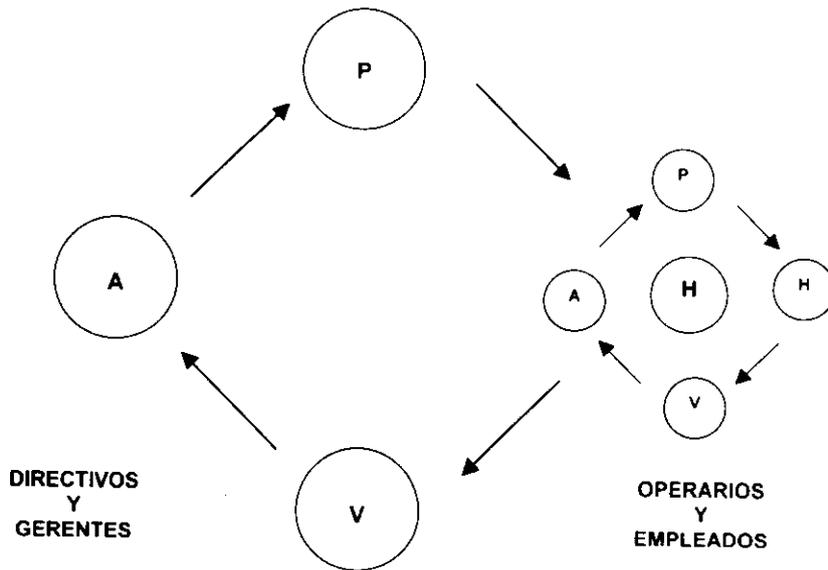
Este círculo describe gráficamente los pasos que deben usarse para administrar un proceso.

Durante muchos años, predominó en los estudios de administración de los negocios el enfoque Tayloriano (de Frederick Taylor), según el cual, los directivos y gerentes de las empresas deben ser quienes Planeen, Verifiquen y Actúen, dejando a los empleados de línea solamente la operación (el Hacer).



Lo que propone Deming, y es más acorde con la situación actual de los negocios, es permitir a los empleados de línea que intervengan en todo el ciclo, es decir, que dentro de su ámbito de responsabilidad sean capaces de Planear, Hacer, Verificar y Actuar ellos mismos, sin necesidad de esperar que las directrices sean determinadas por los niveles directivos o gerenciales de la organización.

Por otro lado este enfoque viene a constituirse en el principio básico del involucramiento del personal en el proceso de mejora continua de Calidad.



### 2.4.2 Trilogía de la calidad de Joshep M. Juran

El doctor Joseph M. Juran es contemporáneo del doctor Deming. Llegó a Japón poco después que él y continuó trabajando con los japoneses durante muchos años. Su enfoque es menos estadístico que el del doctor Deming.

El concepto de trilogía de calidad consiste en que la administración por calidad y para la calidad radique en tres procesos orientados hacia lograr la calidad:

- Planeación de la calidad
- Control de la calidad
- Mejoramiento de la calidad

Cada uno de estos procesos es universal y se lleva a cabo con una secuencia uniforme de actividades.

El punto de arranque es la planeación de la calidad, es decir, crear un proceso que será capaz de cumplir con las metas establecidas, y hacerlo, obviamente, bajo las condiciones de operación.

Enseguida de la planeación, el proceso se lleva hacia la fuerza operativa. Su responsabilidad es vigilar que el proceso opere con efectividad óptima. Debido a que las deficiencias se originan en la operación inicial, los procesos pueden operar con un alto nivel de gasto de desperdicio crónico. Lo que hace, en cambio, es llevar lo que se denomina control de calidad, que consiste en evitar que este desperdicio aumente.

En el caso de encontrar errores, se establece un equipo apagafuegos y se le lleva a determinar cuáles son las causas de esta variación anormal.

Una vez que las causas han sido determinadas, y que se ha tomado una acción correctiva, nuevamente el proceso cae dentro de la zona definida por los límites de control de calidad.

En resumen podemos decir lo siguiente acerca de la descripción de la trilogía:

Proceso: **Planeación de la calidad.** Es aquel proceso en el que los elementos hacen las preparaciones para cumplir con las metas de calidad.

Resultado final: es un proceso capaz de lograr las metas de calidad bajo las condiciones de operación.

Proceso: **Control de la calidad.** Es el que permite realizar las metas de calidad durante las operaciones.

Resultado final: conducir las operaciones de acuerdo con el plan de calidad.

Proceso: **Mejoría de la calidad.** Es el que rompe con los niveles anteriores de rendimiento y desempeño.

Resultado final: conduce las operaciones a niveles de calidad marcadamente mejores de aquellos que se han planeado para las operaciones.

### **2.4.3 Absolutos de calidad de Philip B. Crosby**

Probablemente Philip B. Crosby sea el autor que más penetración comercial ha tenido en Latinoamérica, especialmente en México. Él desarrolló un concepto denominado los "Absolutos de la calidad" o de la administración por calidad, que a continuación se mencionan:

#### **Principios absolutos de la calidad**

1. La calidad se entiende como **cumplimiento de requisitos**
2. El sistema de la calidad es la **prevención**
3. El estándar de la realización es **cero defectos**
4. La medida de la calidad es el **precio del incumplimiento**

Otra parte interesante de su filosofía es la que dice que hay tres mitos sobre la calidad y que se describen así:

**Primero:** "La calidad es intangible; calidad es bondad". Para cambiar nuestra actitud hacia la calidad debemos definirla como algo tangible y no como un valor filosófico y abstracto.

**Segundo:** "La calidad es costosa". A través de este mito creemos que reducimos costos al tolerar defectos, es decir, al aceptar productos y servicios que no cumplen con sus normas.

**Tercero:** "Los defectos y errores son inevitables". Cada día nos volvemos más tolerantes hacia nuestro trabajo deficiente; es decir, cada día somos más apáticos y mediocres.

He aquí la incongruencia de nuestra actitud: cero defectos en lo personal y familiar, y tolerancia mediocrizante y complaciente en nuestro servicio a los demás. Esto es lo que debemos cambiar, o sea, corregir dentro de nosotros, sólo entonces podremos exigirles calidad total a las personas que trabajan con nosotros.

### **Los catorce pasos de Philip B. Crosby**

#### **Paso 1.** Compromiso en la dirección.

Un agente de cambio corporativo (gerente de calidad, consultor externo o algún ejecutivo importante) debe convencer a la cabeza operativa de la empresa (como el director general) de la importancia de la calidad en la empresa.

#### **Paso 2.** Equipo para el mejoramiento de la calidad.

Una vez que el director general tiene conciencia de lo anterior convoca a sus directores de área (subdirectores) para que.

- a) Definan la calidad de la empresa.
- b) Rectifiquen su actitud ante los defectos y errores de calidad.
- c) Proporcionen algunos subalternos para integrar el equipo interdisciplinario de mejoría de calidad.
- d) Participen en la implantación del resto del programa.

#### **Paso 3.** Medición.

En este paso deben definirse medidores concretos de la calidad; primero a nivel corporativo, después por áreas y, finalmente, medidores departamentales.

#### **Paso 4.** El costo de la calidad.

Este paso suele ser la gran sorpresa del proceso al estimar el costo de la calidad que usualmente se calcula en un 2% sobre ventas.

#### **Paso 5.** Crear una conciencia sobre la calidad.

Lo más importante ahora es cambiar la actitud tercermundista previa de ahí se va, por la propuesta: Para mí sólo calidad total.

**Paso 6. Acción correctiva.**

Al llegar a este punto se inician los círculos de calidad o su equivalente.

**Paso 7. Planificar el día de cero defectos.**

En el paso 9 se celebrará el día de cero defectos, para darle realce.

**Paso 8. Educación del personal.**

Esta capacitación tiene tres objetivos básicos:

Interesar a los mandos inferiores en la filosofía de cero defectos.

Explicarles la dinámica del día cero defectos para que colaboren entusiasmando a sus subalternos.

Prepararlos para que motiven y dirijan a su personal al llegar al paso 11. Corrección de causas de error.

**Paso 9. El día de cero defectos.**

El objetivo de este paso es transmitir a las bases laborales la decisión gerencial de no tolerar complacientemente más defectos.

**Paso 10. Fijar metas.**

Cada supervisor se reúne con su personal y fijan metas concretas a lograr para prevenir defectos, durante los próximos 30 a 90 días.

**Paso 11. Eliminar las causas de error.**

Se pide al personal que informe de inmediato de cualquier causa de defecto que perciba y que no pueda corregir personalmente.

**Paso 12. Reconocimiento.**

Se establece un programa de incentivos para los logros importantes; los premios buscarán más el reconocimiento que aspectos monetarios.

**Paso 13. Consejo de calidad.**

Con el personal experto se forman consejos de asesoría de calidad, que fungirán como dinamizadores del equipo de mejora.

**Paso 14. Repetir todo el proceso.**

Esta repetición del proceso garantiza su seriedad y su institucionalidad, es decir, nuestro esfuerzo no fue capricho sino un compromiso serio y sostenido de generar calidad.

#### **2.4.4 Concepto de calidad total de la empresa de Kaoru Ishikawa**

El concepto que maneja el doctor Kaoru Ishikawa es el de calidad total y su control. El verdadero padre de esta idea es el doctor A. V. Feigenbaum. Sin embargo, Ishikawa no se atribuye su origen sino su uso, y es innegable que él es el autor de aportaciones tan importantes como los círculos de calidad y el diagrama de esqueleto de pescado, que es de causa y efecto.

Cabe aclarar que no hay un concepto japonés de calidad total, como quiera que sea el doctor Ishikawa no tiene una "receta" como es común en los autores estadounidenses; no es partidario de la teoría y prefiere los consejos prácticos.

El doctor Ishikawa resalta el papel de la gerencia alta y media de manera importante al hablar acerca de qué debe hacer y qué no. He aquí algunos de sus señalamientos:

- 1) Si no hay liderazgo desde arriba, no se insista en el CCT (Control Total de Calidad).
- 2) El Control de Calidad no puede progresar si la política no es clara.

- 3) Organización significa claridad de responsabilidades y autoridad. La autoridad se puede delegar, pero no así la responsabilidad.
- 4) El Control de Calidad no puede progresar sin la cooperación de la gerencia media.
- 5) Esfuércese por ser una persona que no tiene que estar siempre físicamente presente en la compañía, pero que, sin embargo, es indispensable para la empresa.
- 6) Quien sea incapaz de manejar a sus subalternos, no es tan bueno como se cree. Quien sea capaz de manejar a sus superiores, podrá considerarse como una persona competente.

## **2.5 Aspectos para la implementación**

La calidad como concepto es el conjunto de cualidades de algo que permiten apreciar una cosa como igual, mejor o peor que otras de su misma especie. De ahí que el concepto de calidad implique comparación. Entonces, es deber nuestro que el servicio que damos a nuestros clientes sean "los mejores de su clase" para poder competir y resistir la comparación que esto significa.

"Calidad significa hacer las cosas bien a la primera y de manera continuada, evitando reprocesos".<sup>5</sup>

Ser altamente competitivos requiere de una estrategia planeada, organizada y controlada. En la actualidad, se ha decidido implementar la estrategia de calidad, y para lograr esto tenemos:

### **Los fundamentos de la calidad**

#### **1) Concepto:** cumplir con los requisitos de los clientes

Cumplir con los requisitos de los clientes. Adecuación al uso.

---

<sup>5</sup> Gómez de la O., Jorge. Curso. Sensibilización en calidad I. Adheso Consultores. 1997. Pág. 29.

La calidad es juzgada por el cliente, no por el fabricante o prestador del servicio; la razón de ser de toda organización o departamento es: **su cliente**, es éste el que da lugar a la producción de bienes y servicios y a obtener utilidades

El grado de adecuación a las necesidades del cliente involucra los siguientes parámetros:

**Calidad del diseño.** Grado en el cual un producto o servicio proporciona satisfacción a las necesidades de los clientes.

**Calidad de la conformancia.** Grado en el cual un producto o servicio específico opera según su diseño y especificaciones.

**Habilidades.** Grado en el cual un producto o servicio está disponible y es confiable.

**Servicio.** Grado en que un producto o servicio tiene mantenimiento o servicio de soporte, con prontitud, competencia e integridad.

Si el concepto de calidad es cumplir con los requisitos de los clientes y adecuación al uso, ¿quién fija o de donde provienen los requisitos, o cómo conocemos el uso?.

Las fuentes de los requisitos y de la forma de uso son:

- Clientes. Usuarios de nuestros productos y servicios.
- Gobierno. Disposiciones o regulaciones oficiales, ecológicas, sanitarias, fiscales, de seguridad, etc.
- Proceso. Estándares o normas técnicas en la utilización de materiales, tiempos, maquinaria, u operaciones de procesos, en general.

**2) Sistema:** la prevención por medios de estándares

Cuando se pregunta a alguien con que sistemas se obtiene la calidad, nos responden con los sistemas tales como inspecciones, pruebas, verificaciones, etc. sin embargo,

todos ellos fallan ya que tienen la misma falta, están dirigidos a descubrir los errores o defectos y a repararlos. Se basan en la inspección.

Por el contrario, el único sistema que permite realmente alcanzar la calidad, es la prevención. Esto significa eliminar las posibilidades de error y, por consiguiente, supone la identificación de esas posibilidades y la adopción de medidas necesarias para eliminarlas, antes de que se produzca el problema.

La prevención es algo muy diferente a la inspección, ya que ésta busca errores, los evalúa y separa, para después corregirlos. En cambio, con un eficaz sistema de prevención, nada de esto será necesario. Implantar un sistema de prevención resulta ser un proceso continuo y que da frutos a largo plazo.

En nuestras vidas privadas nos orientamos más hacia la prevención. En cambio, en el trabajo rara vez se planifican las actividades de prevención, porque se considera ilógico dedicar tiempo y recursos a cosas que no han ocurrido aún. Al contrario; los problemas se localizan y se corrigen a posteriori.

La prevención supone estudio, planificación y análisis de los procesos para poder determinar donde se hallan las posibilidades de error y actuar entonces de manera que los problemas no ocurran.

La inspección es fácil. Sólo requiere de contratar más inspectores, revisores, correctores de pruebas, etc. Si se producen algunos errores, o si el cliente queda insatisfecho, siempre hay alguien a quien echarle la culpa.

La prevención por el contrario, significa precisar las necesidades del cliente, establecer requisitos y actuar conforme a tales requisitos en forma constante. Un sistema de prevención implica hacerlo todo bien desde el principio.

**3) Norma de ejecución:** cero defectos. Hacer las cosas bien desde la primera vez

Norma de ejecución significa ¿con qué frecuencia quieren que hagan las cosas bien?. A menudo la respuesta no es tan obvia como habría de esperarse. En el trabajo, la norma usual es el nivel aceptable de calidad o el ¡así está bastante bien!. Estas normas de ejecución pueden ser mal interpretadas, ya que inducen a las personas a pensar que el incumplimiento resulta previsible y que incluso es permitido.

La respuesta a la pregunta ¿con qué frecuencia quieren que haga las cosas bien? deberá ser: siempre. Por lo tanto, la norma que debe comunicarse en cero defectos, expresión simbólica de bien a la primera vez.

En los asuntos personales o privados, la mayoría de las personas exigimos cero defectos. Sin embargo, en el trabajo a menudo prevalece un criterio distinto. Cuando las personas creen que tienen la alternativa de no hacer las cosas bien a la primera vez, no toman las medidas necesarias para mejorar. A través de los años, el enfoque convencional ha institucionalizado la aceptación del error.

Si cero defectos le parece a usted una forma difícil, imagínese lo que ocurriría si todo el mundo estuviera de acuerdo en hacer un trabajo con error del 1%. Multiplique 0.99 por sí mismo tantas veces como personas intervengan en un determinado proceso. El resultado le indicará la probabilidad de que algo este hecho en forma correcta.

La actitud cero defectos debe reflejarse en la política de calidad de la compañía. Entregaremos a nuestros clientes productos y servicios sin defectos y dentro del plazo convenido.

#### **4) Medición: precio del incumplimiento**

En la mayoría de las empresas la calidad se mide utilizando índices o promedios. Si hubiéramos de preguntar a varias personas que tal es la calidad de lo que hacen en sus trabajos, por lo general nos responderían: Algunas cosas salen mejor y otras,

peor. Con esta clase de generalidades no se puede conocer claramente si la calidad mejora o no.

Una forma de medir la calidad es calcular lo que cuesta haber hecho las cosas incorrectamente. Esto constituye una medida que se comprende con claridad; se trata del costo del desperdicio, el costo de tener que hacer el trabajo otra vez, para volver a procesar, reparar, ajustar, etc.

La medida es el precio del incumplimiento o costo de calidad (o podríamos decir mejor de la no-calidad), el cual está compuesto por dos elementos: el precio del incumplimiento, es decir, el precio que se paga por no hacer las cosas bien; y el precio del cumplimiento, que es el precio pagado por asegurarnos de que se cumpla con los requisitos desde la primera vez.

La mayoría de las organizaciones dedicadas a los servicios gastan del 25 al 40% de sus ingresos en rehacer el trabajo. Algunas compañías de manufactura gastan en reprocesos más del 25% de sus ingresos por ventas. Un sistema eficaz de prevención que comprenda educación, sistemas y mediciones, costaría aproximadamente un 5%.

Existe, evidentemente, una excelente oportunidad para incrementar los beneficios por medio del mejoramiento de la calidad.

El analizar la frase "Hágalo bien desde la primera vez" nos da la pauta para comprender estos fundamentos descritos.

"Hágalo"	significa:	Cumplimiento de los requisitos
"Bien"	significa:	evitar los errores
"desde la primera vez"	significa:	cero defectos, eliminándose la necesidad de volver a hacer el trabajo

### **3.1 Antecedentes de los manuales**

La historia de los manuales como herramienta en la administración es reciente. Durante el período de la segunda guerra mundial es cuando se desarrolló esta técnica; aunque se tiene conocimiento de que ya existían algunas publicaciones en las que se les proporcionaba información e instrucciones al personal, sobre ciertas formas de operar de un organismo. La falta y necesidad de personal capacitado durante la guerra generó la necesidad de formular manuales detallados.

El empleo de los manuales se creó como auxiliar para obtener el control deseado del personal de una organización y las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo para el que está trabajando pueda dársele de manera sencilla, directa, uniforme y autorizada mediante los manuales.

Cabe mencionar que muchos de los primeros manuales adolecían de defectos técnicos, pero es innegable que fueron de gran utilidad en adiestramiento de nuevo personal.

Con el transcurrir de los años los manuales se fueron integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas, y aplicándolos a diversas funciones operacionales.

### **3.2 Concepto de manual**

Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar manuales, que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo, y multiplicar la tecnología que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Los manuales son una de las mejores herramientas administrativas porque permiten a cualquier organización normalizar su operación. La normalización es la

plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y el desarrollo de una organización dándole estabilidad y solidez.

Los manuales son a la organización, lo que los cimientos son a un edificio. Tenerlos, facilitan y soportan el crecimiento; no tenerlos, limitaría la(s) carga(s) y el número de pisos que el edificio podría soportar.

Por ello la necesidad de conocer lo que es un manual; a continuación se muestran algunos conceptos:

Duhalt Kraus Miguel A. dice que un manual es:

"Un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución de trabajo" <sup>6</sup>

Terry G. R. menciona que manual:

"Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".<sup>7</sup>

Continolo G. lo describe como:

"Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. Como elaborar y usar los manuales administrativos. ICAFSA. 1998. Pág. 56.

<sup>7</sup> Idem Referencia No. 6. Pág. 57.

<sup>8</sup> Idem Referencia No. 6. Pág. 57.

“Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema”.<sup>9</sup>

De los anteriores conceptos podemos decir que un manual es: el documento que contiene de manera sistemática, información, políticas y procedimientos de una empresa para que el personal logre una mayor eficiencia en el trabajo.

### **3.3 Objetivos de los manuales**

Los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, a fin de señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- 1) Hacer del conocimiento al personal, acerca de aspectos tales como: objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc
- 2) Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
- 3) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- 4) Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- 5) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

---

<sup>9</sup> Alvarez Torres, Martín G. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama 1997. Pág. 23.

Lo anterior implica resaltar la importancia en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

### **3.4 Clasificación de los manuales**

Existen diferentes clases de manuales, a continuación se muestra una clasificación de los mismos:

- 1) **Por su contenido.** Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias, requiriendo de un proceso de planeación para identificar qué medios y qué fases son necesarias para su preparación inmediata.
  - a) **Manual de historia.** Proporciona información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
  - b) **Manual de organización.** Expone en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y obligaciones de los distintos puestos.
  - c) **Manual de políticas.** Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.
  - d) **Manual de procedimientos.** Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo; sirviendo de guía de trabajo al personal de nuevo ingreso.
  - e) **Manual de contenido múltiple.** Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifique la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la

confección de este tipo de manual. Ejemplo un manual de "políticas y procedimientos".

f) **Manual de adiestramiento o instructivo.** Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos.

g) **Manual técnico.** Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función.

2) **Por su función específica.** Esta clasificación se refiere a una función operacional específica a tratar; es decir, dentro de toda organización existen otras áreas de actividades diversas, que de acuerdo a sus propias responsabilidades y basada sobre su autoridad funcional, puede y ha de estructurar sus propios procesos y acciones internas para normar sus labores. En este tipo de manuales se deben agrupar todas aquellas disposiciones pormenorizadas las cuales de manera unilateral e independiente, tienen que ser conocidas y respetadas por el mismo personal del área emisora.

a) **Manual de producción.** Consiste en abarcar las necesidades de interpretar las instrucciones con base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución.

b) **Manual de compras.** Consiste en establecer el alcance de compras, indicar la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

c) **Manual de ventas.** Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas.

- d) **Manual de finanzas.** Consiste en asentar por escrito las obligaciones financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización lleven acabo el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.
- e) **Manual de contabilidad.** Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad.
- f) **Manual de crédito y cobranzas.** Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.
- g) **Manual de personal.** Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

En esencia un manual por función específica es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instrucciones sean definidas, a fijar la responsabilidad, a proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos y mostrar cómo puede contribuir el personal al logro de los objetivos organizacionales.

A continuación se hace mención de los objetivos de los manuales por función específica:

- a) Presentar una visión de conjunto de un área específica para su adecuada administración.
- b) Precisar instrucciones definidas para llevar a cabo acciones que deben realizarse en una determinada área.
- c) Fijar las responsabilidades para una determinada área.

- d) Proporcionar soluciones rápidas para evitar malos entendimientos.
- e) Facilitar la descentralización, al suministrar a niveles intermedios lineamientos claros para llevarlos a cabo.
- f) Servir de base para una constante revisión y evaluación administrativa.

Este tipo de manuales libera a los miembros de niveles supervisores de tener que repetir información, explicaciones e instrucciones similares.

### **3.5 Manual de procedimientos**

Los manuales de procedimientos son considerados como elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los manuales de procedimientos son instrumentos de información que estipulan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Además, en un manual de procedimientos se describen los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa su responsabilidad y grado de participación; contienen una descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo con diagramas a base de símbolos para aclarar los pasos.

En los manuales de procedimientos se incluyen las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo de cómo se llevan las mismas.

Este tipo de manual también se le denomina como: manual de operación, de rutinas de trabajo, de trámite y métodos de trabajo.

### **3.5.1 Objetivos de un manual de procedimientos**

Los objetivos de un manual de procedimientos son:

- a) Precisar una visión integral de cómo opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### **3.5.2 Tipos de manuales de procedimientos**

Los manuales de procedimientos se clasifican de acuerdo a:

#### **1) Su ámbito de aplicación y alcances:**

- a) Manual de procedimientos general. Contiene información sobre los procedimientos que se establecen para aplicarse en toda la organización o en más de un sector administrativo.
- b) Manual de procedimientos específico. Contiene información sobre los procedimientos que se siguen para realizar las operaciones internas en una unidad administrativa con el propósito de cumplirlas sistemáticamente con sus funciones y objetivos.

## **2) Sus características:**

- a) Manuales de procedimientos de oficina, y Manuales de procedimientos de fábrica.
  - i) Tareas y trabajos individuales (cómo operar una máquina de contabilidad).
  - ii) Prácticas departamentales (el manual de reclutamiento y selección de personal).
  - iii) Prácticas generales en un área determinada de actividad (manual de procedimientos de ventas, manual de finanzas, etc.).

### **3.5.3 Contenido de un manual de procedimientos**

Es difícil precisar el contenido exacto de un manual de procedimientos, sin embargo, a continuación se muestran los elementos que en general debe contener el mismo:

1. Índice
2. Introducción
  - 2.1. Objetivo del manual
  - 2.2. Alcance
  - 2.3. Instructivo para hacer uso del manual
  - 2.4. Revisiones y recomendaciones
3. Organigrama
  - 3.1. Sistema de organización (lineal, funcional, etc.)
  - 3.2. Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.)
  - 3.3. Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría

#### 4. Gráficas

##### 4.1. Realización del diagrama de flujo

#### 5. Estructura del proceso

##### 5.1. Descripción narrativa de los procedimientos

#### 6. Formas

##### 6.1. Formas empleadas dentro del procedimiento

##### 6.2. Instructivo de las formas empleadas

## **4.1 Manual de procedimientos**

**Manual de procedimientos para  
almacenaje y distribución  
en general**

**Fecha de Elaboración: Abril de 1999**

**Elaboro: Gerencia de Operaciones**

## **Indice**

1. Introducción
2. Propósito del manual
3. Simbología utilizada en los procedimientos
4. Catálogo de Procedimientos
  - 4.1. Título del procedimiento
  - 4.2. Propósito del procedimiento
  - 4.3. Normas del procedimiento
  - 4.4. Diagrama de flujo
  - 4.5. Descripción del diagrama de flujo
  - 4.6. Relación de archivos administrativos
  - 4.7. Relación de formatos del procedimiento
  - 4.8. Instructivo de llenado

Para efectos del presente trabajo se hace el estudio de los procedimientos que se llevan a cabo en una empresa que se dedica al almacenaje y distribución de productos (abarrotes).

## 1. Introducción

El presente manual fué diseñado especialmente para que todo el personal que integra o forma parte del almacén, conozca de una manera clara y específica cuáles son los pasos a seguir dentro de cada una de las actividades que realizan de manera rutinaria.

Esto va a ser posible mediante la utilización de una guía o herramienta de trabajo como lo es **el manual de procedimientos**, dicho manual orientará a cada usuario en cada caso en que se encuentre con ciertas dudas con respecto a la ejecución de su propio trabajo; siendo su jefe inmediato quién le auxilie en los momentos en que no entienda claramente lo que está describiendo el procedimiento, y éste a su vez reportará a la persona responsable de la elaboración del manual de procedimientos las situaciones que se están presentando, para que efectúe los cambios y/o correcciones pertinentes para mantener actualizado el material.

La revisión del manual se hará en forma periódica (mínimo anualmente), y en los casos en que sea necesario hacer los ajustes en el momento mismo en que se requiera.

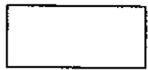
## **2. Propósito del manual**

Proporcionar una herramienta de soporte a todo el personal que interviene en cada uno de los procedimientos, con el fin de mejorar la eficiencia en el trabajo y así convertir el servicio en calidad visible para nuestros clientes.

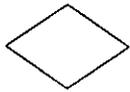
### 3. Simbología de los procedimientos



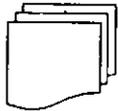
Inicio y término del procedimiento



Actividad



Decisión



Documento (copias)



Archivo



Conector  
Entrada o salida



Flujo



Conector  
Extrapágina

#### 4. Catálogo de procedimientos

<b>Núm</b>	<b>Código</b>	<b>Título</b>
01	A-RME1	Recepción de mercancía
02	A-SEM2	Surtido y embarque de mercancía
03	A-RTP3	Recepción de rechazos totales y rechazos parciales

#### **4.1 Título del procedimiento:**

Recepción de mercancía

**Número:** 01

**Código:** A-RME1

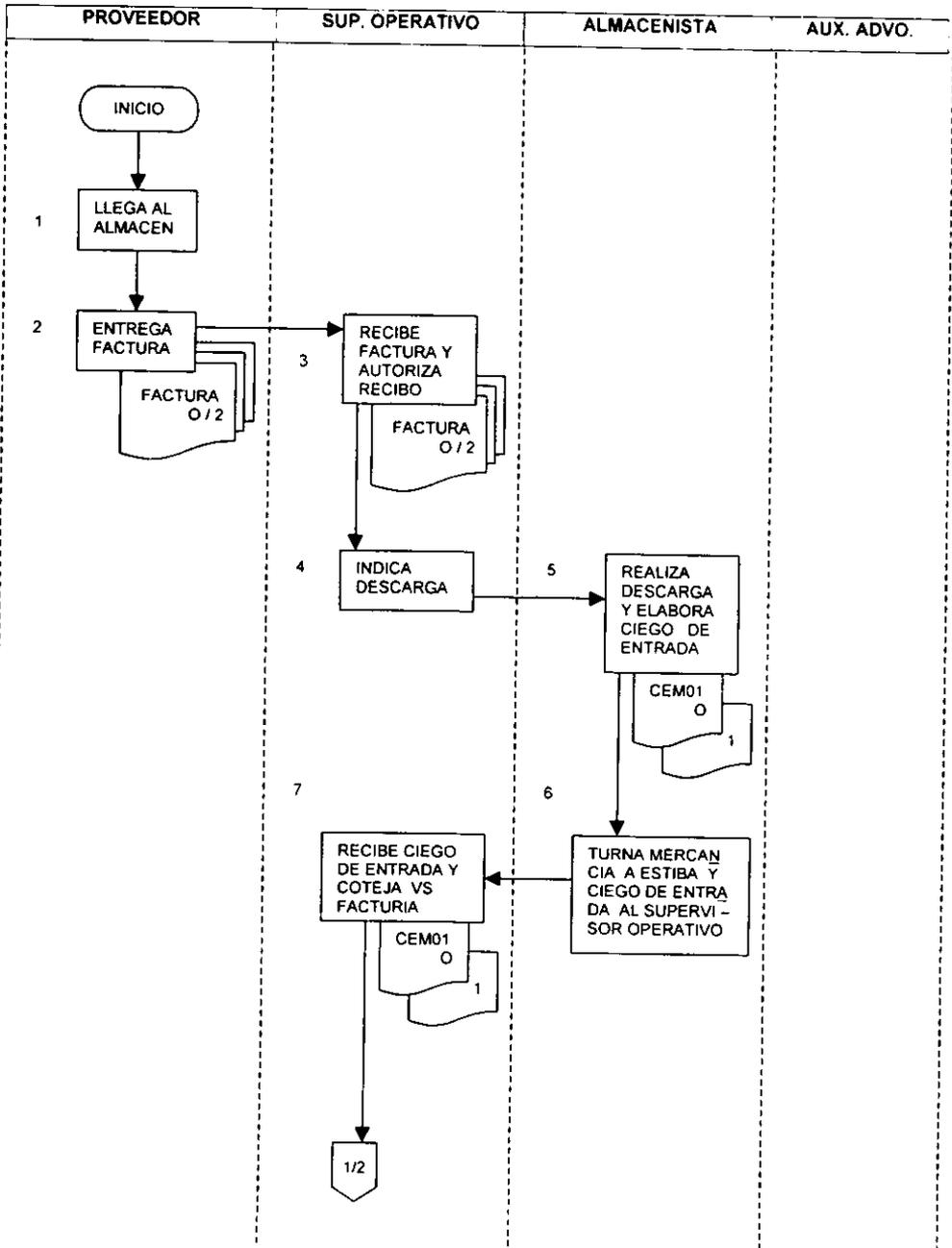
#### **4.2 Propósito del procedimiento:**

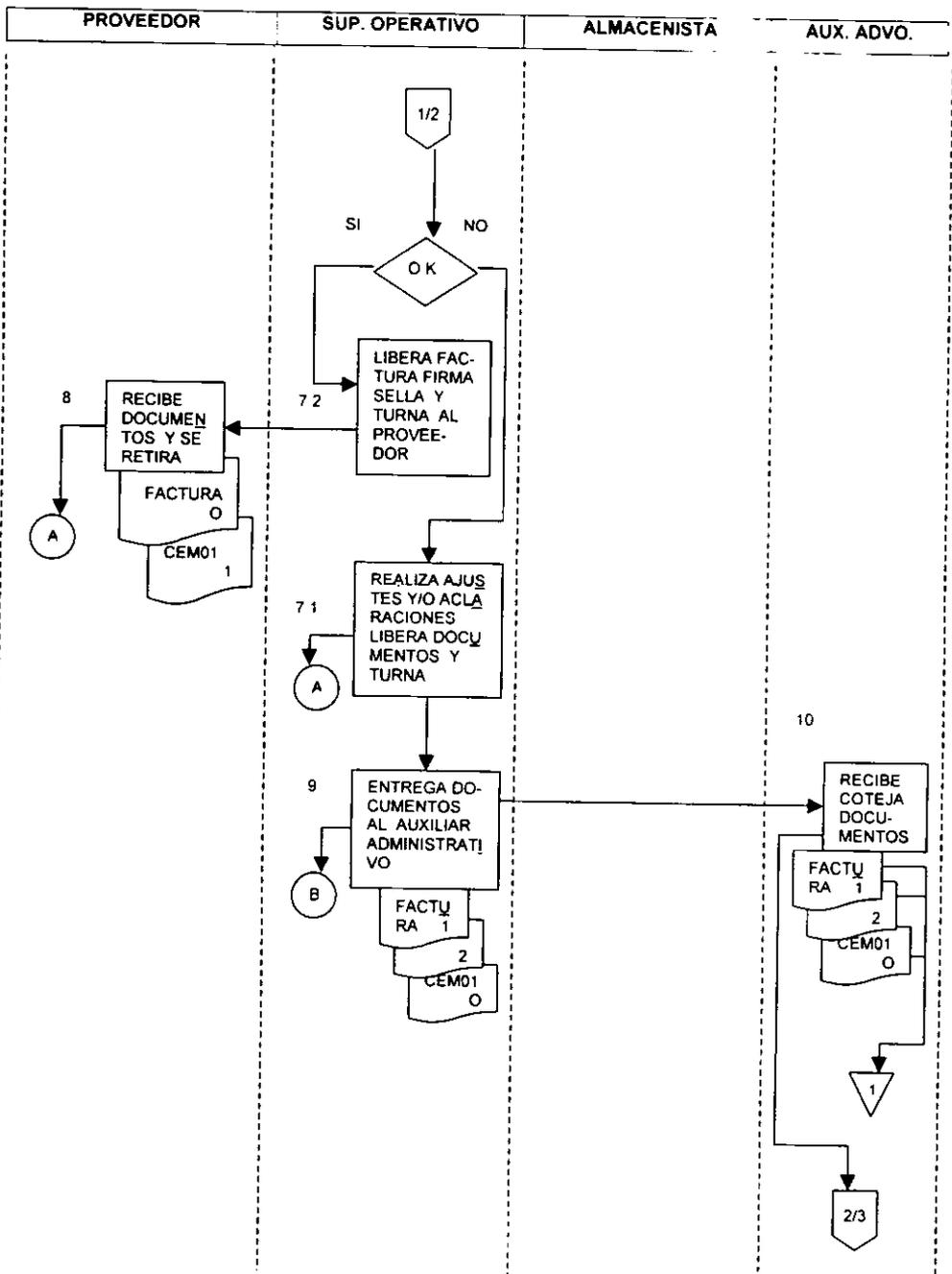
Establecer de manera clara y precisa los pasos a seguir en la recepción de mercancía en almacén.

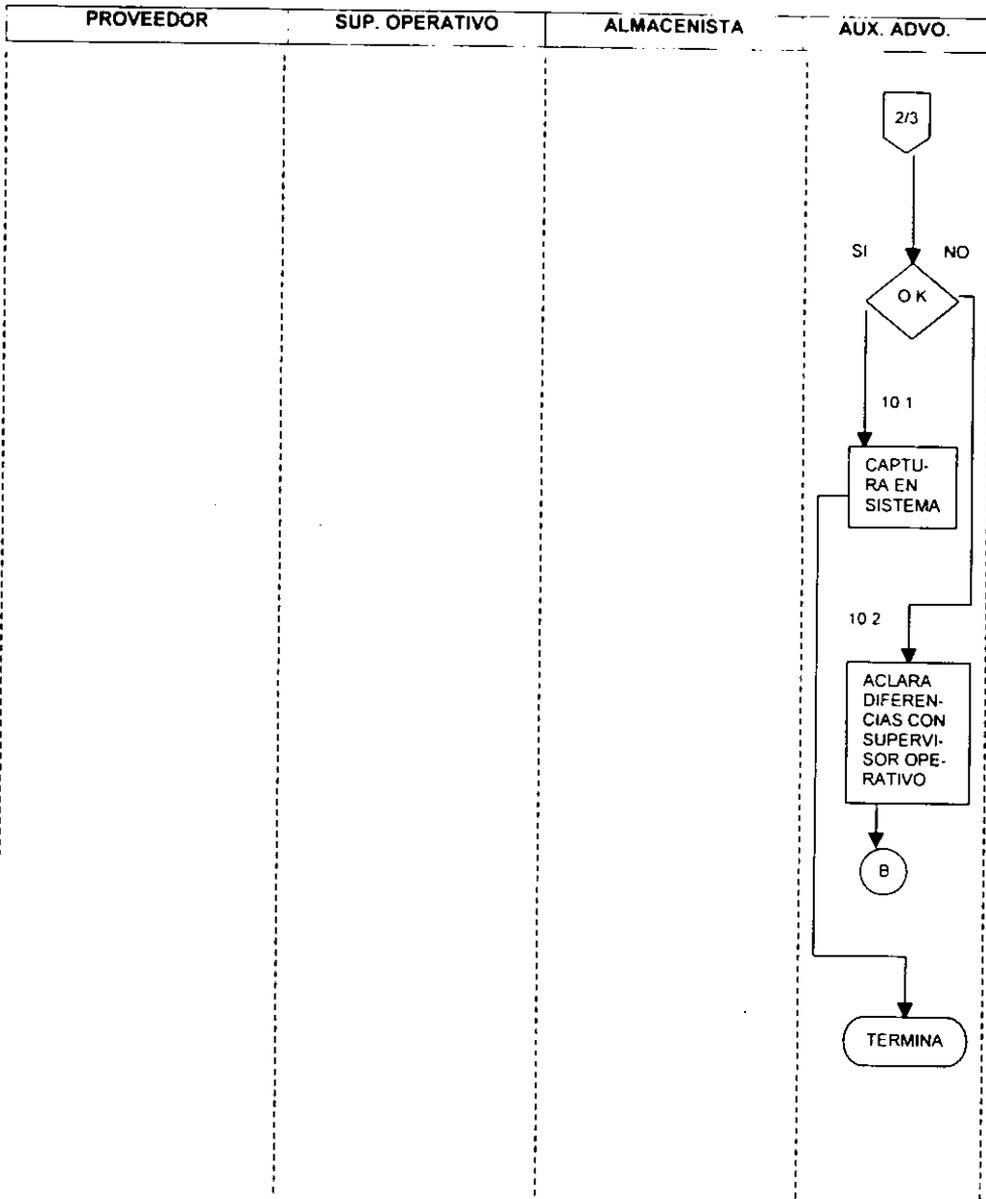
#### **4.3 Normas de operación:**

- a) En ningún caso se recibirá mercancía si ésta no está amparada con sus respectivas facturas.
- b) No se recibirá mercancía fuera del horario de recibo; lunes a viernes de 8:00 a 13:00 hrs. y de 14:00 a 16:30 hrs., sábados de 8:00 a 12:00 hrs.
- c) El almacenista deberá revisar el 10% de cada tarima de mercancía para comprobar que está en perfectas condiciones; así como anotar en el ciego de entrada de mercancía (formato CEM01) los estándares correspondientes de cada clave que se esté recibiendo.
- d) La liberación de las facturas solamente podrá hacerlo el supervisor operativo de almacén.

### 4.4 Diagrama de flujo







#### 4.5 Descripción del diagrama de flujo

Núm	Responsable	Descripción de actividades
1	Proveedor	Se presenta en el almacén a entregar mercancía previamente solicitada por el cliente
2	Proveedor	Entrega la(s) factura(s) en original y dos copias al supervisor operativo.
3	Supervisor Operativo	Recibe la(s) factura(s) y autoriza el recibo de mercancía
4	Supervisor Operativo	Indica al almacenista la descarga de la mercancía
5	Almacenista	Realiza la descarga y elabora ciego de entrada (formato CEM01) en original y copia
6	Almacenista	Ubica la mercancía en el lugar destinado para ello y turna ciego de entrada en original y copia al supervisor operativo
7	Supervisor Operativo	Recibe ciego de entrada y coteja contra la(s) factura(s), verifica que lo que se está manifestando en la(s) factura(s) es lo que se está recibiendo físicamente
		¿ Son correctos los datos?
7.1	Supervisor Operativo	<b>NO.</b> Realiza los ajustes y/o aclaraciones necesarias en la factura original y en las copias de la misma, libera mediante su firma y sello de recibido, y turna al proveedor los documentos correspondientes
7.2	Supervisor Operativo	<b>SÍ.</b> Libera mediante su firma y sello de recibido, y turna al proveedor los documentos correspondientes
8	Proveedor	Recibe factura original y copia del ciego de entrada y se retira
9	Supervisor Operativo	Entrega ciego de entrada original y dos copias de la(s) factura(s)

Núm	Responsable	Descripción de actividades
10	Auxiliar Administrativo	<p>Recibe documentos y coteja; verifica lo que ampara la(s) factura(s) sea lo mismo que se anotó en el ciego de entrada (clave, descripción y estándares del producto)</p> <p>¿ Son correctos los datos?</p>
10.1	Auxiliar Administrativo	<b>NO.</b> Aclara diferencias con el supervisor operativo
10.2	Auxiliar Administrativo	<p><b>Si.</b> Captura en el sistema para dar de alta la mercancía recibida; archiva copia de la(s) factura(s) y ciego de entrada original, la última copia de la(s) factura(s) es para el archivo del departamento de contabilidad del cliente</p>

**término del procedimiento**

#### 4.6 Relación de archivos administrativos

No.	Formato	Uso	Tipo	Clasificación
1	Ciego de entrada de mercancía	Corroborar los datos que señala la factura	Definitivo	Numérica (No De folio)
1	Factura	Consultar dudas y/o aclaraciones que puedan presentarse	Definitivo	Numérica (No De folio)

#### 4.7 Relación de formatos del procedimiento

Título	Código	Características Físicas	Destino
Ciego de entrada de mercancía	CEM01	A una tinta A una cara <b>Medidas:</b> 21.5 x 28.0 cm <b>Número de hojas:</b> Dos hojas <b>Color:</b> Original – blanca Copia - blanca	Original Auxiliar administrativo Copia Proveedor



#### 4.8 Instructivo de llenado

**Código:** CEM01

**Nombre:** Ciego de entrada de mercancía

Núm	Dato	Anota
1	Folio	Número correspondiente de folio
2	Fecha	Día, mes y año de la realización del recibo
3	Proveedor	Razón social del Proveedor
4	Número de factura	Número que presenta la(s) factura(s) del Proveedor
5	Clave	Los últimos cuatro dígitos del código de barras de cada clave recibida
6	Descripción	Nombre de la clave lo más específico que se pueda
7	Cantidad en cajas	Total de cajas que se reciben de cada clave
8	Cantidad en cajas	El estándar de cada clave recibida
9	Cantidad en piezas	La cantidad total que resulta de multiplicar el número de cajas recibidas por el estándar de cada clave
10	Localización	La ubicación que se le dará en el almacén a la clave
11	Recibe	Nombre del almacenista que está recibiendo la mercancía
12	Hora inicial	La hora que empieza la descarga de mercancía
13	Hora final	La hora de terminación de descarga de mercancía
14	Placas	Número correcto de placas de la unidad que entrega la mercancía
15	Operador	Nombre completo de la persona que opera la unidad
16	Transporte	Nombre del transporte que está haciendo la entrega, sea propiedad o no del proveedor
17	Firma	Firma de la persona a cargo de la descarga de la mercancía

## **Título del procedimiento**

Surtido y embarque de mercancía

**Número:** 02

**Código:** A-SEM02

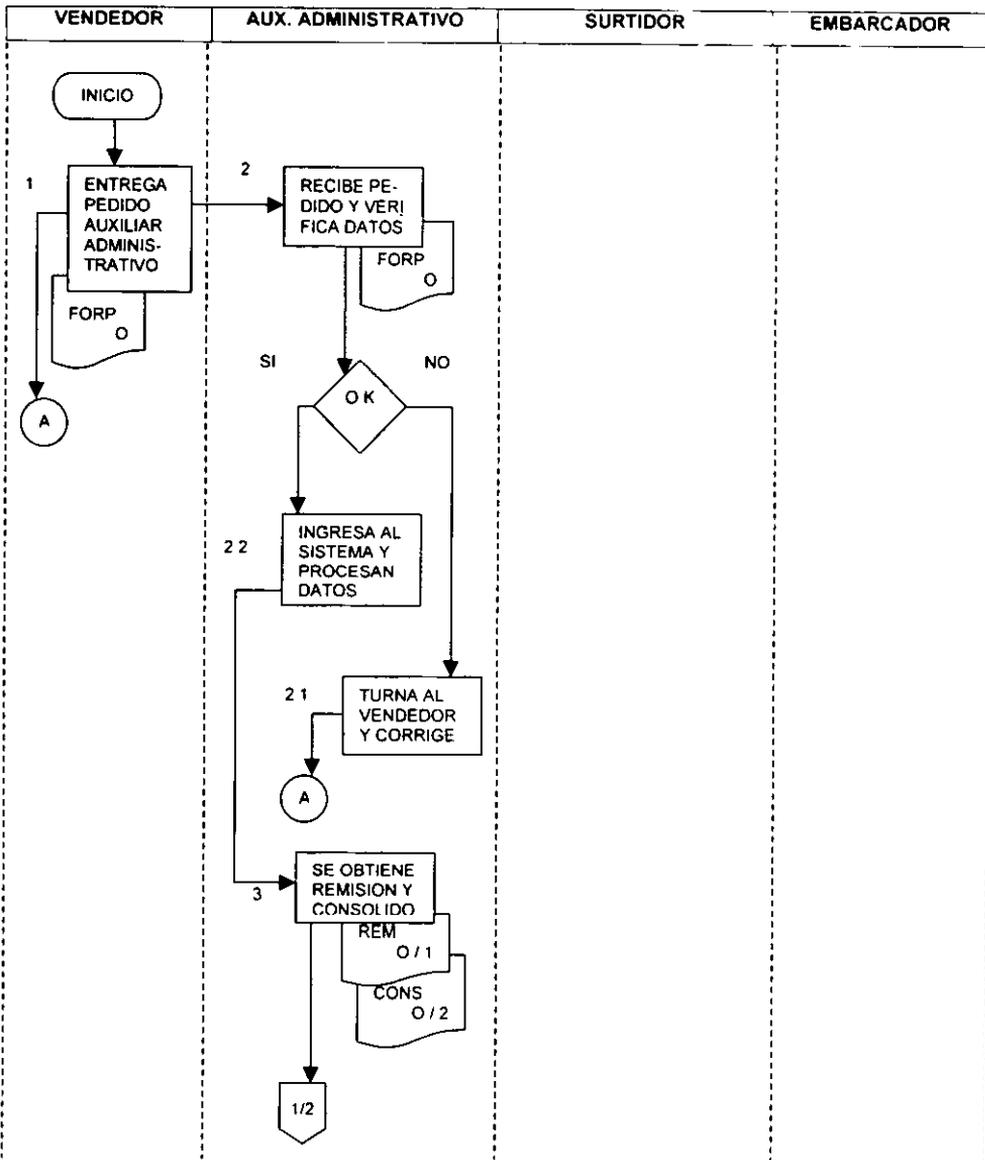
### **Propósito del procedimiento:**

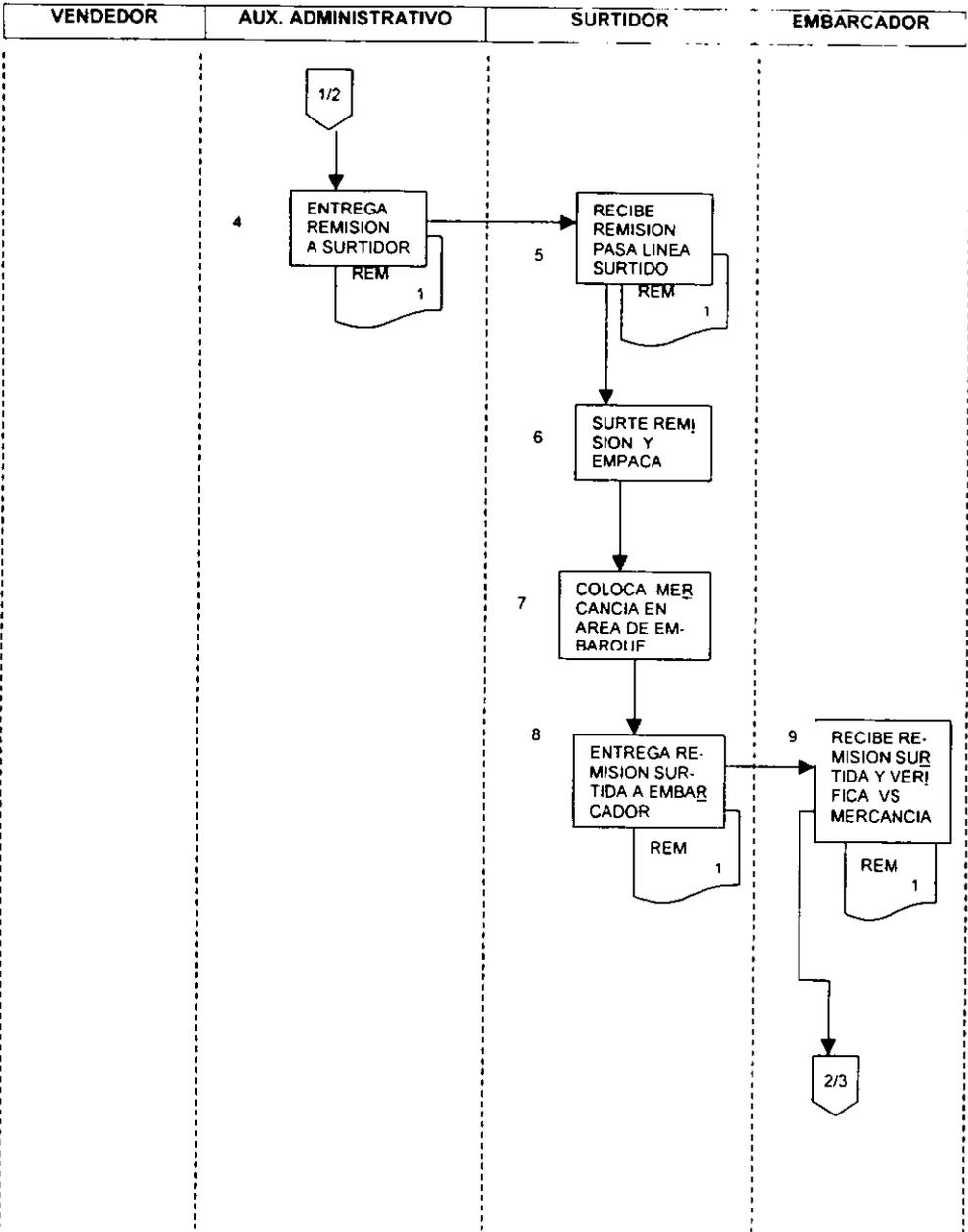
Dar a conocer la serie de pasos que se aplican para el surtido y embarque de mercancía

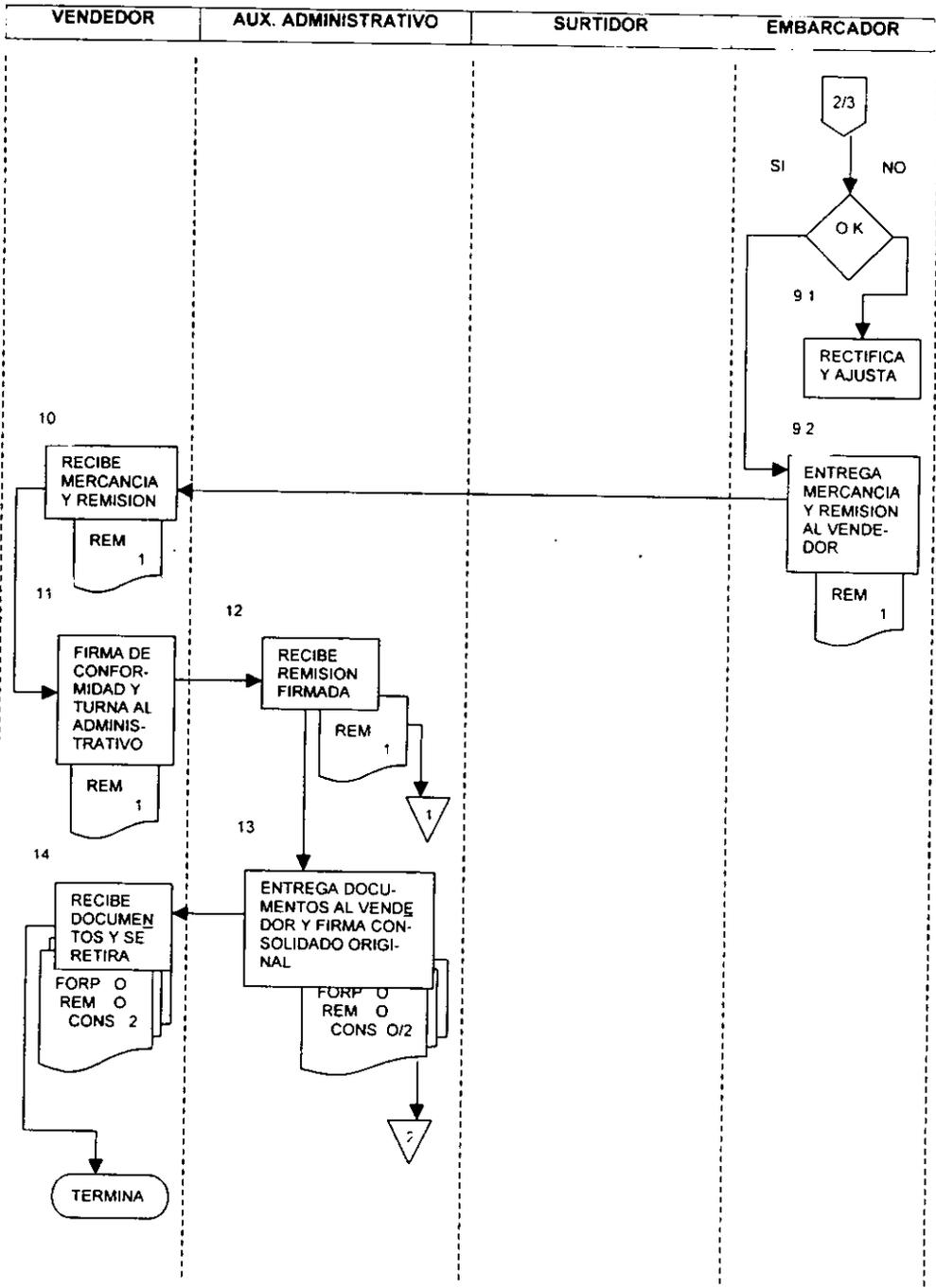
### **Normas de operación:**

- a) No podrá remisionarse ningún pedido si no cuenta con los siguientes requisitos:
  - fecha de surtido
  - número de ruta
  - nombre y número del cliente
  - claves solicitadas únicamente por pieza y no por caja
  - totalizar las piezas que sean solicitadas
- b) El auxiliar administrativo tendrá que verificar en pantalla los datos del pedido que está ingresando como son: clave, descripción y cantidad de piezas solicitadas; para asegurar la entrada correcta al sistema
- c) El surtidor deberá de tomar la clave que le sea solicitada en la remisión exclusivamente considerando los últimos cuatro dígitos del código de barras, de ninguna manera se hará por descripción o color de la misma
- d) La entrega de mercancía se hará de la siguiente manera: el vendedor será quien verifique físicamente la mercancía; en tanto que el embarcador será quien tenga la remisión en mano a fin de que no se pueda fugar mercancía si se llevara a cabo de forma inversa, finalizando la entrega con la firma de conformidad del vendedor en la remisión

# Diagrama de flujo







## Descripción del diagrama de flujo

Núm	Responsable	Descripción de actividades
1	Vendedor	Entrega el formato de pedido (FORP) al auxiliar administrativo que le ha solicitado su cliente detallista
2	Auxiliar administrativo	Recibe formato de pedido y verifica que esté perfectamente llenado
		¿ Son correctos los datos?
2.1	Auxiliar administrativo	<b>NO.</b> Turna el formato de pedido al vendedor para que le modifique los datos que hagan falta
2.2	Auxiliar administrativo	<b>SI.</b> Ingresa el pedido en el sistema, efectuando el proceso que implica ésta operación
3	Auxiliar administrativo	Obtiene del sistema la remisión (REM) y un consolidado (CONS) de la misma
4	Auxiliar administrativo	Entrega la remisión (REM) en copia al surtidor
5	Surtidor	Recibe copia de la remisión y pasa a la línea de surtido
6	Surtidor	Comienza a surtir y empaclar la mercancía solicitada en la remisión
7	Surtidor	Coloca la mercancía en el área de embarque
8	Surtidor	Entrega las remisiones ya surtidas al embarcador
9	Embarcador	Recibe remisiones surtidas y comprueba que la mercancía solicitada sea físicamente la misma
		¿ Son correctos los datos?
9 1	Embarcador	<b>NO.</b> Rectifica y corrige los errores que se hallan cometido
9 2	Embarcador	<b>SI.</b> Procede a la entrega de mercancía mediante la remisión

<b>Núm</b>	<b>Responsable</b>	<b>Descripción de actividades</b>
10	Vendedor	Recibe mercancía y remisión que ampara a la misma
11	Vendedor	Firma la remisión de conformidad y se la entrega al auxiliar administrativo
12	Auxiliar administrativo	Recibe la remisión firmada que pasará a archivo
13	Auxiliar administrativo	Entrega formato de pedido original (FORP), remisión original (REM) y consolidado de remisiones (CONS) en original (para archivo) y dos copias
14	Vendedor	Recibe formato de pedido original, remisión original, dos copias del consolidado de remisiones, y se retira

**término del procedimiento**

## Relación de archivos administrativos

No.	Formato	Uso	Tipo	Clasificación
1	Remisión	Consulta de dudas y/o aclaraciones en relación con algún pedido	Definitivo	Cronológica
2	Consolidado De Remisiones	Resolver las dudas y/o aclaraciones que se presenten en los pedidos	Definitivo	Cronológica y numérica

## Relación de formatos del procedimiento

Título	Código	Características Físicas	Destino
Formato de pedido	FORP	A una tinta A dos caras <b>Medidas:</b> 21.5 x 28.0 cm <b>Número de hojas:</b> Una hoja <b>Color:</b> Original – blanca	Original Vendedor
Remisión	REM	A una tinta A una cara <b>Medidas:</b> 21.5 x 28.0 cm <b>Número de hojas:</b> Una hoja <b>Color:</b> Original – blanca Copia - blanca	Original: Vendedor  Copia: Auxiliar administrativo
Consolidado de remisiones	CONS	A una tinta A una cara <b>Medidas:</b> 21.5 x 28.0 cm <b>Número de hojas:</b> Tres hojas <b>Color:</b> Original - blanca Copia 1 - blanca Copia 2 - blanca	Original: Auxiliar administrativo  Copia 1: Vendedor Copia 2: Vendedor

EMPRESA "X"

Nombre del cliente: \_\_\_\_\_ ①

Numero de cliente \_\_\_\_\_ ②

Fecha de surtido: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / 99 ④

Ruta num: \_\_\_\_\_ ③

Clave	Prov.	Chiles, Pajás y Saltes	Precio	Venta	Importe
28430	Herdas	Pajás Jalapaños 200gr	2.88		
286017	Costaño	Chile Serrano 220gr	2.29		
284003	Costaño	Chile Jalapaño entero 360gr	3.21		
288079	Costaño	Saltes Medicina roja en lata 220gr	2.61		
285123	Costaño	Saltes Medicina verde en lata 220gr	2.61		
23080	Herdas	Saltes picante Bufalo clásica 150gr	3.40		
340054	Tamezúe	Saltes Valentina roja 370 ml	2.48		
340081	Tamezúe	Saltes Valentina negra 370 ml	2.91		

Clave	Prov.	Aroz	Precio	Venta	Importe
110912	Arr.Cov.	Aroz Guadalupeño 1kg.	4.70		
110489	Arr.Cov.	Aroz Mexica 1Kg.	5.10		
110208	Arr.Cov.	Aroz Moneles 1kg.	6.00		

Clave	Prov.	Chichero	Precio	Venta	Importe
24186	Herdas	Chichero c/zanahoria 225gr	3.45		
24180	Herdas	Chichero c/zanahoria 460gr	5.72		
24135	Herdas	Chichero fino 200 gr	2.48		

Clave	Prov.	Acetils	Precio	Venta	Importe
252796	Ind. Acail	Acetils Maravilla 1lto.	8.48		
253722	Ind. Acail	Acetils Maravilla 500 ml	4.59		
382343	Corona	Acetils 1-2-3 1 lto	9.41		
385443	Corona	Acetils 1-2-3 500 ml	4.85		

Clave	Prov.	Frutas en almibar	Precio	Venta	Importe
25406	Herdas	Durazno en mitades 800gr	11.45		
293334	Costaño	Rebanadas de pife en almibar 800gr.	10.50		

Clave	Prov.	Frijoles	Precio	Venta	Importe
113078	Arr.Cov.	Frijol Flor de Mayo Moneles 1kg.	8.88		
294362	Costaño	Frijol Bayo entero 560gr	3.84		
224033	Sabormas	Frijoles refritos Bayos La Sierra 440gr.	4.60		
234026	Sabormas	Frijoles refritos Negros La Sierra 440gr	4.60		

Clave	Prov.	Veladoras	Precio	Venta	Importe
360186	La Gloria	Veladora Milagroosa Limonero gde	4.95		
360001	La Gloria	Veladora chica de papel c/10	14.90		
364211	La Gloria	Vela blanca sagrado corazón c/14	11.40		

Clave	Prov.	Garbar	Precio	Venta	Importe
303463	Garbar	Garbar de Frutas Mixtas de 113gr	3.34		
303388	Garbar	Garbar de Manzana de 113gr	3.34		
303647	Garbar	Garbar Jugo Frutas Mixtas 113gr	3.34		

Clave	Prov.	Subortantes	Precio	Venta	Importe
370188	Kraft	Tang surtido est. c/77 sobres	60.40		
371211	Kraft	Clight surtido est. c/12 sobres	24.82		
370012	Kraft	Tang Mix est. c/12 sobres	25.83		
370188	Kraft	Fritaco surtido est. c/27 sobres	53.13		
371143	Kraft	Kool-Aid est. c/60 sobres	50.77		
372218	Kraft	Tang de naranja c/36 sobres	80.91		
374120	Kraft	Limolin- limón est. c/12 sobres	20.52		

Clave	Prov.	Jugos	Precio	Venta	Importe
230121	Sabormas	Enerplex surtido 650ml	4.55		
314038	Jumex	Frutistica mango y pife 280 ml	2.90		
314089	Jumex	Frutistica guayaba-fresa 280 ml	2.90		
36221	Herdas	Jugo de verduras (V8) 335 ml	3.39		
318018	Jumex	Jumex de bote Pera 370ml	3.27		
318032	Jumex	Jumex de bote Mango 370ml	3.27		
318058	Jumex	Jumex de bote Durazno 370ml	3.27		
318083	Jumex	Jumex de bote Guayaba 370ml	3.27		
318193	Jumex	Jumex de bote Manzana 370ml	3.27		
313050	Jumex	Jumex botellita Durazno 250ml	2.17		
313038	Jumex	Jumex botellita Mango 250ml	2.17		
313197	Jumex	Jumex botellita Manzana 250ml	2.17		
313067	Jumex	Jumex botellita Guayaba 250ml	2.17		
313012	Jumex	Jumex botellita de Pera 250ml	2.17		
310811	Jumex	Jumex minibrik Mango 200ml	1.84		
310828	Jumex	Jumex minibrik Manzana 200 ml	1.84		
310874	Jumex	Jumex mini Jugo manzana 200 ml	1.84		
314081	Jumex	Pau pau de Guayaba 250ml	1.12		
314146	Jumex	Pau pau de Uva 250ml	1.12		
314000	Jumex	Pau pau de Mango 250ml	1.12		

Clave	Prov.	Cerillos	Precio	Venta	Importe
181118	Car la C.	Cerillo clásicos 50 luces paq. con 10	3.85		
281115	Car Tal	Cerillo talisman 50 luces paq. c/10	3.99		
281180	Car Tal	Cerillo flama de madera c/5	8.80		

Clave	Prov.	Pilas	Precio	Venta	Importe
101720	Eveready	Energizor AA. blister con 2	10.12		
104884	Eveready	Energizor C. blister con 2	18.00		
104891	Eveready	Energizor D. blister con 2	18.00		
104977	Eveready	Energizor AAA. blister con 2	13.80		
101258	Eveready	Eveready AA. Tira c/14 pilas	32.74		
100018	Eveready	Eveready D. blister con 2	8.15		
100032	Eveready	Eveready C. blister con 2	8.15		
100620	Eveready	Eveready AAA. blister con 2	9.01		

Clave	Prov.	Boligranos	Precio	Venta	Importe
278878	Bic	Boligrano bic diamante negro c/12	16.50		
271023	Bic	Boligrano bic punto med. negro c/12	12.50		

Clave	Prov.	Focos	Precio	Venta	Importe
226548	Osram	Foco de 100 watts.	2.12		
226501	Osram	Foco de 80 watts.	2.12		

Clave	Prov.	Limpiadores Líquidos	Precio	Venta	Importe
65054	Col.Pal.	Ajex amoníaco 1 lt.	11.25		
65081	Col.Pal.	Ajex amoníaco 500 ml	6.21		
140808	Allen	Cloralex 500 ml	2.04		
140815	Allen	Cloralex 950 ml	3.54		
18806	P & G	Downy Floral botella 500 ml	6.20		
15745	P & G	Downy Floral tetr. 450 ml	5.50		
15721	P & G	Downy Floral tetr. 900 ml	9.65		
15623	P & G	Downy Pradera tetr. 900 ml	9.65		
61162	Col.Pal.	Fabuloso lavanda 500 ml	5.25		
61186	Col.Pal.	Fabuloso mar fresco 500 ml	5.25		
11401	P & G	Maestro Limpio Pino 500 ml	5.89		
11418	P & G	Maestro Limpio Pino 1 lt.	10.63		
10783	P & G	Maestro Limpio Limón 500 ml	5.89		
10770	P & G	Maestro Limpio Limón 1 lt.	10.63		
143027	Allen	Pinci 500 ml	4.14		
143034	Allen	Pinci 1to	7.99		
61520	Col.Pal.	SunVital aroma de sol 500 ml	6.68		
61513	Col.Pal.	SunVital primavera 500 ml	6.68		
64040	Col.Pal.	Vel Rosita 500 ml	7.61		
64071	Col.Pal.	Vel Rosita 1 Lto	14.42		
366324	Swal	Maravilloso Lavanda 1 lto	7.50		
366317	Swal	Maravilloso Agua Marina 1 lto	7.50		
366300	Swal	Maravilloso Floral 1 lto	7.50		

Clave	Prov.	Varios	Precio	Venta	Importe
30143	Hm. Cla.	Papel aluminio alupak 3 x 8 mts.	6.35		

Clave	Prov.	Jabones Tocador y Pastas Dentales	Precio	Venta	Importe
15629	P.&G.	Carmay clásico 100 gr	2.30		
15612	P.&G.	Carmay clásico 150 gr	3.10		
15605	P.&G.	Carmay clásico 200 gr	3.99		
15686	P.&G.	Zest agua 100 gr	2.89		
15661	P.&G.	Zest agua 150 gr	3.79		
16209	P.&G.	Zest agua 200 gr	4.96		
62009	Col. Pal.	Palmtree verde 100 gr	2.16		
62022	Col. Pal.	Palmtree verde 150 gr	3.05		
62015	Col. Pal.	Palmtree verde 200 gr	3.83		
61567	Col. Pal.	Pasta dental colgate 50 ml	4.20		
61031	Col. Pal.	Pasta dental colgate 100 ml	7.00		
10659	P.&G.	Crest fresca rica 100 ml	5.99		

Clave	Prov.	(36L) Detergentes Jabones Pasta	Precio	Venta	Importe
10846	P & G	Ariel 250 gr	3.22		
10831	P & G	Ariel 500 gr	6.77		
10824	P & G	Ariel 1 kg	11.96		
10008	P & G	Ariel blanqueador 225 gr	3.28		
19967	P & G	Ariel blanqueador 450 gr	6.42		
19980	P & G	Ariel blanqueador 900 gr	12.23		
12187	P & G	Bold 3 250 gr	3.22		
12170	P & G	Bold 3 500 gr	5.89		
12163	P & G	Bold 3 1 kg	11.89		
386577	Corona	Foca 250 gr	2.27		
386590	Corona	Foca 500 gr	4.54		
386546	Corona	Foca 1 kg	9.08		
384612	Corona	Roma 500 gr	4.20		
384629	Corona	Roma 250 gr	2.10		
384605	Corona	Roma 1 kg	8.40		
385671	Corona	Jabón Zote Rosa barra 400 gr	3.78		
380001	Corona	Jabón Tepeyac barra 400 gr	3.55		
66044	Col.Pal.	Vel Rosita barra de 400gr	6.03		
250824	Ind. Acost.	Jabon en pasta n/ra	3.08		
250896	Ind. Acost.	Jabon en pasta n/ra rosa	3.08		
10864	P & G	Salvo 250 gr	2.70		
10667	P & G	Salvo 500 gr	4.98		
10640	P & G	Salvo 1 kg	8.96		
60072	Col. Pal.	Ajex bicloro 388 gr	6.25		
61155	Col. Pal.	Axión regular 250 gr	2.54		
61148	Col. Pal.	Axión regular 500 gr	4.89		
61346	Col. Pal.	Viva blanqueador 900 gr	12.25		
61100	Col. Pal.	Viva total 250 gr	3.02		
63081	Col. Pal.	Viva total 450 gr	5.28		
61087	Col. Pal.	Viva total 1 kg	11.39		

Esta lista entra en vigor a partir del 01 de enero de 1999 y sustituye a todas las anteriores.

Total pzas. 5.

Formio FOPF

## Instructivo de llenado

**Código:** FORP

**Nombre:** Formato de pedido

Núm	Dato	Anota
1	Nombre del cliente	Nombre o razón social del cliente detallista
2	Número de cliente	Número que le ha asignado automáticamente el sistema conforme al orden en que el vendedor ha visitado los clientes detallistas
3	Ruta número	Número que se le asigna al cliente detallista acorde a la zona en que se localice geográficamente
4	Fecha de surtido	Día, mes y año en que el pedido será entregado al cliente detallista
5	Total piezas	Número total de piezas que han sido solicitadas en el formato de pedido

EMPRESA "X"

RFC \_\_\_\_\_

PEDIDO 70562 REMISIÓN 187985  
 FECHA PEDIDO 990406  
 FECHA PROGRAMADA 990407  
 CLIENTE 2196 LA CONSENTIDA

AV SEGURO SOCIAL No 99  
 COL SAN ANDRES  
 FERNANDO VARGAS CORONA

PRODUCTO	DESCRIPCIÓN	C-SURTIDA	P-UNITARIO	TOTAL
295017	Chile Serrano 220gr	5	2 29	11 45
294003	Chile Jalapeño entero 380gr	5	3 21	16 05
110206	Arroz Morelos 1kg	6	5 00	30 00
253722	Aceite Maravilla 500 ml	12	4 59	55 08
382343	Aceite 1-2-3 1 lto	6	9 41	56 46
293334	Rebanadas de piña en almibar 800gr.	1	10 50	10 50
234033	Frijoles refritos Bayos La Sierra 440gr	3	4 60	13 80
234026	Frijoles refritos Negros La Sierra 440gr	3	4 60	13 80
370169	Tang surtido exh c/27 sobres	1	60 40	60 40
314038	Frutastica mgo.nja y piña 280 ml	2	2 50	5 00
314069	Frutastica guayaba-fresa 280 ml.	2	2 50	5 00
314061	Pau pau de Guayaba 250ml	3	1 12	3 36
314146	Pau pau de Uva 250ml	3	1 12	3 36
314030	Pau pau de Mango 250ml	3	1 12	3 36
140608	Cloralex 500 ml	6	2 04	12 24
64040	Vel Rosita 500 ml	2	7 61	15 22
384629	Roma 250 gr	15	2 10	31 50
66044	Vel Rosita barra de 400gr	5	6 03	30 15
10664	Salvo 250 gr	15	2 70	40 50
	total	98	\$	417 23

①

formato REM

**Código:** REM

**Nombre:** Remisión

Núm	Dato	Anota
1	Firma	Firma de recibido del vendedor

EMPRESA "X"

PROGRAMA REM  
FECHA 19/04/99  
PAGINA 1

REPORTE POR NUMERO DE REMISION

FOLIO

(1)

Remisión	Fecha	Cliente	Nombre del cliente	Piezas	Importe
2736	20/04/99	1038	ABARROTES CEDROS	312	1 103 52
2735	20/04/99	1036	CASA FLORES	104	324 08
2748	20/04/99	1078	MISCELANEA YESY	320	1 724 44
2749	20/04/99	1144	MISCELANEA DULCE	54	413 88
2750	20/04/99	1116	ABARROTES PATY	174	834 48
2751	20/04/99	1104	LA CHIQUITA	30	197 66
2752	20/04/99	1109	MISCELANEA LA NORTEÑA	49	303 32
2753	20/04/99	1100	MISCELANEA EL REFUGIO II	130	777 23
2754	20/04/99	1088	MISCELANEA CASA JORGITO	170	699 83
2755	20/04/99	1091	EL CAMPEON	79	466 06
2756	20/04/99	1081	MISCELANEA GABY	75	361 05
2758	20/04/99	1111	ABARROTES EL TIGRE II	100	660 00
2759	20/04/99	1093	ABARROTES LOS FLORES	100	537 82
2760	20/04/99	1034	CREMERIA SAN MARCOS	99	403 14
2739	20/04/99	1035	ABARROTES LA UNION	96	260 16
2738	20/04/99	1126	MISCELANEA EL PORVENIR	55	266 10
2740	20/04/99	1106	LQS 2 ARBOLITOS	120	341 78
2741	20/04/99	1140	ABARROTES DANY	77	419 26
2744	20/04/99	1082	MISCELANEA S/N (DMECATE)	196	1003 62
2745	20/04/99	1083	ANAHI	70	355 02
2737	20/04/99	1113	ALICIA	31	104 32
2742	20/04/99	1125	EL BUEN SAZON	54	332 14
2743	20/04/99	1075	MISCELANEA GLORIA	228	1174 52
2746	20/04/99	1084	MISCELANEA EL REFUGIO	124	553 62
2747	20/04/99	1077	MISCELANEA LAS CARMELITAS	119	667 42
2757	20/04/99	1146	RESTAURANTE LUCIA	52	316 29

TOTAL

3 018 \$ 14 600 76

Resumen de la ruta 1

Pedidos == > 26  
Piezas == > 3 018  
Importe == > \$ 14 600 76

Operador == >

(2)

Placas == >

(3)

Recibido == >

(4)

formato CONS

**Código:** CONS

**Nombre:** Consolidado de remisiones

<b>Núm</b>	<b>Dato</b>	<b>Anota</b>
1	Folio	Número de folio que le corresponde
2	Operador	Nombre completo del vendedor de la ruta a su cargo
3	Placas	Número de placas de la unidad asignada al vendedor
4	Recibido	Firma de recibido del vendedor responsable de la ruta

## **Título del procedimiento**

Recepción de rechazos totales y rechazos parciales

**Número:** 03

**Código:** A-RTP3

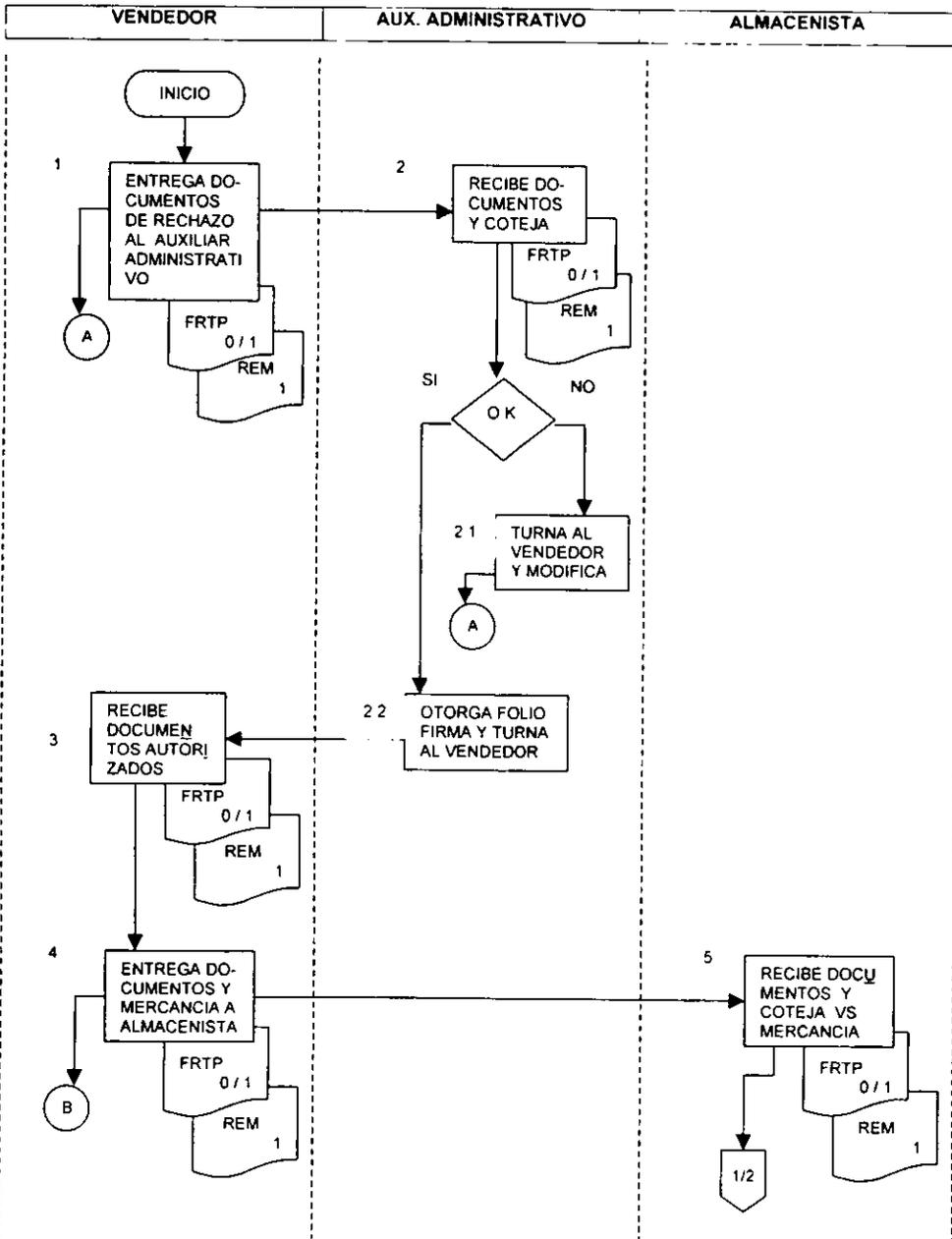
### **Propósito del procedimiento:**

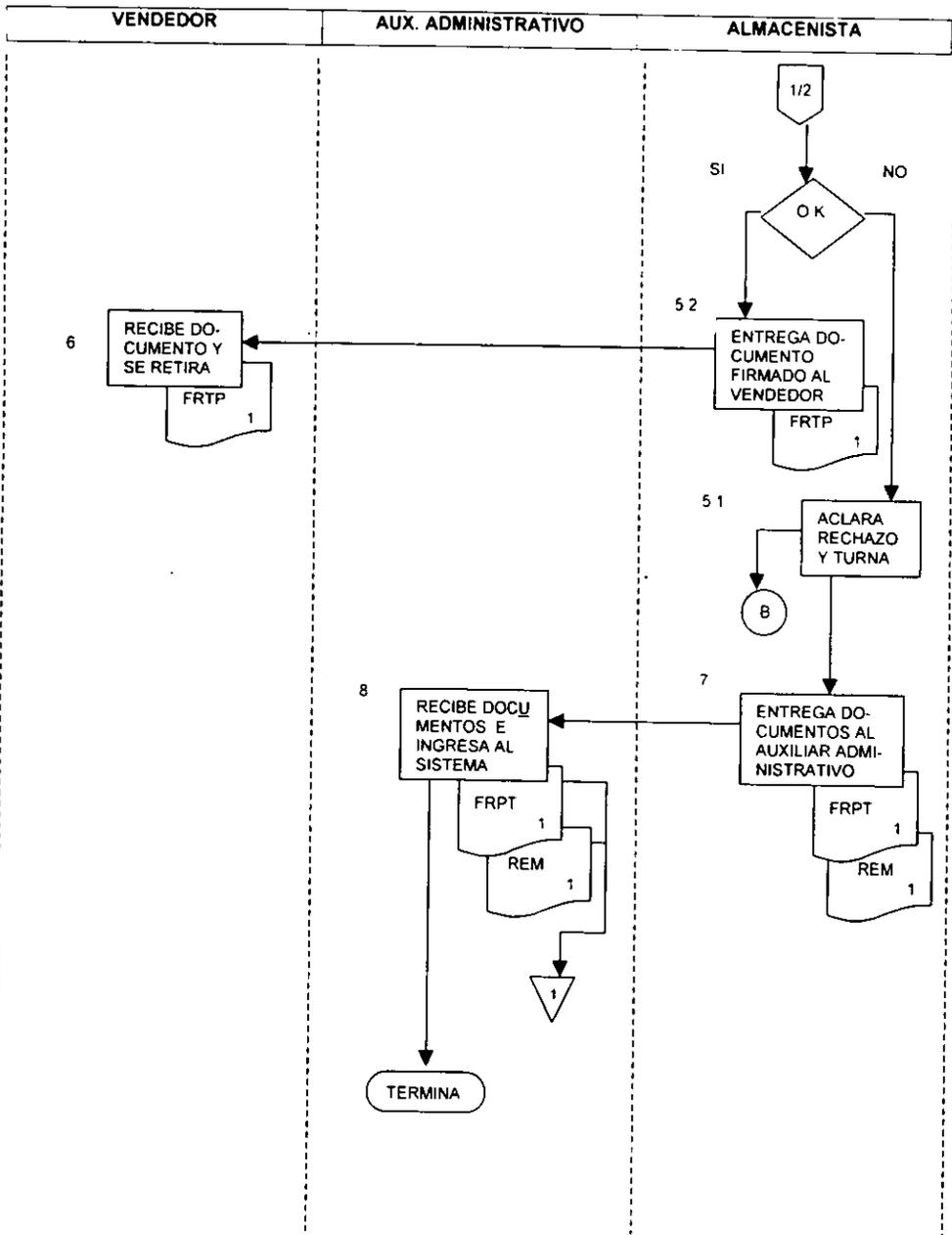
Indicar claramente los pasos a seguir en la recepción de rechazos totales y rechazos parciales en el almacén.

### **Normas de operación:**

- a) No procederá ninguna nota de entrada por rechazo, si ésta no cuenta con firma de autorización de un superior del vendedor (persona que es nuestro cliente; pero es un jefe inmediato de los vendedores, quién les cuestionará en su caso el motivo del rechazo)
- b) En ningún caso podrán recibirse rechazos totales y/o parciales si no se presenta la remisión que acredite la mercancía.
- c) El almacenista en ningún momento puede recibir rechazos totales y/o parciales, si en la nota de entrada por rechazo no cuenta con folio y firma de autorización del administrativo
- d) No podrá darse de alta en el sistema el rechazo (total y/o parcial) si no cuenta con la firma de recibido por parte de almacén.

# Diagrama de flujo





## Descripción del diagrama de flujo

Núm	Responsable	Descripción de actividades
1	Vendedor	Entrega los documentos necesarios para hacer un rechazo de mercancía (formato FRTP) en original y copia (formato REM) en original, al auxiliar administrativo
2	Auxiliar administrativo	Recibe los documentos y coteja que lo que se está manifestando en la nota de entrada por rechazo (formato FRTP) sea lo que avala la remisión (formato REM)
		¿ Son correctos los datos?
2.1	Auxiliar administrativo	<b>NO.</b> Turna al vendedor para que modifique los datos que sean incorrectos
2.2	Auxiliar administrativo	<b>SI.</b> Otorga folio y firma (formato FRTP), y turna al vendedor
3	Vendedor	Recibe nota de entrada por rechazo (formato FRTP) y remisión (formato REM), ya autorizados
4	Vendedor	Entrega documentos autorizados y mercancía física al almacenista
5	Almacenista	Recibe y coteja mercancía física contra documentos autorizados (formato FRTP y formato REM)
		¿ Son correctos los datos?
5.1	Almacenista	<b>NO.</b> Aclara las diferencias y turna al vendedor
5.2	Almacenista	<b>SI.</b> Entrega nota de entrada por rechazo firmada (formato FRTP) en copia al vendedor
6	Vendedor	recibe nota de entrada por rechazo (formato FRTP) en copia y se retira

- |   |                         |  |
|---|-------------------------|--|
| 7 | Almacenista             | Entrega documentos, (formato FRTP y formato REM) en original, al auxiliar administrativo   |
| 8 | Auxiliar administrativo | Recibe nota de entrada por rechazo y remisión (formato FRTP y formato REM), los ingresa al sistema para dar entrada a la mercancía |

**término del procedimiento**

## Relación de archivos administrativos

No.	Formato	Uso	Tipo	Clasificación
1	Remisión	Soporte de la mercancía que se está devolviendo	Definitivo	Numérica
1	Nota de entrada por rechazo del cliente	Respalda la remisión que contiene la mercancía devuelta a almacén	Definitivo	Numérica

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

## Relación de formatos del procedimiento

Título	Código	Características Físicas	Destino
Nota de entrada por rechazo	FRTP	A una tinta A una cara <b>Medidas:</b> 21.5 x 28.0 cm <b>Número de hojas:</b> Dos hojas <b>Color:</b> Original – blanca Copia – blanca	Original: Auxiliar administrativo  Copia: Vendedor
Remisión	REM	A una tinta A una cara <b>Medidas:</b> 21.5 x 28.0 cm <b>Número de hojas:</b> Una hoja <b>Color:</b> Original – blanca	Original: Auxiliar administrativo



## Instructivo de llenado

**Código:** FRTP

**Nombre:** Nota de entrada por rechazo

Núm	Dato	Anota
1	Folio	Número de folio que le corresponde
2	Fecha recibo	Día, mes y año en que se recibe la nota de entrada por rechazo
3	Nombre del cliente	Nombre tal y como está dado de alta en el sistema
4	Número de pedido	Número que se obtiene de la remisión (formato REM)
5	Número de ruta	Número al cual corresponde el cliente detallista
6	Número de cliente	Número que tiene el cliente detallista
7	Rechazo total	Marca si se trata de un rechazo total
8	Rechazo parcial	Marca si se trata de un rechazo parcial
9	Clave	La clave de la mercancía que se está rechazando
10	Descripción	Nombre de la mercancía rechazada
11	Piezas	Número de piezas que correspondan a la mercancía
12	Precio unitario	Precio por pieza de mercancía
13	Importe	El resultado de multiplicar el número de piezas por el precio unitario
14	Motivo	La razón por la cual se rechaza la mercancía
15	Administrativo	Firma del administrativo que otorga el folio
16	Almacén	Firma de recibida la mercancía en almacén
17	Vendedor	Nombre y firma del vendedor que elabora la nota de entrada por rechazo
18	Autorización	Nombre y firma de un superior del vendedor para que proceda la nota de entrada por rechazo

## Conclusiones

Al término de este trabajo de seminario se concluye que una empresa al momento de implementar una herramienta tan básica y necesaria para mejorar el desempeño de actividades del personal, como lo es un manual de procedimientos; obtendrá los siguientes beneficios:

- a) El personal al hacer uso del manual de procedimientos sabrá cómo realizar una actividad si un compañero no está presente, puesto que va a contar con la herramienta necesaria para darle solución a esa situación.
- b) La utilización del manual de procedimientos elimina las actividades innecesarias en cada proceso, lo que se traduce en aprovechar mejor el tiempo de trabajo y a la vez reducirle a la empresa los costos del tiempo extra que se generan.
- c) La utilización del manual de procedimientos disminuye a la empresa los costos ocultos, puesto que al indicar claramente como debe hacerse una actividad, se evitará al máximo el desperdicio de material que se utiliza en cada procedimiento.
- d) El manual de procedimientos promueve que el personal comience a desarrollar su trabajo con calidad, ya que al indicarle claramente cómo llevarlo a cabo; se estará dando como resultado la calidad (que es hacerlo bien desde la primera vez de forma continuada, evitando reprocesos), reduciendo aún más los costos ocultos a la empresa.
- e) La empresa al contar con personal que trabaje con calidad, irá generando ante clientes y/o proveedores una buena imagen; lo que traerá como consecuencia que se vaya consolidando más dentro del mercado y así obtener beneficios económicamente hablando.
- f) Al conseguir los beneficios económicos como resultado de tener personal de calidad, podrá seguir creciendo en varios aspectos; pero sin lugar a dudas su desarrollo como empresa continuará en ascenso.

Por ello la importancia de contar con un manual de procedimientos que apoye al logro de los objetivos de la empresa; teniendo en cuenta que éste material deberá ser revisado y actualizado en los periodos de tiempo estipulados, para que no pierda la efectividad al momento de ser consultado por el usuario.

## Bibliografía

1. Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos.  
Metodología de la investigación  
Editorial McGraw Hill  
1996  
México
2. Molina Aznar, Victor E.  
Administración de almacenes y control de inventarios  
Editorial Ediciones Fiscales ISEF  
1995  
México
3. García Cantú, Alfonso  
Almacenes, Planeación organización y control  
Editorial Trillas  
1997  
México
4. Aburto Jiménez, Manuel  
Administración por calidad  
Editorial C.E.C.S.A.  
1994  
México
5. Laboucheix, Vincent  
Tratado de la calidad total, Tomo I  
Editorial Limusa – Noriega Editores  
1994  
México

6. Rodríguez Valencia, Joaquín  
Cómo elaborar y usar los manuales administrativos  
Editorial ECAFSA  
1998  
México

7. Álvarez Torres, Martín G.  
Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos  
Editorial Panorama  
1997  
México

8. Gomez de la O., Jorge  
Curso "Sensibilización en Calidad I"  
Adheso Consultores, S. C.  
1997  
México

#### **Tesis**

9. López Jurado, Miriam Yanira  
Diseño de un manual de procedimientos para un centro de información de  
mercadotecnia enfocado a la calidad de los recursos humanos  
1998  
U.N.A.M., México

10. Bustos Vilchis, Fernando  
Diseño de un modelo administrativo para una empresa de servicios e investigación  
de recursos financieros  
1997  
U.N.A.M., México