



Universidad Autónoma Metropolitana
Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

**“DESARROLLO DE
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
EN LAS PYMES”
TESINA**

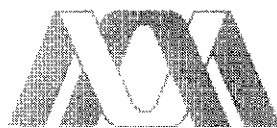
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA

LA ALUMNA:
GLORIA MARIA REYES CRUZ

MATRICULA:
99219595

ASESOR:
LIC. ARMANDO PADILLA SÁNCHEZ

MÉXICO, D.F
Julio 2004



Casa abierta al tiempo

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

**“DESARROLLO DE
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
EN LAS PYMES”**

TESINA

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA

LA ALUMNA:
GLORIA MARIA REYES CRUZ

MATRICULA:
99219595

ASESOR:
LIC. ARMANDO PADILLA SÁNCHEZ

MÉXICO, D.F.
JUNIO 2004

CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	01
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	02
MARCO TEÓRICO	04

CAPITULO 1: PRIMERA VISIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

1.1 LO QUE SE CONOCE DENTRO DE LAS PYMES SOBRE SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	09
1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	17
1.2.1 Productivos	17
1.2.2 De oficina o Administración	17
1.3 FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS. MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	18
1.4 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS	21
1.4.1 Simplificación del Trabajo.	23

CAPITULO 2: EL RESPONSABLE DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS EN UNA PYME

2.1 EL PAPEL DE LOS SISTEMAS, METODO Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LAS PYMES	25
2.2 RESPONSABILIDADES DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA SOBRE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.	30
2.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL A CARGO	35
2.3.1 Cualidades Requeridas	36
2.3.2 Consultores Externos	36

CAPITULO 3: PLANEACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

3.1 CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO	38
3.2 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	44
3.3 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA	46
3.3.1 Recopilación y análisis de la Información	48
3.3.2 Reglas generales para la elaboración de procedimientos	51
3.3.3 Reglas técnicas de Elaboración de procedimientos	52
3.3.4 Análisis de puestos	53
3.3.5 Diagramas de Flujo	55
3.4 NECESIDAD Y DISEÑO DE LOS MANUALES	58
3.4.1 Necesidad de los Manuales	58
3.4.2 Beneficios de los Manuales	59
3.4.3 Tipos de Manuales	62

CAPITULO 4: IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	
4.1 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	76
4.2 EL PAPEL DEL PERSONAL EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	77
4.2.1 Utilidad de las actitudes de los empleados en la aplicación de los procedimientos.	77
4.3 RESISTENCIA AL CAMBIO	81
4.3.1 Naturaleza y Efectos	81
4.3.2 Costos Beneficios	83
4.4 ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA IMPLANTACIÓN EXITOSA DE LOS PROCEDIMIENTOS	84
4.4.1 Participación	84
4.4.2 Liderazgo	89
4.4.3 Capacitación y adiestramientos	92
4.4.4 Motivación	95
4.5 MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS	97
ANEXO: EJEMPLO DE UN MANUAL GENERAL DE ADMINISTRACIÓN	98
CONCLUSIÓN	119
BIBLIOGRAFIA	121

Gracias Papá:

Querido papá, quiero darte las gracias porque me has enseñado el verdadero significado de la vida. Me has enseñado que aún entre los mayores problemas y adversidades la solución nunca será rendirse.

Me has instruido el verdadero significado de la humildad, que consiste en perdonar a quienes te han humillado abriéndole las puertas de tu corazón.

Me has dado el ejemplo de que en esta vida triunfa el que permanece en el corazón de los demás sin importar si fracasa o no, ya que únicamente trasciende aquel que aporta algo a los demás.

Has estado presente cuando mas lo he necesitado, en los momentos de alegría y felicidad para alentarme y en los momentos de dolor y de tristeza para consolarme.

Has respetado mi individualidad indicándome que solo yo debo resolver mis problemas, aleccionándome a tener sangre fría en los momentos de crisis y cautela en los momentos de triunfo.

Me has enseñado a sumar tus virtudes a las mías, no permitiendo repetir tus errores, indicándome que en esta vida se triunfa si se aprende de los demás, y a que cualquier persona nos puede enseñar algo nuevo.

Gracias Papá por haberme inculcado el sentido de responsabilidad, que me ha permitido llegar al cumplimiento de una de mis metas más anheladas, pero sobretodo doy gracias a Dios por otorgarme la fortuna de tener un padre como tú.

Gracias Mamá:

Por ser mi Madre, mi amiga, mi confidente, por tus regaños y críticas que me alientan a ser mejor cada día, por el amor que siempre estas dispuesta a darnos, por que muchas veces te olvidas de ti misma para pensar en nosotros, por tus rezos y peticiones a Dios, que son los que nos protegen y nos guían por el camino correcto, pero sobre todo gracias por darme la vida, me siento afortunada por contar con una amiga como tu.

Gracias por ser la mejor Mamá del mundo por empeñarte siempre en saber lo que hago, lo que pienso, por tus enseñanzas, por darme los ánimos necesarios para lograr terminar mi carrera, que si no te tuviera nunca lo hubiera conseguido, Gracias por tu amor.

Gracias Ray:

Por enseñarme la lección mas grande de sobre fuerza de voluntad, por todas aquellas noches que me acompañabas en vela desde el sillón, dándome ánimos con cada uno de tus ronquidos. Por ser mi hermano y por aguantar mi mal humor, por ser para mi un ejemplo a seguir.

Un especial reconocimiento al Lic. Armando Padilla:

Gracias por su colaboración en el desarrollo de este trabajo, por compartir sus conocimientos y experiencias, pero sobretodo por su apoyo y comprensión.

**DESARROLLO DE
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
EN LAS PYMES**

INTRODUCCIÓN:

Como sabemos la administración refleja un sentido de Orden y Organización, es un proceso que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa para lograr una mayor productividad. Administrar implica coordinar personas integradas en equipos de trabajo y aplicar los recursos de la organización para lograr objetivos, lo que constituye el fin primordial de todo administrador, ya sea profesional o empírico.

La operación de una empresa, ya sea grande o pequeña, no puede depender de los métodos de tanteo o de juicio empíricos, el uso de sistemas y procedimientos ayuda a la dirección de las empresas a emplear el criterio adecuado y a adquirir la eficiencia necesaria para la toma de decisiones. La necesidad de un desarrollo sistemático de la eficiencia hace de los sistemas y procedimientos algo más que un laboratorio para lograr el perfeccionamiento de las rutinas de oficina, puede ser la llave para convertir en acción las más amplias políticas y necesidades administrativas.

Toda persona que supervisa dirige o administra las actividades de subordinados (pocos o muchos) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas, métodos y procedimientos que emplean él y sus subordinados, el como se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados.

Es por ello que se considero necesario hacer una investigación acerca de la importancia de estos sistemas, métodos y procedimientos para el desarrollo exitoso de una PYME, tomando en cuenta que estos tendrán repercusión en el personal, en la dirección y hasta en los clientes y proveedores de la empresa, cuyo objetivo es demostrar la importancia y utilidad de sistemas, métodos y procedimientos dentro de las actividades administrativas y operativas de una PYME. Describir los principales problemas a los que se enfrenta el Administrador de una PYME al implementar nuevos métodos y procedimientos en las actividades cotidianas que se realizan en la organización.

Con la presente investigación no se busca hacer una receta de cocina acerca de la aplicación exitosa de sistemas, métodos y procedimientos. La importancia que se espera que tenga esta investigación, es que a través de la descripción del proceso de desarrollo e implantación de sistemas y procedimientos se puedan identificar los problemas a los que se enfrenta una pequeña empresa al implantarlos, y de esta manera poder utilizar estas experiencias para futuros cambios en la forma de hacer las actividades propias de la organización.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El desarrollo exitoso de una PYME se debe a la aplicación correcta de sistemas, métodos y procedimientos, diseñados según las necesidades de esta.

OBJETIVO:

Demostrar la importancia y utilidad de sistemas y procedimientos dentro de las actividades administrativas y operativas de una PYME. Proporcionar una guía sencilla y clara, que adaptada a las necesidades de cada empresa, permita que la planeación, el diseño y la implantación de los sistemas y procedimientos sea un poco mas sencilla. Describir los principales problemas a los que se enfrenta el Administrador de una PYME al implantar nuevos métodos y procedimientos en las actividades cotidianas que se realizan en la organización.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:

Desde hace unos años se ha observado entre las empresas publicas y privadas que ha crecido la necesidad de encontrar cada día la mejor manera de realizar las cosas lo que permitirá lograr los objetivo, incrementar la productividad, elevando los índices de eficiencia y eficacia; todo esto se debe a la apertura comercial que se ha presentado desde 1986 época en que México entra al GATT; ya que la apertura comercial ha exigido que las empresas, grandes o pequeñas, publicas o privadas, ofrezcan a los clientes mejores precios y mayor calidad. Por ello se ha presentado un auge en la aplicación de la metodología y las

técnicas que se denominan métodos y procedimientos; sin embargo la bibliografía disponible sobre el tema es poca y en algunos casos confusa, de donde destaca la obra de Víctor Lázzaro denominada Sistemas y Procedimientos, que es el libro base o de cabecera para cualquier estudio que se quiera hacer sobre este tema.

Esta investigación pretende proporcionar una aportación para el desarrollo de este campo, a grandes rasgos busca poner al alcance de los administradores de las PYMES un instrumento claro y sencillo sobre la forma de planear, diseñar e implantar sistemas y procedimientos, al mismo tiempo que busca dar un enfoque de lo que son los sistemas y procedimientos dentro de las PYMES en un país que se enfrenta a diversos cambios, políticos, económicos y sociales como lo es México.

VALOR POTENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN:

La importancia que se espera que tenga esta investigación, es la de poner al alcance de los administradores de la pequeñas y medianas empresas un instrumento que les sirva de guía en el desarrollo, mejora y aplicación de sistema y procedimientos, que los ayuden a mejorar la situación de la organización y les sea útil en el proceso para alcanzar los objetivos de la empresa.

VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN:

El tiempo disponible para la realización de esta investigación fue de un año, se contó con la disponibilidad de materiales técnicos, financieros y humanos, así como un amplio acceso a la información dentro de la empresa en la cual se desarrollo el manual general de administración.

DEFINICIÓN DEL TIPO DE INVESTIGACIÓN A REALIZAR:

La investigación que se realizo es de tipo descriptivo, ya que busca especificar las propiedades importantes del uso de sistemas, métodos y procedimientos dentro de una PYME. En una etapa más avanzada se planeo que fuera de tipo explicativo, pues se espera que vaya más allá de una simple descripción.

FORMULACIÓN DE HIPOTESIS

- C Existen pocas empresas que utilicen sistemas, métodos y procedimientos.
- C El uso de sistemas, métodos y procedimientos influye de manera positiva en el desarrollo de las PYMES.
- C El grado de resistencia al cambio por parte del personal esta relacionado con la efectividad de métodos y procedimientos.
- C El responsable de diseñar los sistemas, métodos y procedimientos dentro de una PYME requiere de educación especializada.
- C La utilización de métodos y procedimientos influye en los costos financieros, humanos y de producción de las empresas.

MARCO TEÓRICO:

Se considero necesario profundizar acerca de las características de las PYMES, antes de iniciar con cualquier otro concepto, ya que algunas personas no conocen sus características:

CARACTERÍSTICAS PEQUEÑA EMPRESA:

- 20 a 25 personas.
 - Existe un grupo que constituye la esencia de la empresa.
 - En las empresas que son del tipo familiar se observan dificultades para tener racionalidad en las decisiones.
 - No existen funciones fijas y delimitadas, tampoco existe planeación.
 - El empresario ejerce la gestión de control (la cual carece de medios formales) en forma personal, visual y con presencia permanente. Como consecuencia los demás miembros no deciden.
 - Algunas veces el empresario tiene un falso esquema fatalista y asume una actitud omnipotente y paternalista.
-

CARACTERÍSTICAS DE LA MEDIANA EMPRESA:

- Mayor número de personas.
- Nuevo nivel de complejidad en materia de coordinación y control.
- Existen mayores exigencias en comunicación.
- Hay un crecimiento del volumen de operaciones que no le permiten ejercitar como antes la gestión (decisiones y control).
- Introducción de variables. Incorporar personas que puedan asumir funciones de coordinación, control y paulatinamente funciones de decisión; lo que implica redefinir el punto de equilibrio y aumentar simultáneamente el grado de compromiso de la empresa.

CARACTERÍSTICA DE LA EMPRESA GRANDE :

- Al comienzo posee las características de la empresa mediana.
- En sus instancias finales se ve acechada por la burocratización.
- Está basada en esquemas más o menos automatizados con mecanismos de control y de operación absolutamente.
- Los circuitos de información y las redes de comunicación son complejos

Algunos conceptos teóricos sobre sistemas, métodos y procedimientos importantes son:

Sistema: Es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea

Procedimiento: Es el detalle de los pasos del sistema

Método: Modo de decir o hacer con orden una actividad.

El concepto de sistemas consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración, proporciona una estructura para visualizar factores ambientales tanto externos como internos integrados en un todo, ayudan a la gerencia a

conocer la naturaleza de los problemas para tratar de buscar soluciones y con ello trabajar dentro del medio ambiente común.

Tan importante es la cantidad de conocimientos que se tiene sobre las operaciones de una empresa como la conciencia que se tiene de poseer esos conocimientos y la organización que se logre darles. Cuando esos conocimientos estén debidamente organizados se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia y eficacia.

Eficacia: Capacidad y habilidad para lograr determinados objetivos y metas. La eficacia conduce al crecimiento y al éxito.

Eficiencia: Capacidad para alcanzar los objetivos y metas con menor inversión de tiempo esfuerzo y recursos.

Diseñar: Significa: “Hacer la descripción o bosquejo de alguna cosa”. Ya se ha dicho que un sistema es un conjunto ordenado de componentes para alcanzar un objetivo planeado, por lo que la función de diseño es elemental en el establecimiento de una relación entre las diferentes fases de un sistema entrelazándolos entre sí y delineando el todo compuesto. El diseñar sistemas genera un panorama integral de trabajo para llevar a cabo el concepto de sistemas.

Los autores Johnson, Kast y Rosenzweig exponen que para los sistemas de organizaciones sociales la función de diseño abarca la disposición de instalaciones físicas para la producción y actividades auxiliares, cubriendo también la distribución de personal y redes de comunicación establecidas para proporcionar información concerniente al proceso.

Otro concepto importante es el “**rediseño**” que consiste en evaluar los sistemas existentes con miras a lograr cambios. En la actualidad esta actividad ha merecido especial atención bajo diversas técnicas comenzando por: la simplificación del trabajo, los sistemas y procedimientos, el análisis de sistemas. Es frecuente en nuestro país que las fabricas al incrementar su producción permanecen estacionadas con respecto al orden de las operaciones -ineficaces quizá para la producción-, con ello, indudablemente que el proceso productivo se desarrollará lentamente y plagado de defectos que recargarán el costo de los artículos

Simplificación del trabajo: Es la búsqueda constante de los mejores métodos de trabajo que faciliten la ejecución, es una necesidad en cuanto a que representa su adaptación al rendimiento de las labores a desempeñar con menor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo.

Características de los sistemas y procedimientos efectivos:

Sencillez: Un sistema no tiene que ser complejo para ser efectivo, por el contrario entre más sencillo sea mas rápida y fácil será la adopción de este por el personal que realiza una actividad.

Flexibilidad: No se trata de diseñar sistemas rígidos que no permitan la libertad de innovar al hacer un trabajo y que conviertan al personal en maquinas que solo reciben instrucciones. Un sistema que busca lograr objetivos debe ser flexible para permitir mejorar la forma de realizar una actividad cada día, y que deje un marco de libertad para la creatividad.

Confiabilidad: Debe asegurar la certeza de que lo que se esta haciendo es lo correcto.

Economía: No debe de ser muy costoso por el contrario buscara optimizar los recursos materiales, humanos y económicos con los que se cuenta, es lógico pensar que en la pequeña empresa no se utilicen grandes recursos al diseñar sistemas, procedimientos y métodos.

Aceptabilidad: Uno de los problemas a los que se enfrentan los sistemas, métodos y procedimientos dentro de una organización es la resistencia del personal que realiza una actividad al adoptarlos, por eso estos deben de ser sencillos y que aseguren su aceptación.

Para conducir con éxito una empresa la administración debe definir sus objetivos, hacer planes y organizar un sistema de procedimientos para realizarlos, delegar responsabilidades, establecer métodos apropiados y normas de operación asumir una actitud científica y evaluar los resultados.

Medición del trabajo: Es la aplicación de técnicas para determinar el tiempo que invierte un trabajador calificado para llevar a cabo una tarea definida efectuándola según una norma de ejecución preestablecida.

Estudios de Métodos: Es el registro y examen crítico sistemático de los modos existentes y proyectados de llevar a cabo un trabajo como medio de idear y aplicar métodos más sencillos y eficaces de reducir los costos.

Auditoria administrativa: Es la revisión de la correcta aplicación de los procedimientos administrativos.

CAPITULO 1:
PRIMERA VISIÓN DE LOS SISTEMAS
Y PROCEDIMIENTOS.

1.1 LO QUE SE CONOCE DENTRO DE LAS PYMES SOBRE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Como principio de esta investigación se considero necesario hacer una encuesta con directivos de algunas PYMES esto es con el fin de saber que tanto se conoce sobre el tema, el cuestionario a aplicar fue:

1.- ¿ Ha oído hablar de sistemas, métodos y procedimientos?

SI

NO

2.- ¿ Conoce su significado?

SI

NO

3.- Escriba, brevemente, lo que entiende por sistemas, métodos y procedimientos

4.- Dentro de su empresa ¿Utiliza actualmente sistemas métodos y procedimientos?

SI

NO

5.- Si es así, ¿En qué áreas?

6.- ¿Considera que la utilización de métodos y procedimientos influye en los costos de la empresa?

SI

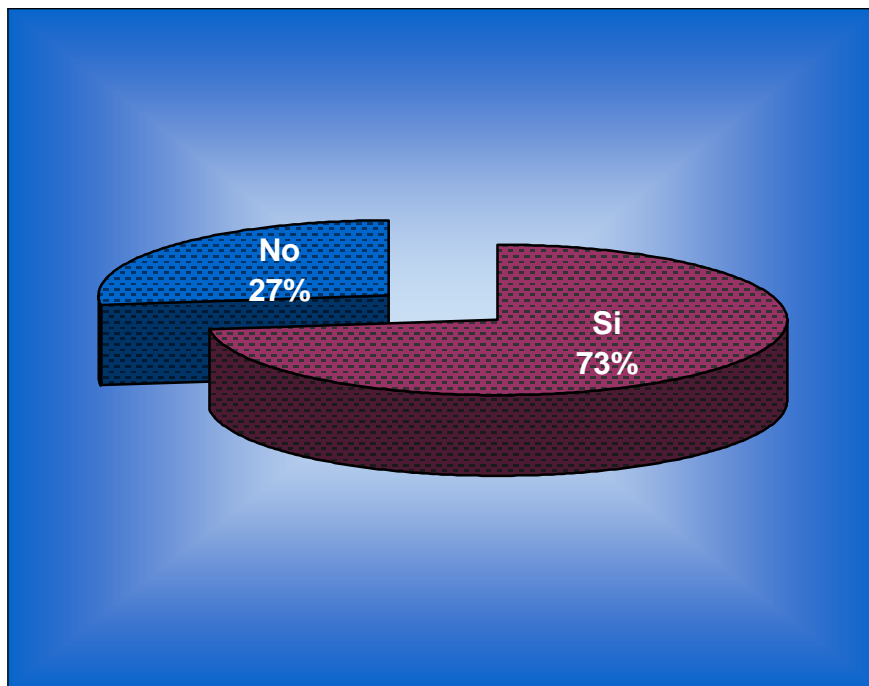
NO

NO SE

Los resultados obtenidos fueron:

¿ Ha oído hablar usted de sistemas, métodos y procedimientos?

Si	73
No	27



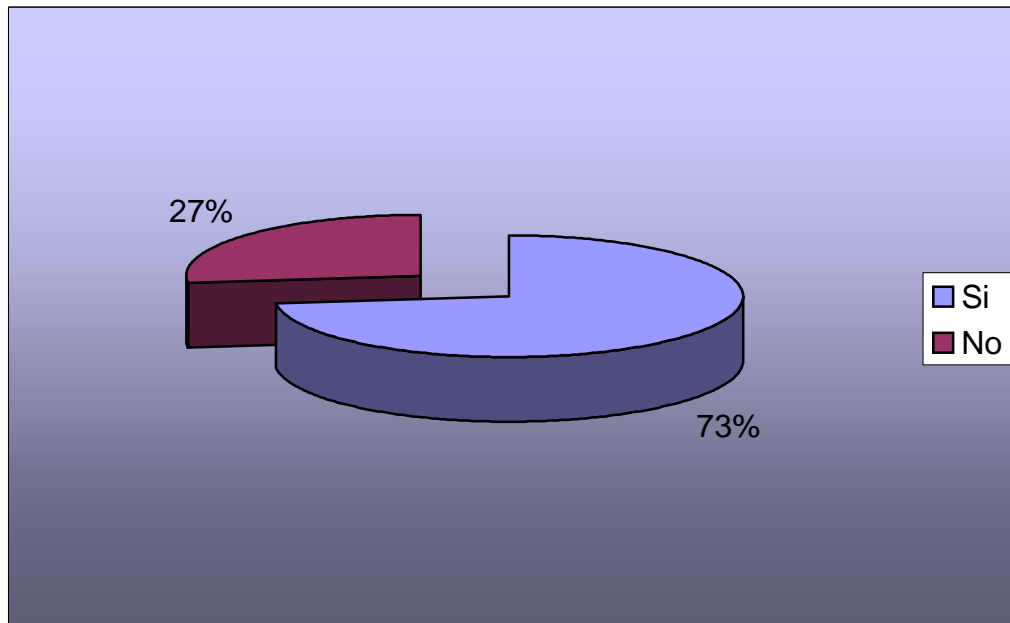
Como podemos observar de una muestra de 100 personas el 73 % dice al menos haber escuchado hablar de sistemas métodos y procedimientos, mientras que un 27 % nunca ha escuchado sobre el tema.

Suponiendo que esta es una muestra representativa de las empresas que existen en el país, podemos observar que la mayoría de los directores han oído hablar de lo que son los sistemas métodos y procedimientos, se podría decir que los directivos que contestaron que

si conocen sobre el tema son administradores de empresas en crecimiento y con un mejor preparación.

¿ Conoce su significado ?

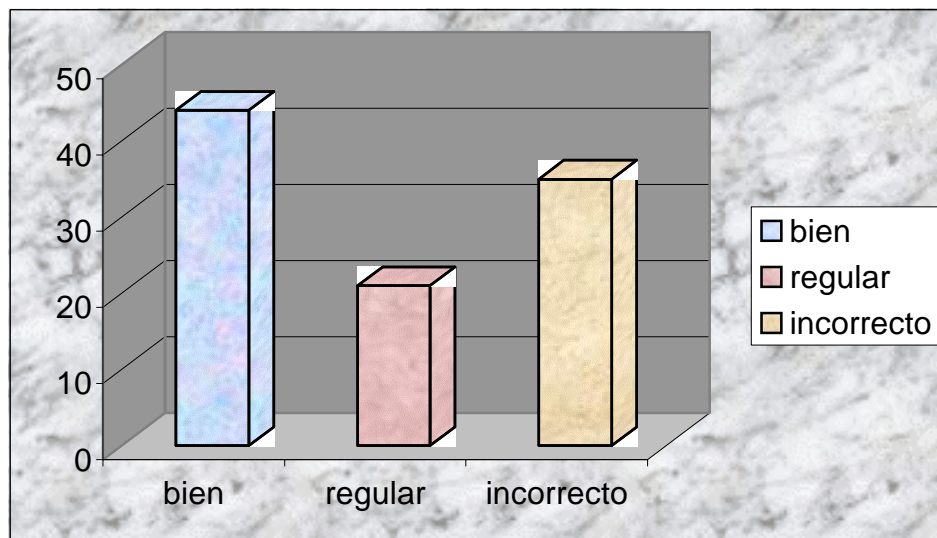
Si	73
No	27



Esta pregunta busca complementar la respuesta de la pregunta anterior, las repuestas obtenidas coinciden con los resultados anteriores. Por lo tanto, el 27 % dice no conocer su significado, estas personas son responsables de empresas pequeñas, que seguramente si utilizan procedimientos y métodos pero que no tienen la preparación para identificarlos y por lo tanto para saber si los métodos que utilizan son los correctos, con esta pregunta podemos identificar la necesidad de proporcionar a los dirigentes de las PYMES a cerca de la importancia que tienen los sistema y los procedimientos sobre el efectivo desarrollo de las operaciones y el logro eficaz de los objetivos.

Escriba, brevemente, lo que entiende por sistemas, métodos y procedimientos

Bien	44
Regular	21
Incorrecto	35



Al revisar la respuesta a esta pregunta encontramos que 44 personas tienen una idea acertada sobre sistemas, métodos y procedimientos, y en contraste 35 personas de una muestra de 100 tienen una idea equivocada sobre el tema.

El criterio de revisión que se utilizó fue el siguiente, partiendo de los siguientes conceptos de sistemas, métodos y procedimientos:

Sistema: Es una serie de funciones, pasos o movimientos encaminados a obtener el resultado que se desea

Procedimiento: Es el detalle de los pasos del sistema

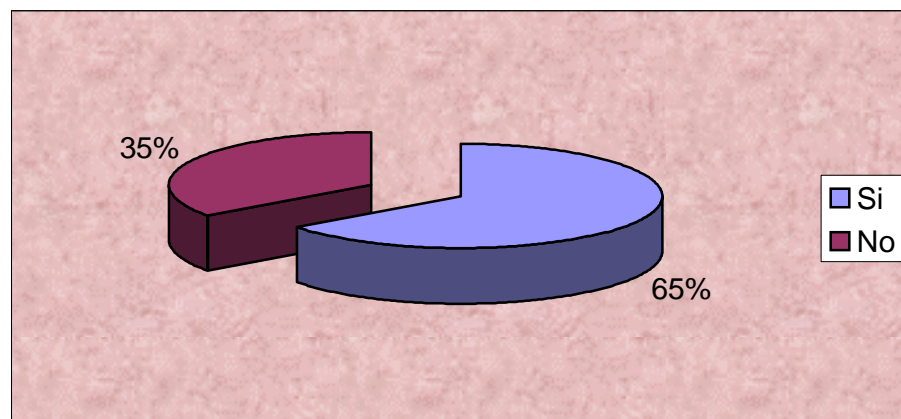
Método: Modo de decir o hacer con orden una actividad.

Se califico basándose en estos conceptos, así que la respuesta que se acercará o que fuera similar al concepto se califico como bien, la respuesta que tuviera la idea principal y que fuera semejante se califico como regular y quien no tenia idea del tema se califico como incorrecto.

En esta respuesta podemos observar que la muestra presenta un sesgó, ya que comparando la respuesta con las respuestas de las otras dos preguntas el 27% de los encuestados no tenían idea de lo que era un sistema y en esta respuesta es el 35% el que no tiene idea de los que es un sistema método y procedimiento, podemos observar que tal ves si los utilizan pero desconocen que lo hacen y que los que piensan que lo hacen, tal ves no lo están haciendo de manera correcta.

¿ Utiliza actualmente sistemas métodos y procedimiento?

Si	65
No	35



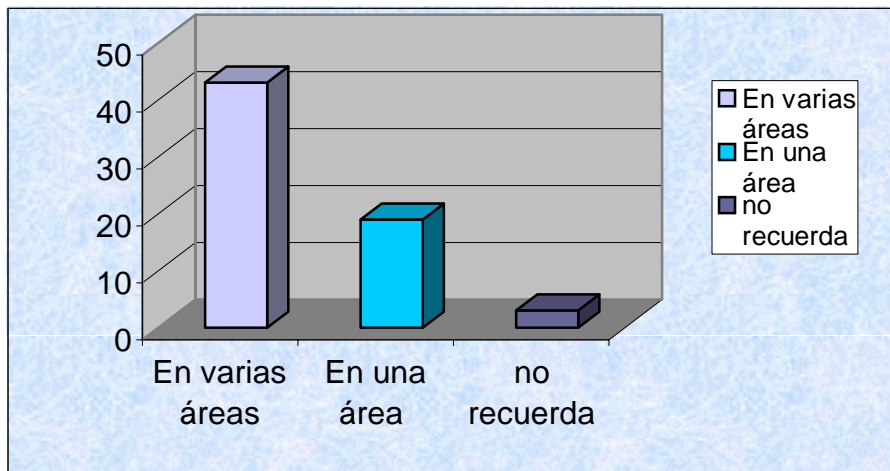
Con esta pregunta se pretende observar el numero de personas que están consientes no solo del significado de los sistemas, métodos y procedimientos, sino que además están consientes en que en sus empresas los usan.

El sesgó de la muestra se sigue presentando, ya que como se mencionaba anteriormente las respuestas reflejan que del 73% de las personas que decían haber oído hablar de los sistemas, métodos y procedimientos, tienen una idea equivocada del tema.

Los resultados obtenidos dan respuesta a la afirmación que se hizo en la pregunta anterior, podemos observar que tal ves si los utilizan pero desconocen que lo hacen.

¿ En que áreas?

En varias áreas	43
En una área	19
no recuerda	3



Como podemos ver de las 65 personas que si utilizan métodos y procedimientos dentro de su empresa, 43 saben que los utilizan en varias áreas y además dentro de estas

áreas en varias tareas. En este caso podemos darnos cuenta que en la realidad si existen PYMES que están utilizando los sistemas, métodos y procedimientos.

Las áreas en donde utilizan los sistemas métodos y procedimientos son:

F	Administración	43
F	Ventas	48
F	Producción	44
F	Compras	43

Algunos ejemplos de las actividades en la que los utilizan son:

- **Dentro de Administración:**

F Cuentas Por Pagar

F Cuentas por Cobrar

F Presupuestos

F Contabilidad

- **Dentro de Ventas:**

F Presupuestos

F Pedidos

- **Producción:**

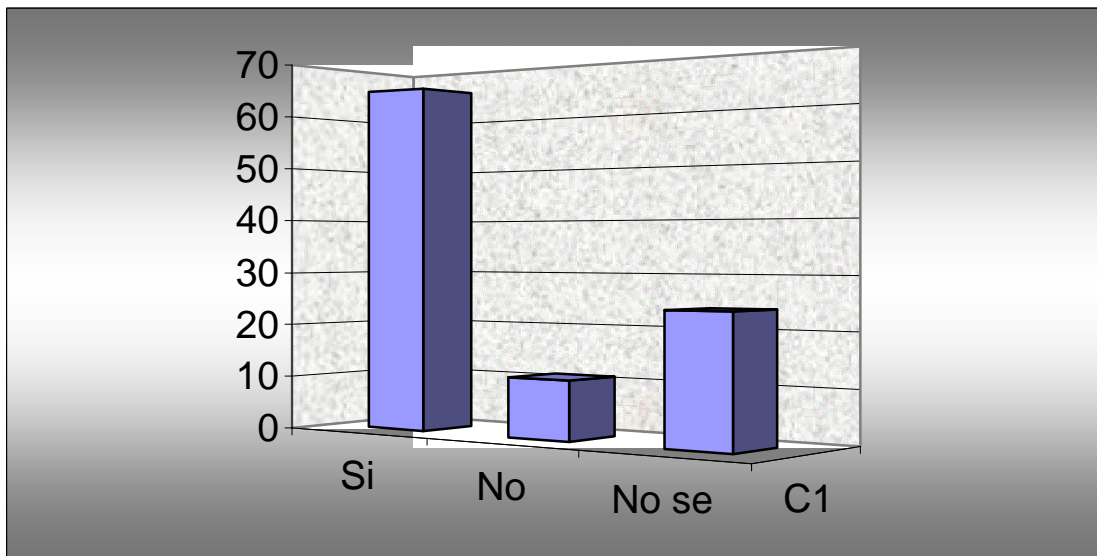
F Presupuestos

F Pedidos

F Planeación

¿Considera que la utilización de métodos y procedimientos influye en los costos de la empresa?

Si	65
No	11
No se	24



En esta pregunta se puede ver que 65 personas consideran que la utilización de sistemas métodos y procedimientos influye en los costos de la empresa, es decir la mayoría de los encuestados considera que si es necesario la correcta utilización de procedimientos, ya que de esta manera se busca optimizar los recursos.

Como conclusión a esta encuesta podemos decir que en la realidad si existen PYMES dentro de las cuales se utilizan sistemas, métodos y procedimientos, que incluso

aquellas que contestaron no, también los utilizan, solo que no lo saben, ya que desconocen el significado de estos, es necesario tener un mayor conocimiento sobre las funciones básicas de los sistema, para poder diseñar los correctos y así obtener los resultados deseados (costos bajos, mayor eficacia y por lo tanto mayor eficiencia)

1.2 CLASIFICACIÓN DE LOS SISTEMAS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

Con los elementos contenidos en el marco teórico y los resultados derivados del cuestionario se puede intentar dar una definición de “Sistemas y Procedimientos” como un conjunto de técnicas que buscan simplificar el trabajo y por lo tanto incrementar la productividad de una organización.

Tenemos entonces que, el desarrollo exitoso de una PYME se debe a la aplicación correcta de sistemas, métodos y procedimientos, diseñados según las necesidades de esta. Por lo tanto, esté es un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración. El campo de sistemas y procedimientos puede abarcar todas las actividades que se desempeñan en cada área de la organización, de tal manera, podemos clasificarlos en dos grupos: los de operación y los de oficina.

1.2.1 Productivos

Son aquellos identificados con la fabrica o el taller y en general con el área en la que se llevan a cavó las operaciones o servicios a los que se dedica la empresa; quedan incluidos los procedimientos que se emplean en la fabricación, construcción y mantenimiento de objetos y el manejo de las partes y materiales empleados; así como también aquellos que se utilizan en la prestación de servicios. Los sistemas de producción transforman insumos en productos y por este acto crean la riqueza. Aparentemente este tipo de sistemas serian únicamente utilizados en empresas de tipo industrial, también se dan en cualquier otro tipo de organismo como puede ser un banco, o cualquier otra institución.

1.2.2 De Oficina o Administración

Son aquellos que se identifican con la función administrativa en su sentido más amplio; quedan comprendidos en este grupo aquellos procedimientos que se identifican con

operaciones administrativas, tales como manejo de documentos, informes, proyectos, presupuestos, programas y normas de trabajo.

En la realidad a veces es muy difícil identificar las fronteras exactas que limitan el campo de los procedimientos de operación de los administrativos.

Los sistemas administrativos dan apoyo a los sistemas de operación y están constituidos por una serie de servicio como lo son ventas, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos, compras y otros.

Se afirma que los sistemas administrativos son un mal necesario ya que representan un sensible reglón de gastos para la empresa, pero indudablemente constituyen una fuente de información y control para la misma.

La información es la herramienta principal del proceso administrativo, los detalles cotidianos que forman la rutina administrativa de una empresa, como son los pedidos, modificaciones al inventario, facturas, ordenes de compra, cuentas por pagar y cuentas por cobrar, contienen los elementos informativos que integran la información que es útil a la dirección; aun cuando los directivos o ejecutivos puedan lamentar el número de informes que tienen que leer, además de las juntas a las que tiene que asistir o que convocar para tener información, esta integración de informes se inicia desde el nivel más bajo, pasa por varios niveles de producción y culmina en un informe cúspide. La información a la dirección puede entrañar un sencillo proceso manual, o involucrar el empleo de computadoras, o quizá combinaciones de ambos.

A continuación pasaremos a tratar de definir la función de los sistemas, métodos y procedimientos para intentar describir los principales beneficios que trae la implementación de estos.

1.3 FUNCIÓN DE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS

El concepto de sistemas consiste esencialmente en una forma de pensar respecto al trabajo de la administración, proporciona una estructura para visualizar factores ambientales tanto externos como internos integrados en un todo, ayudan a la gerencia a

conocer la naturaleza de los problemas para tratar de buscar soluciones y con ello trabajar dentro del medio ambiente común.

Una definición formal respecto a la función de los sistemas y procedimientos es la que nos dice que, “es el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos formas y equipo, con el fin de simplificar y estandarizar las operaciones de la empresa”. Todas las actividades que se desempeñan dentro de la empresa, se ejecutan por medio de rutinas, estas rutinas empíricas que los trabajadores realizan en forma natural, deben ser descritas por medio de sistemas y procedimientos que deben de ser del conocimiento de todos y cada uno de los miembros de la organización; para de esta manera convertir en acción los planes de la dirección de las empresas.

Las diferentes evoluciones que sufre una empresa influyen de manera directa sobre la función misma de los sistemas; esto se puede describir mediante un ciclo, un ciclo de evolución, el ciclo de evolución puede observarse ya que requiere del perfeccionamiento de la función de los sistemas en una empresa cuando esta evoluciona de una compañía pequeña a una mediana o a una de grandes proporciones; el primer aspecto se presenta cuando el crecimiento de una empresa provoca la necesidad de planeación y control .

El control gerencial se logra a través de la interpretación de la información, adecuada y oportuna, resultante de los sistemas y procedimientos empleados para crearla. Este control se ejerce en el momento que los “sistemas y procedimientos” apoyan al ejecutivo y por su conducto a sus subordinados con el propósito de lograr la máxima eficiencia con el menor esfuerzo y a un costo justificable. Mientras más creativos y analíticos sean los sistemas y procedimientos mejor será la fluidez operacional. Los sistemas y procedimientos persigue como objetivo el asesorar a la dirección superior, desarrollando:

- C Programas que indiquen directrices para coordinar las actividades a realizar.
- C Evaluar planes de acción relativo a la ejecución del trabajo.
- C Control del flujo de formas y reportes, vigilando que sean los esenciales, así como eficaces, oportunos y completos

- C Promover la constante búsqueda de nuevos métodos de información
- C Apoyar la obtención de métodos eficientes para simplificar el trabajo
- C Realizar estudios especializados, cuando así lo requiera el volumen y lo complejo de las operaciones.

Los sistemas y procedimientos en su desarrollo señalarán todo acuerdo administrativo en lo referente a estructuras organizacionales, prácticas, procedimientos, métodos, programas y planes. Su misión se ve, reflejada en actividades tales como:

- F Establecimiento de lineamientos que determinen el flujo de las operaciones administrativas.
- F Creación de formas y canales de información, y
- F El control de su flujo y operación.

La segunda fase tiene lugar cuando se reconoce la necesidad de planeación administrativa, partiendo de la gerencia cada nivel administrativo asume la función de planeación y control como una parte de sus obligaciones administrativas normales. La planeación de procedimientos y la anticipación de los problemas de organización, constituyen la base para la prevención de los problemas futuros, proyectándose las soluciones para tales problemas.

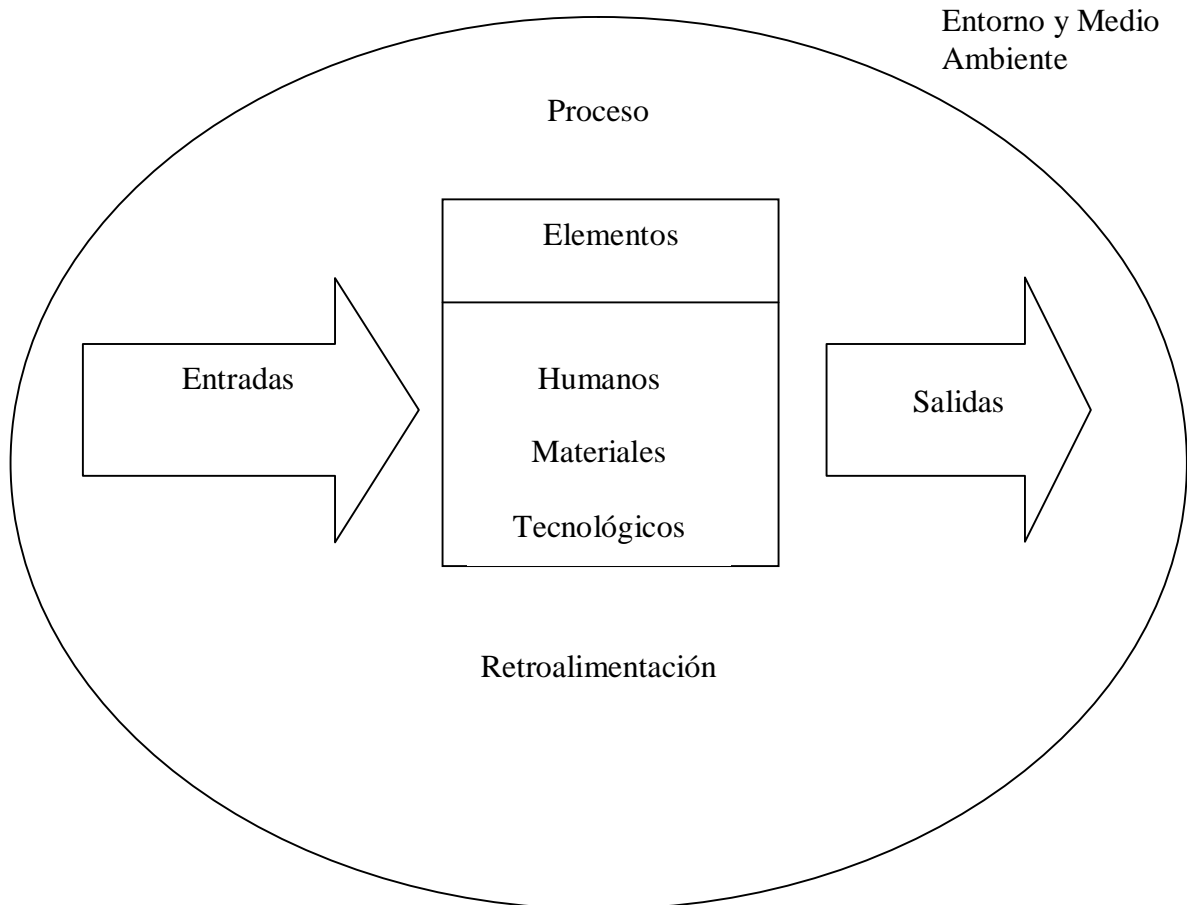
Tan importante es la cantidad de conocimientos que se tiene sobre las operaciones de una empresa como la conciencia que se tiene de poseer esos conocimientos y la organización que se logre darles. Cuando esos conocimientos estén debidamente organizados se potencian las posibilidades de aplicarlos con mayor eficiencia y eficacia.

Conforme la empresa sigue creciendo los problemas de organización y procedimientos llegan a ser más numerosos y complejos, por lo que la búsqueda de las soluciones de estos demanda una mayor cantidad de tiempo de los administradores en sus diferentes niveles de operación, por lo que es conveniente nombrar especialistas de tiempo completo que ayuden a la dirección en todos sus niveles en el campo de planeación

administrativa y control, se debe establecer un equipo especial de asesoría dentro de la organización para que de esta manera se lleve a cabo estas funciones sobre bases bien organizadas y sistemáticas.

1.4 IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS

Se ha definido un sistema como un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas independientes y delineado por límites identificables de su contexto. Un sistema es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológico, organizado para brindar, a quienes operan y adoptan decisiones en una organización la información que requieren para desarrollar sus perspectivas funcionales. Es un conjunto de operaciones, variables y enunciados que representan las entidades que existen en la organización, así como el comportamiento del mismo.



Los conceptos de sistemas representan el marco básico para el desarrollo de puntos de vista de contingencias sobre las organizaciones y su administración. Es por eso que la importancia de los sistemas varía mucho de compañía a compañía, ya que estos deben responder a las circunstancias que se presenten dentro de la organización. Para determinar la importancia que tienen los sistemas dentro de cada organización se deben de tomar en cuenta diversos factores como son:

- ✓ El campo de acción del departamento de operación, es decir la importancia y complejidad de los sistemas métodos y procedimientos depende de la complejidad de las actividades del departamento de operaciones de la empresa, ya que sobre este departamento recae la responsabilidad de la calidad del producto o servicio que la compañía se dedica a desarrollar.
- ✓ El volumen de operaciones que se realizan dentro del departamento de administración, pues es en este departamento donde recae la responsabilidad de planear y controlar el total de las actividades de la organización.
- ✓ La Profundidad del estudio que se va a realizar, como sabemos la información, podría decirse, es la materia prima para la toma de decisiones, pero también es bien conocido que la información que se genera dentro de una organización puede ser de un gran volumen, por eso un sistema debe de cubrir una serie de factores para facilitar la utilización de esa información.

Toda información producida, para ser considerada eficiente debe de proporcionar un grado de utilidad que justifique el empleo de los recursos que se hubieran aplicado para producirla, también debe de cubrir una serie de requisitos tales como: Economía, oportunidad, etc.

Ø El requisito de *Economía* dice que el costo de producir una información no debe de ser superior al beneficio esperable de su utilización, la cantidad óptima de información para un gerente o una organización será aquella en la que el costo de adquisición de una unidad adicional sea igual al beneficio o utilidad de esta unidad.

∅ También debe cubrir un requisito de *oportunidad*, es decir, la información debe de estar lista en el momento en el que se requiera. Este requisito hace referencia al momento y a la frecuencias con que la información debe de ser suministrada.

∅ Debe de cubrir un requisito de *Utilidad*, Este requisito debe de ser digno en materia de obiedad, ya que nos dice que toda salida de un sistema de información de satisfacer una necesidad.

∅ Tiene que tener *comprobabilidad*, la información debe de ser comprobable en el espacio, en el tiempo y en el alcance. La comprobabilidad en el espacio implica, que la información debe de ser comparable con otra. La comprobabilidad en el tiempo significa que la información de un periodo debe ser comparable con la de otro.

∅ La *Flexibilidad* enuncia que todo sistema de información debe de ser adaptable a los cambios del sistema objeto, este requisito esta estrechamente relacionado con el control periódico de la utilidad de la sistemas de información; así como también esta estrechamente ligada con la satisfacción de las cambiantes necesidades de información de los ejecutivos y de la organización total.

∅ La información debe a tender al nivel intelectual y técnico del destinatario, y por lo tanto debe de cumplir con el requisito de *claridad*. El requisito de claridad también se manifiesta como la necesidad de que el sistema de información goce de la mayor simplicidad de comprensión, aprendizaje, empleo y operación de sus destinatarios.

∅ La información debe de ser lo suficientemente *confiable* como para tomar decisiones basados en ella, implica que para la adopción de decisiones, la información debe de ser correcta.

Estos requisitos garantizan que la información proporcionada por los sistemas, métodos y procedimientos le serán útiles a los ejecutivos y que solo recibirán la información necesaria para el tipo de estudio que habrá de realizarse.

1.4.1 Simplificación del trabajo

Uno de los mejores ejemplos sobre la importancia del diseño de sistemas y procedimientos es la búsqueda constante de los mejores métodos de trabajo que faciliten la

ejecución del trabajo, es una necesidad en cuanto a que representa su adaptación al rendimiento de las labores a desempeñar con menor fatiga y con una reducción del tiempo de trabajo. Tiene como objetivo :

- C Eliminar el trabajo innecesario.
- C Combinar las diversas operaciones o sus elementos.
- C Combinar el orden de las operaciones.
- C Simplificar las operaciones necesarias.

Un procedimiento estudiado para obtener la simplificación del trabajo requiere de la participación de todas aquellas personas involucradas en la realización de este. Es a través de este esfuerzo combinado y con la comprensión de los procedimientos y de los mejoramientos que pueden alcanzarse, que la simplificación del trabajo sea un instrumento de la administración con el que se obtiene muy buenos resultados por la reducción de costos.

No se trata de otra cosa más que de aplicar el sentido común a las operaciones diarias de la compañía con el objeto de encontrar el mejor modo de proporcionar un mejor producto o servicio; se necesitan poseer un conocimiento de las técnicas que pueden ser aplicadas al trabajo, este conocimiento deberá de ser del conocimiento de todos los supervisores y empleados afectados por las medidas de mejoramiento y simplificación.

CAPITULO 2:

EL RESPONSABLE DE LOS

SISTEMAS, MÉTODOS Y

PROCEDIMIENTOS EN UNA PYME

2.1 EL PAPEL DE LOS SISTEMAS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DENTRO DE LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DE LAS PYMES

F Una organización es una estructura de procesos permanentes de toma de decisiones, es un complejo diseño de comunicaciones y demás relaciones que se pueden producir en un grupo de seres humanos; este diseño proporciona a cada miembro del grupo una gran parte de la información de los supuestos objetivos y actitudes que entran en sus decisiones, y también una serie de expectativas fijas y comprensibles de lo que los demás miembros del grupo están haciendo y de la forma en la que reaccionaran ante lo que digan o hagan¹.

Como sabemos un sistema de información es un conjunto de recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos, normativos y metodológicos, organizado para brindar, a quienes operan y adoptan decisiones en una organización la información que requieren para desarrollar sus perspectivas funcionales. Es un conjunto de operaciones, variables y enunciados que representan las entidades que existen en el sistema objeto, así como el comportamiento del mismo. Toda información producida, para ser considerada eficiente debe de proporcionar un grado de utilidad que justifique el empleo de los recursos que se hubieran aplicado para producirla.

La comunicación de la información es el medio por el cual se unifica la actividad organizada, por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios que hacen que la información sea productiva y se logren los objetivos.²

Bernard la considera como el medio por el cual las personas están vinculadas en una organización con el fin de lograr un propósito central.

Con base a todo lo descrito nos encontramos con el siguiente cuadro de información relacionado con la toma de decisiones de cada nivel de la empresa:

¹ Herbert Simon.

² Universidad Autónoma Metropolitana, “Seminario de Administración Contemporánea”

PIRÁMIDE DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL³

NIVELES	GESTIÓN	TIPO DE DECISIÓN	CONTROL
ALTA DIRECCIÓN	ESTRATEGICA	DECISIONES FUNDAMENTADAS EN LA FIJACIÓN, POLÍTICAS Y A MEDIANO ESTRATEGIAS A MEDIANO Y LARGO PLAZO	DE GESTIÓN GLOBAL
GERENCIA	LOGISTICA	DECISIONES TOMADAS A LA VISTA DE LAS INTERRELACIONES FUNCIONALES. DESARROLLA, PROCEDIMIENTOS, PLANES, PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS A CORTO PLAZO	DE GESTIÓN FUNCIONAL
MANDO MEDIO	TACTICA	DECISIONES TOMADAS A LA VISTA DE LOS OBJETIVOS Y LOS RESULTADOS CONCRETOS . DIRIGE PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS	DE CONTROL OPERACIONAL
NIVEL OPERATIVO	OPERATIVA	DECISIONES SOBRE PROBLEMAS QUE SURGEN EN LA OPERACIÓN. EJECUTA, TRABAJA.	DE EJECUCIÓN DEL TRABAJO

La función de cada nivel de la organización están determinados por la información a la que tienen acceso, por ejemplo, la **Alta Dirección** tiene acceso a toda la información, pero si se pone a analizar toda la información que se produce dentro de la organización perdería tiempo, por ello los demás niveles deben de entregarle informes lo suficientemente breves, claros, oportunos y confiables para que pueda utilizar esta información. A la alta dirección lo que le interesa es obtener la información para poder tomar decisiones, la información que le permita determinar objetivos, políticas, y las estrategias para conseguirlos.

Para la **Gerencia** es muy importante la información que le permita planear sobre normas, procedimientos, programas y realizar presupuestos para su área.

³ Centro Cultural Interdisciplinario, Taller "Planeación Control"

El **Mando Medio** utiliza la información que le permite ejecutar los planes, programas y procedimientos que la gerencia diseñó.

Por último el **nivel operativo** solo toma las decisiones directas sobre su trabajo, basándose en los planes, programas que los otros niveles diseñaron para alcanzar los objetivos, cumpliendo con las normas y políticas establecidas.

La organización es, desde este punto de vista, un conjunto de individuos que participan tanto como emisores así como de receptores de información, según las relaciones de autoridad funcionales y de coordinación que existen en cualquier empresa.

Remontándonos al proceso administrativo para ubicar los sistemas, métodos y procedimientos dentro de la administración general de la organización tendremos.



Figura: Proceso Administrativo⁴

⁴ Centro Cultural Interdisciplinario, Taller “Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos”

Si tomamos en cuenta que todo lo que se planea se tiene que controlar, es conveniente hacer la aclaración que dentro del proceso administrativo la planeación y el control son dos puntos que no se pueden separar.

El diseño de los sistemas, métodos y procedimientos que se utilizaran en la organización es un proceso de suma importancia que, como lo señala la figura anterior, tiene lugar en las etapas de planeación y organización del proceso administrativo.

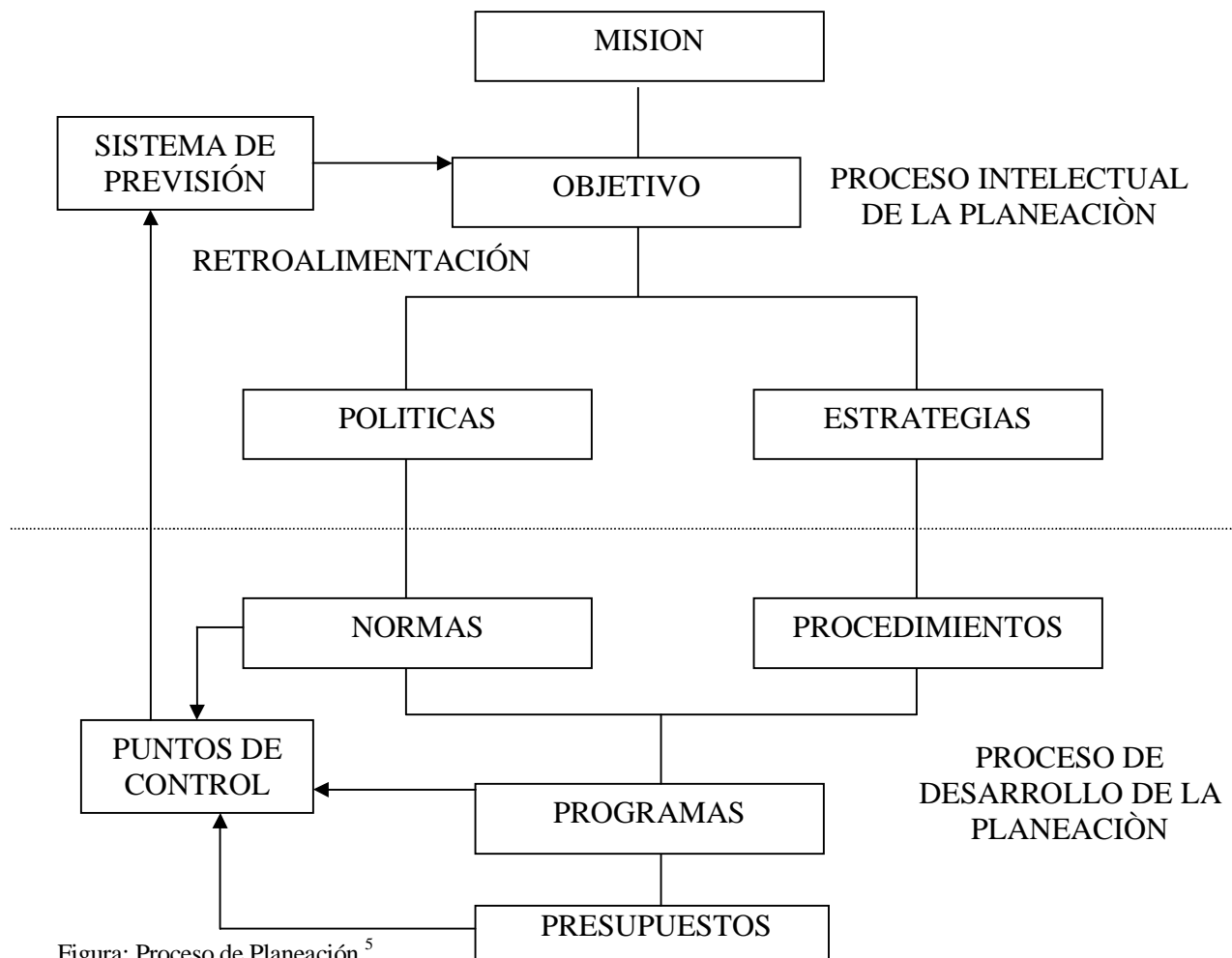


Figura: Proceso de Planeación.⁵

⁵ Centro Cultural Interdisciplinario, Taller “Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos”

Estos serán el apoyo mas importante para la gestión administrativa, ya que si se tiene un especial cuidado en que estos sean los indicados para cubrir las necesidades de la organización, y son aplicados correctamente, la desviación del objetivo planeado será mínima. Es importante estar conscientes de que los resultados que se obtendrán en la realidad no serán al 100% los planeados, ya que hasta la fecha no existe ningún plan, presupuesto y proceso que integre todas las partes de una organización; para ello se debe de establecer una serie de indicadores que permitan de terminar el porcentaje de desviación y posterior mente realizar un análisis de brechas.

Si revisamos con detalle las actividades administrativas que debe realizar cualquier responsable de área, encontramos que invariablemente estarán en mayor o menor grado relacionadas con la función de sistemas y procedimientos.

De esta manera y en base a la pirámide de gestión se puede afirmar que la determinación de los sistemas métodos y procedimientos es menester de los niveles mas elevados de la organización, mas concretamente se puede afirmar que es responsabilidad de cualquier jefe establecer y mantener sistemas y procedimientos eficientes que faciliten las labores de sus subordinados, pero también es cierto que la aplicación de los sistemas y procedimientos son en cierta medida, de la responsabilidad de cada persona que integra la organización; y que es derecho y/o responsabilidad de los niveles operativos participar en el desarrollo, mejoramiento y revisión de los manuales que integran los procedimientos que les servirán como guía para la realización de sus actividades cotidianas.

En una empresa organizada todos los integrantes de la misma comparten la responsabilidad de tener la suficiente comunicación que les permita la correcta implementación de los sistemas y procedimientos que se diseñen; no se trata de que los niveles superiores sean quienes toman la iniciativa de revisarlos, mientras que los otros integrantes de la organización solo reciben los cambios que estos hagan, ni tampoco que solo los niveles operativos emitan opiniones mientras que los superiores solo las escuchan y no las toman en cuenta.

2.2 RESPONSABILIDADES DE LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA SOBRE LOS SISTEMAS, MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

Toda persona que supervisa dirige o administra las actividades de subordinados (pocos o muchos) tiene en su trabajo una responsabilidad inherente por los sistemas, métodos y procedimientos que emplean el y sus subordinados, el como se hacen las cosas, las formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados.⁶

Para que una empresa no caiga en el riesgo de que los empleados hagan poco o ningún caso de los sistemas y procedimientos, y por ello no se logren los resultados esperados, es necesarios concientizar a todos los integrantes de la organización sobre sus propias responsabilidades sobre este tema, lograr que todos los empleados conozcan adecuadamente el alcance y el esfuerzo que se hace en el diseño, revisión y mejoramiento de los sistemas y procedimientos de la empresa.

En base a la afirmación de que cada uno de los integrantes de la organización tiene un grado de responsabilidad en los sistemas, métodos y procedimientos que se emplean dentro de la compañía, encontramos las siguientes responsabilidades de cada nivel.

⁶ Lazzaro Víctor, “Sistemas y Procedimientos”

Las responsabilidades del trabajador u operador que según la pirámide de gestión solo trabaja y que no supervisa a nadie son como mínimo:

1.-Participar en el diseño y elaboración de los manuales de procedimientos de la empresa

- Proporcionando sus conocimientos sobre el trabajo a los responsables del proyecto.
- Identificando los procedimientos que se realizan en su área de trabajo.
- Identificando los errores que se cometen en el desarrollo de sus actividad .
- Aportando sus sugerencias para evitar estos errores e informarlo a sus superiores.

2.-Poner en aplicación las instrucciones de sistemas y procedimientos que recibe

- Ya sean escritas o verbales, deberá estudiarlas y solo desviarse de estas hasta el grado autorizado.
 - Consultar continuamente los manuales de procedimientos de la empresa y utilizarlo como guía para el desarrollo de su trabajo .
 - Utilizar los sistemas de comunicación de información para que de esta manera siempre estar actualizado sobre cualquier cambio que se haga sobre los procedimientos.
-

3.- Participar en el mejoramiento continuo de los sistemas y procedimientos.

- Cuando las instrucciones que recibe no abarque por completo todo lo que el hace, desarrollara nuevos procedimientos y sistemas.
- Informar a sus superiores sobre las mejoras que el propone de los procedimientos.
- Investigar siempre y emplear los medios y maneras de mejorar los sistemas y procedimientos.

Es importante tener presente que los manuales son para uso del personal que opera, es por ello que se le deberá de instruir sobre la mejor manera de ponerlos en practica para evitar posibles errores y cualquier conflicto que pudiera surgir.

Las responsabilidades sobre sistemas y procedimientos de los integrantes del mando medio, los oficiales de primera línea que tienen a su cargo la responsabilidad directa de supervisar a los trabajadores, según Víctor Lazzaro, son como mínimo:

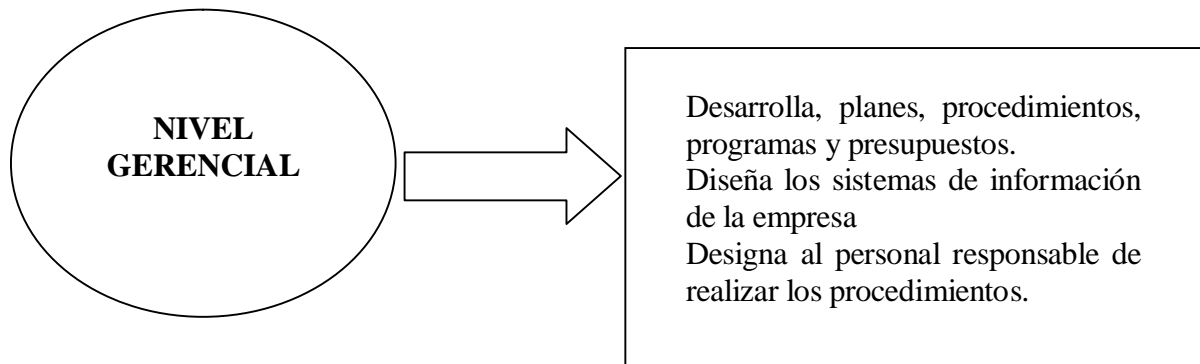
1. Guiar y dirigir a las personas que el supervisa mientras ellas llevan a cabo las actividades que están contenidas en los sistemas y procedimientos.

2. Considerar todo lo relacionado con los sistemas y procedimientos empleados en la unidad que el supervisa como su responsabilidad administrativa oficial.

3. Vigilar la preparación, uso, expansión o modificación de los procedimientos que competen a su área y recomendar mejoras a los niveles superiores.

4. Coordinar su trabajo son otras unidades de la organización acerca de los asuntos relativos a sistemas y procedimientos que sean de mutua incumbencia.

La responsabilidad en sistemas y procedimientos del nivel gerencial son comparables en primer instancia con las del mando medio, solo que naturalmente que en estos niveles más altos, la gerencia tienen una responsabilidad mayor, ya que son los superintendentes, los jefes de sección, los directores de división, jefes de departamento los que actúan como eslabón entre el puesto más alto y los niveles administrativos más bajos, son los que según la pirámide de gestión tienen la responsabilidad de planear y organizar los proyectos de diseño, elaboración y revisión de los sistemas y procedimientos de la empresa.



Es el nivel gerencial el responsable de la publicación y formalización de los procedimientos, así como de las revisiones y mejoras que se deriven de estas y de proporcionar la capacitación necesaria a los demás niveles para la implementación de los sistemas y procedimientos.

Por su parte las responsabilidades de la dirección en los sistemas y procedimientos son:

1.Reconocer el valor del esfuerzo amplio por lograr que la empresa se encuentre bien organizada e integrada para que se desarrollen y se conserven sistemas y procedimientos eficaces;

2.Exigir al personal gerencial y a los ayudantes de cada ramo que preparen un programa encaminado al manejo de sistemas y procedimientos con políticas y cursos de acción.

3.Designar al personal que autorizara los sistemas y procedimientos, así como al que se encargara de revisarlos.

4.Tomar en consideración estos programas para futuras decisiones.

5.Exigir a sus oficiales subalternos breves informes periódicos acerca del progreso que se logra con la aplicación de los sistemas y procedimientos.

Las habilidades para dirigir a las personas y para conducir sus energía hacia el cumplimiento de un fin deseado es el factor más significativo para el éxito de la empresa. Los logros dependen de la dirección, las decisiones que tome determinan quienes serán los empleados, a que supervisión deberán de estar sujetos, cuales serán sus metas dentro de la compañía; determinan el crecimiento de la compañía, los productos y servicios que está ofrece y el camino que habrá de seguir. El papel del directivo implica acción dinámica, movimiento, actividad y organización.

Por desgracia son muchos los directores de PYMES que no saben de la importancia que tiene el contar con información confiable y actualizada en la toma de decisiones, desconocen que si no se tiene esa información pueden sobrevenir muy serias consecuencias, ya que se corre el riesgo de que se tomen decisiones equivocadas que afecten el desarrollo de la organización.

Existe una gran necesidad de mejores normas y procedimientos, así como de sistema de información, a fin de planear y ejecutar más eficientemente las decisiones que se tomen, así como para medir los resultados de la realización y evaluar la eficiencia y acierto de las distintas actividades funcionales, es necesaria una comprobación más estrecha de los controles y el desempeño para cerciorarse de la precisión y confiabilidad de la información, para ello puede utilizar como herramienta los manuales que contendrán los procedimientos de la empresa.

2.3 SELECCIÓN DEL PERSONAL A CARGO.

Dentro de las funciones del personal de gerencia se encuentra la de planear y diseñar los proyectos de elaboración y mejora de los sistemas y procedimientos de la empresa, para esto se apoyara con personal debidamente asignado después de un proceso de selección, basándose en las cualidades y actitudes que este tenga.

El personal a cargo del proyecto podrá ser parte de la misma o ser consultores externos. En este apartado se hablara del personal que se encuentra dentro de la organización al que le es asignado el proyecto. para ello se deberá de observar el desenvolvimiento del mismo dentro de la organización.

Con el desarrollo de una PYME surge la necesidad de planeación de procedimientos, para ello la gerencia debe de formar un equipo de trabajo que este destinado al levantamiento de información y a la elaboración de los procedimientos en las distintas áreas de trabajo. El supervisor de cada área debe de vigilar el desempeño del equipo de trabajo y procurar los recursos necesarios; por lo general, cada nivel administrativo asume la función de planeación y control como una parte de sus obligaciones administrativas.

En algunas ocasiones y conforme la empresa sigue evolucionando, los problemas de organización y procedimientos llegan a ser más numerosos y complejos por lo que el tiempo que esta actividad demanda se eleva, y en algunos casos llega a requerir de personal de tiempo completo que ayuden a la gerencia en el campo de la planeación administrativa y del control.

2.3.1 Cualidades requeridas.

Para la selección del personal que se encargara de realizar el proyecto de elaboración o revisión de los sistemas y procedimientos de la organización se deberán de tomar en cuenta las siguientes cualidades⁷:

1. Contar con un espíritu interrogador: Deberán de buscar las respuestas al ¿Qué?, ¿Cuándo?, ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Por qué?.
2. Ser analítico: Deberá de tener la capacidad de utilizar la información por medio del análisis, la correlación y el poder creativo.
3. Tener don de mando así como facilidad de hablar y escribir.

No es necesario que este personal tenga conocimientos sobre como se realizan las actividades de todas las áreas, ya que probablemente se asignen responsables por cada área, a menos que la complejidad de las operaciones de la empresa requieran de personal de tiempo completo, para ello se contara con la participación del personal operativo en cargado de realizar el trabajo.

2.3.2 Consultores externos.

Algunas empresas contratan los servicios de especialistas en sistemas y procedimientos; el empleo de consultores en la dirección de las empresas es por lo general aceptado.

En muchas ocasiones los administradores de las PYMES emplean los servicios de consultores externos, cuando se carece de un responsable dentro de la organización; cuando se enfrenta la organización a problemas nuevos y complicados que no pueden ser resueltos con los recursos actuales; en presencia de una situación tal en la que dos o más áreas de la empresa se encuentren en conflicto, el empleo de consultores externos puede ayudar a dar una solución satisfactoria para todas las partes, ya que las partes en conflicto reconocen la imparcialidad en el consultor, y sobre todo ante un cambio total en las condiciones de la empresa, es recomendable la participación de consultores externos, que pueden ayudar a la organización en el proceso de certificación de la calidad.

⁷ Lazzaro Víctor, “Sistemas y Procedimientos”

La postura de los consultores externos les permite mantener estrecha comunicación con las autoridades máximas de la empresa y con ello pueden lograr con relativa facilidad la implantación de sus recomendaciones, ya que es lógico pensar que no se contrata a un consultor sino se piensa hacer caso a sus recomendaciones, por ello también es muy importante contar con una opinión alterna, que permita comparar y verificar la efectividad de las recomendaciones hechas por los consultores, de esta manera se obtendrán mejores resultados, ya que este tipo de consultores normalmente dan un servicio más completo, pues cuentan con especialistas de distintas áreas.

Por ello hay que considerar el aspecto del costo; los servicios de consultoría externa representan un considerable desembolso, por lo que si se considera la opción de contratar los servicios de consultores externos, es necesario que se realice un profundo estudio al respecto, por un lado se tienen que comparar los costos con los beneficios que se van a lograr, y por otro lado, los costos que se obtendrían con los recursos internos y los resultados que en esas condiciones se podrían obtener; también es importante comparar o cotizar el costo de los servicios de varios consultores, con el fin de contratar aquel que proporcione mayor efectividad a un costo razonable.

CAPITULO 3:

PLANEACIÓN Y DISEÑO DE

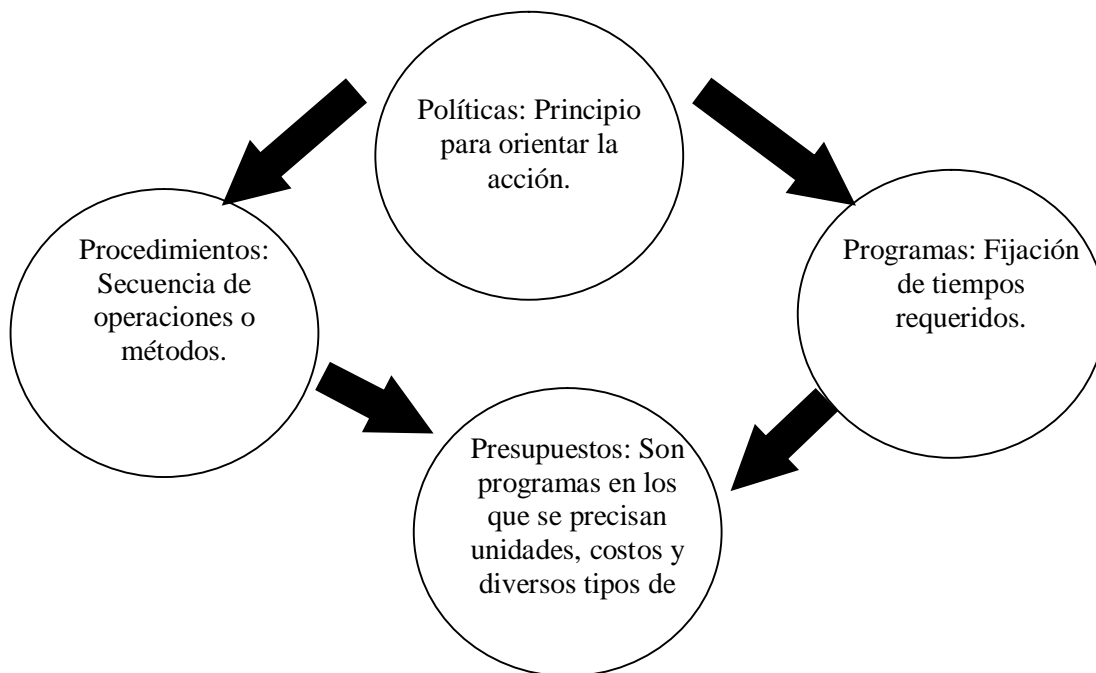
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

3.1 CONSIDERACIONES PARA EL DISEÑO.

Si repasamos el campo de preocupaciones permanentes del alta dirección en las empresas bien regidas nos encontraríamos que esta va de una filosofía de producir y vender a una filosofía de planificar y controlar.

En consecuencia la planificación es el punto de partida de la acción, que constituye una superfunción que recorre todos los órganos e implica en alguna medida a todos los niveles de la empresa. Se trata del esfuerzo realizado por la empresa como medio para tomar mejores decisiones en la selección de las diversas alternativas que se presentan inevitablemente.

“ Planificar es mas que hacer planes; es construir el futuro que se desea.” La planeación comprende por lo menos tres etapas:



En resumen la planeación consiste en la determinación del curso concreto de la acción que se habrá de seguir, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo y la fijación de tiempos, unidades e insumos necesarios para su realización.

La gestión de toda institución consiste finalmente en realizar cosas por un grupo de hombres, con objeto de obtener ciertos resultados de manera eficaz y económica posible, se trata siempre de escoger las acciones en función con los resultados que se espera obtener y de los medios que se dispone, en otros términos, asegurar la explotación optima de los recursos. así como las acciones se deciden a la vista de los objetivos que se desean alcanzar, estos a su vez, vienen determinados por las necesidades a satisfacer.

Una gestión racional implica:

a) La identificación y previsión de las necesidades a satisfacer, la determinación de los objetivos que pueden ser perseguidos para satisfacer estas necesidades, la búsqueda de las acciones más eficaces para alcanzar estos objetivos.

b) La elección entre las acciones posibles, teniendo en cuenta los recursos disponibles hoy y los recursos previsibles en el futuro.

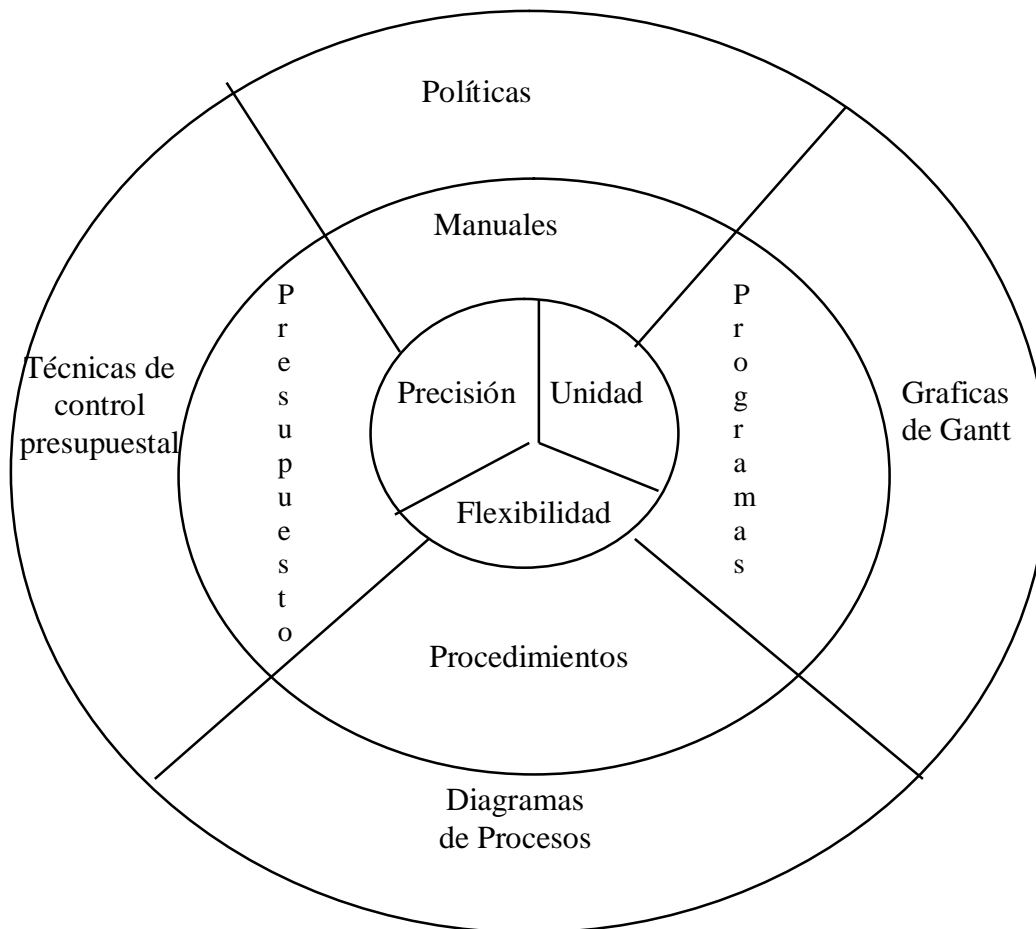
c) Ejecución de la decisión.

d) Por ultimo, el control de la ejecución que busca asegurar que los objetivos sean alcanzados, y que lo serán a demás con los medios previstos y también, eventualmente la toma de decisiones correctivas.

Una vez elegidas las metas y fijados los diversos objetivos a través del tiempo es preciso determinar las acciones necesarias para lograr los objetivos. Las acciones dirigidas a conseguir un objetivo se agrupan en programas.

Un **Programa** es una actividad que tienen por objeto dar coherencia y hacer compatibles en el tiempo a las metas y a los objetivos.

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, por que van a regir acciones concretas, a demás el plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, para permitir pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función y todos los que se aplican en la empresa deben estar coordinados e integrados.



Principios, reglas e instrumentos de la planeación.⁸

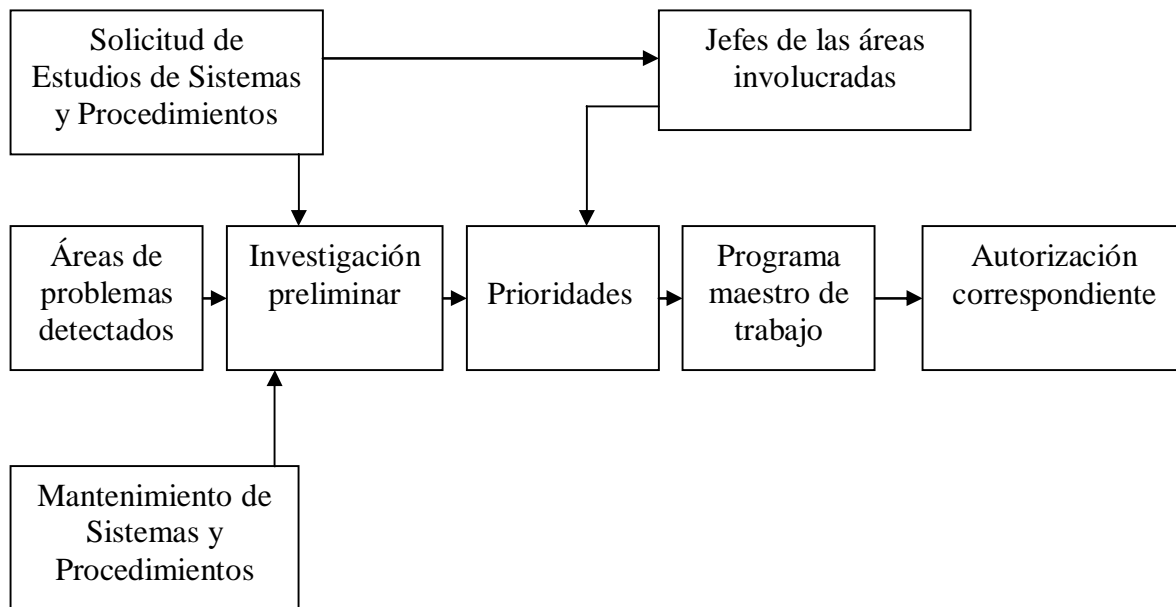
Todo plan preciso debe prever, en lo posible, los varios supuestos o cambios que pueden ocurrir:

- Fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos.
- Proveer de ante mano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- Estableciendo sistemas para su rápida revisión.

⁸ “Administración de Empresas”, Reyes Ponce Agustín.

Por lo que para efectos de este tema tenemos que un programa es el conglomerado de objetivos, estrategias, normas y procedimientos, su representación debe ser grafica de Gantt, red de ruta crítica, sistemas de programación lineal o cualquier otro medio que permita mantener el control del programa de manera objetiva.

A sí que una vez identificada la necesidad de establecer y formalizar los sistemas y procedimientos de la empresa, se procederá al diseño del proyecto, para ello es preciso que la gerencia de la empresa elabore un plan de acción.



Ningún esfuerzo para elaborar o mejorar los sistemas y procedimientos de la empresa debe comenzar sin una cuidadosa preparación y la previa determinación de las acciones que deben seguirse para alcanzar el propósito deseado. En teoría cada estudio de sistemas y procedimientos forma parte de un programa minuciosamente planeado que abarca un periodo largo y que cuenta con la aprobación de la dirección de la empresa; las condiciones de operación en este caso son ideales, desde el punto de vista del responsable de los sistemas y procedimientos ya que puede administrar con mayor facilidad los recursos

disponibles para el estudio; para ello se debe de tomar en consideración los siguientes aspectos⁹:

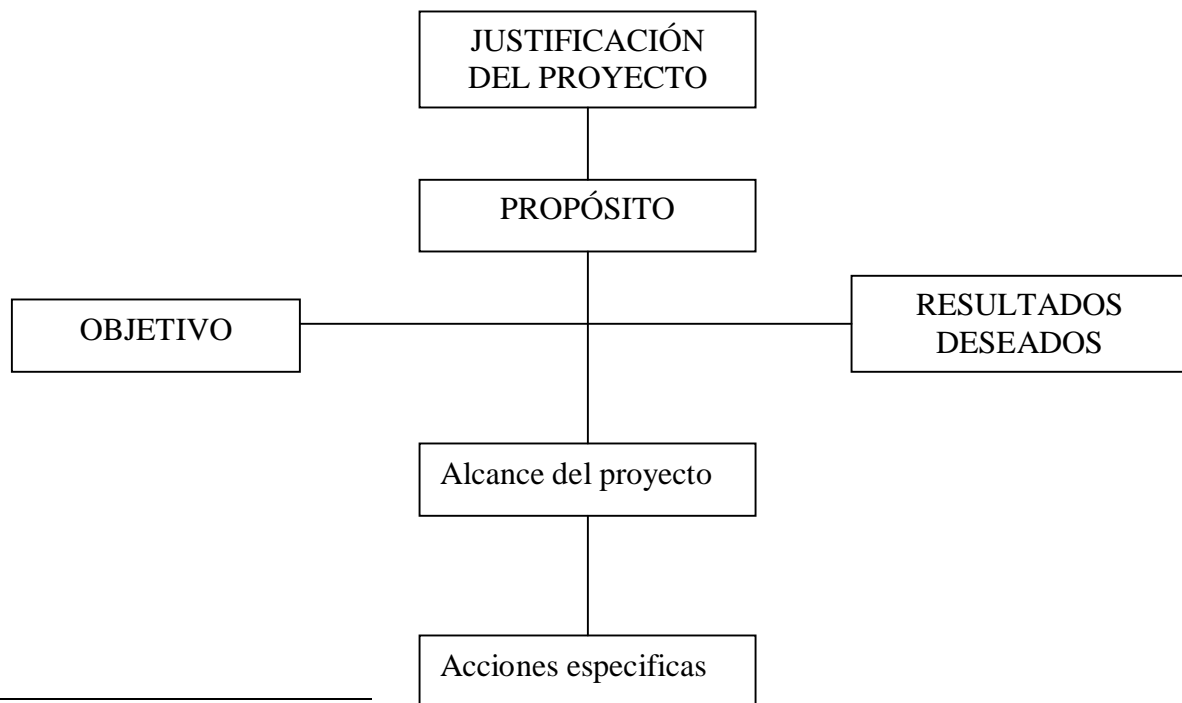
✓ Definición del proyecto: Determinar si se realizara la reestructuración de los sistemas, si se hará la descripción de los procedimientos, o si se elaborará algún tipo de manual.

✓ Establecimiento del objetivo del proyecto: Este es un fin que se busca alcanzar, este deberá de ser cuantificable, medible y alcanzable.

✓ Investigación Preliminar: Es la mejor manera de observar la situación de la empresa, y de observar a primera mano los procesos que se realizan en ella.

✓ Autorización para realizar el trabajo: Desde que se identifica la necesidad de llevar a cavo la formalización, diseño y revisión de los sistemas y procedimientos de la empresa es necesario contar con el apoyo de las autoridades de la empresa, es preciso, una vez identificado el propósito del proyecto, contar con el visto bueno de la dirección de la empresa par iniciar el proyecto.

✓ Plan de trabajo: Una vez que se cuenta con la autorización de la dirección se inicia a elaborar el plan de trabajo, este deberá contener;



⁹ Centro Cultural Interdisciplinario, Taller “Elaboración de manuales de procedimientos y organización”.

Determinadas las acciones que se realizarán en la elaboración del proyecto, se deberán considerar los siguientes aspectos:

- ⇒ Los recursos requeridos en cada fase del proyecto, recursos materiales, humanos, financieros y tecnológicos.
- ⇒ Fechas de inicio y terminación de cada acción.
- ⇒ El costo global de cada fase.
- ⇒ Representación gráfica del plan en Gantt, Ruta Crítica, Pert.

Estas consideraciones son importantes si se busca tener un punto de referencia para la realización del proyecto, ya que si no se cuenta con un plan de trabajo las acciones pueden desviarse y no lograr con ello los resultados esperados. Además de que para la gerencia le facilita la supervisión del proyecto, ya que le sirve de guía para comparar lo planeado con lo logrado.

3.2 DESARROLLO DE UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.

Un Sistema de Información Administrativa es el proceso total mediante el cual se recopilan, resumen, procesan e informan datos para la elaboración de un informe final para uso de la dirección, constituye un método organizado de abastecer a todo director o ejecutivo de la información que necesita para tomar decisiones, en el momento que le sean útiles y en forma de que le ayuden a su criterio y estimulen su acción, enfoca el efecto completo de una decisión por anticipado, suministrando datos completos, exactos y oportunos para los procesos de planeación y de toma de decisiones.¹⁰

El concepto del Sistema de Información Administrativo es igualmente válido independientemente del desempeño de la empresa que se trate o de que los datos sean obtenidos y procesados en la forma manual más sencilla o a través del más sofisticado equipo electrónico.

Los sistemas de información administrativa tienen que suministrar cuatro clases de informes, ellos son:

1. Informes de Coordinación y Control: Esta clase de informes pueden incluir datos de fin de mes, sobre las ventas, gastos, adelanto de los proyectos, entre otros; por lo regular cubren el desempeño completo correspondiente a la actividad sobre la cual se informa.

2. Informes Provocados: Esta clase de informes se emplean con la finalidad de control y son señales de que es necesario tomar una decisión o emprender una acción, requieren de la existencia previa de un plan definido contra el cual comparar el desempeño real; estos informes se preparan en el caso de que el desempeño sobre pase el estándar estipulado (se presentan en el caso de existir una situación fuera de control)

3. Informes Solicitados: Se usan para profundizar en la causa de desviaciones del plan subrayadas en los informes de coordinación, así como en los motivos de haberse producido informes provocados, sustituyen los informes detallados que respaldan a los sumarios presentados a la dirección.

¹⁰ Lazzaro Víctor

4. Informes de planeación: Como se menciona antes los informes provocados necesitan la existencia previa de una plan que determine los estándares permitidos, los informes de planeación son aquellos en los que se contienen los planes que la gerencia hace cada determinado lapso de tiempo en los que se contienen los objetivos.

Todos estos informes proporcionan una amplia visión a los ejecutivos de las empresas para facilitar la toma de decisiones en las que se haya incurrido durante el proceso de integración de la misma. Los detalles cotidianos que forman la rutina administrativa de una empresa, como son los pedidos, facturas, ordenes de compra, cuentas por cobrar y cuentas por pagar contienen los elementos que integran la información que se presentara a la dirección; esta integración de informes se inicia desde el nivel más bajo, pasa por varios niveles de producción y termina en un informe cúspide, por lo regular no se trata más que de un resumen general o de un Estado de Perdidas y Ganancias contenido en una o dos hojas.

Para constituir un Sistema de Información Administrativa la gerencia debe relacionar en cada nivel de control solamente los datos requeridos, estos deben ser presentados de modo que faciliten la comprensión y actuación y que proporcionen el medio para medir la eficacia de la acción ya emprendida o en vías de emprenderse.

Una vez que ha quedado bien establecido la necesidad de la empresa el siguiente paso constituye elaborar el sistema.

- ⇒ El primer paso para instaurar un sistema de información administrativa es planear el proyecto y que este sea aprobado por la dirección, de acuerdo con lo descrito en el primer apartado de este capítulo.
 - ⇒ Se debe organizar un equipo de estudio integrado por representantes de las principales actividades de la compañía, se les designaran responsabilidades y se establecerán las fechas de entrega de cada etapa según el proyecto presentado a la dirección.
 - ⇒ Posteriormente se revisaran y se documentaran, el sistema actual de información, así como también los informes vigentes que se utilicen en la empresa.
-

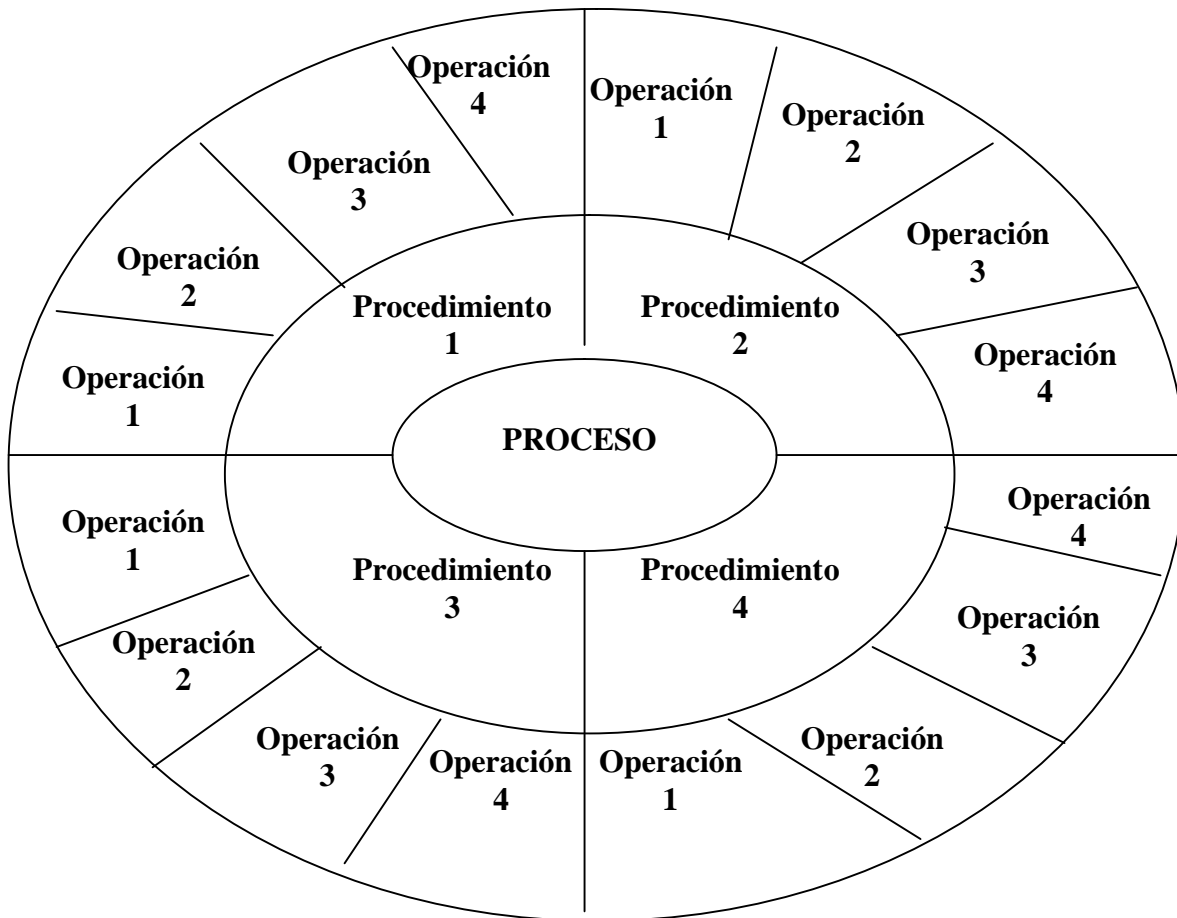
- ⇒ Recabar información a través de entrevistas con los distintos niveles con el fin de conocer sus necesidades de información, las fallas u omisiones que se tiene en la empresa, tanto del sistema de información como de sus necesidades futuras.
- ⇒ Hacer un formulario de recomendaciones para mejoramientos y presentarlo a la dirección para que esta los apruebe.
- ⇒ Diseñar un nuevo sistema de información administrativa de acuerdo a las necesidades existentes.
- ⇒ Realizar un programa para la instauración, los costos de operación, costos de ejecución; las necesidades del personal si es que es necesario capacitar para el uso de equipo para el procesamiento de datos.
- ⇒ Presentar por escrito a la dirección el nuevo sistema de información, así como el programa de instauración para obtener su aprobación.
- ⇒ Por ultimo proceder a su implantación, y evaluación de sus resultados.

3.3 IDENTIFICACIÓN Y DESARROLLO DE LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA

Los procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo que se repite constantemente.¹¹

En una empresa existen varios procesos que marcan el giro al que esta se dedica, estos procesos están formados por una serie de procedimientos, que como indica la definición anterior se conforman por diversas operaciones, esto puede quedar mas claro con la siguiente grafica:

¹¹Dirección General de Estudios Administrativos, “Manuales Administrativos”.



Los procedimientos de una empresa pueden estar o no documentados, a continuación se presentan las técnicas que se utilizan comúnmente para la identificación, análisis y diseño de procedimientos.

Cuando se investiga un procedimiento ya sea para implementarlo, mejorarlo o sustituirlo, es necesario establecer los objetivos que se desean alcanzar con su estudio ya que con ello se estará en la posibilidad de establecer la estrategia general a seguir.

Una vez identificado los objetivos a seguir es necesario empezar la recopilación de información, es decir, recabar documentos y datos generales, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitirán identificar los procedimientos tal y como operan en el momento para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideren necesarios.

Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área, lo anterior obedece a la necesidad de conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas en las cuales se va a actuar; para ello es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo que incluya aquellos que se inician y terminan en la propia área, los que se realizan en forma parcial, los que estén documentados y aquellos que no lo están. Este inventario puede ser tan simple como la integración de una relación o listado que contenga el nombre, el objeto de los procedimientos y el área o áreas responsables de su ejecución y control.

3.3.1 Recopilación y Análisis De Información

Este punto es muy importante, pues, a partir de la investigación preliminar se detecta el área a estudiar, esto se logra al profundizar en la información disponible sobre los distintos problemas que están pendientes.

Existen diversos métodos para la recopilación de información para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos, para ello es necesario actuar sistemáticamente.

Investigación documental: Los archivos de la empresa contienen los documentos oficiales de los cuales se puede obtener información sobre procedimientos de trabajo; la investigación documental consiste en una selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés, para ello se estudian documentos tales como bases jurídico administrativas, registros contables, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevantes para el estudio. Cuando se localizan procedimientos ampliamente documentados, es conveniente analizarlos junto con los funcionarios y el personal encargado de su ejecución, para determinar si responden o no a la realidad.

Encuesta: Los funcionarios y empleados del área pueden aportar información valiosa; las opiniones y comentarios que emiten los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias.

La encuesta comprende la realización de entrevistas personales con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación; en algunos casos se utiliza un cuestionario a fin de que las diversa entrevistas que se efectúen tengan homogeneidad en su contenido.

Observación Directa: Como complemento a cualquiera de las dos técnicas de información anterior se puede contar con la observación directa del trabajo, puede ser realizada por los técnicos o analistas en el lugar u oficina en donde se desarrollan los procedimientos.

Durante la investigación preliminar se deben considerar los siguientes puntos¹²:

Aspectos económicos: El enfoque en este caso se centra en el costo y pretende detectar aquellos renglones en cuyo funcionamiento ineficiente se refleja un constante incremento de los gastos de la empresa; síntomas de esta situación pueden ser, la falta de oportunidad de las decisiones, comunicación lenta o incompleta, desperdicio de materiales y repetición de trabajos mal hechos.

Aspectos Técnicos: También se tendrá que tomar en cuenta los aspectos técnicos, en este caso se presentan problemas tales como operaciones repetidas, constantes quejas por errores en el manejo de la información; esto puede ser consecuencia de que las actividades no se realizan de la forma correcta. Normalmente el analista encargado de este estudio no posee conocimientos profundas de todas las áreas que tiene que estudiar y por eso debe consultar a los especialistas en cada campo para corregir de cierta forma los errores.

Aspectos humanos: El factor humano es muy importante dentro de la investigación preliminar, se debe revisar el ambiente de trabajo del área o las áreas en las que se realizara el estudio, pues de ello dependerán las medidas que se tomaran para la implantación de los procedimientos, pues de esta manera se tendrá en consideración las posibles reacciones del personal, esta pueden ir desde actitudes de resistencia al cambio, hasta una posible manifestación violenta.

Una vez recabada la información de las áreas involucradas en el estudio se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados considerando los siguientes aspectos:

¹² Kramis Joubanc, "Sistemas y Procedimientos Administrativos, Metodología para su aplicación....."

Antecedentes: Es conveniente considerar la evolución o desarrollo que han tenido las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, esto permitirá contar con un marco de referencia para una mayor comprensión de la situación actual.

Objetivos: Identificar y en su caso necesario definir los objetivos del área y de los procedimientos que se estudian, procurando que ambos sean congruentes y consistentes, es decir que el procedimiento tenga como propósito apoyar la consecución de los objetivos del área.

Estructura Orgánica: Revisar cuidadosamente la estructura orgánica para determinar si esta responde adecuadamente a las necesidades de trabajo y en su caso necesario proponer los cambios pertinentes.

Normas y políticas: Es importante determinar si las normas y políticas se han emitido y plasmado en documentos y si estos son conocidos por los funcionarios y empleados.

Funciones y operaciones: Se requiere definir las funciones de cada una de las áreas o unidades que están relacionadas con el procedimiento, determinando los puestos que realizan cada una de las operaciones involucradas en el mismo.

Equipo de trabajo: Es recomendable tomar en cuenta el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades haciendo referencia a la situación en la que se encuentra el equipo, si este es suficiente y apropiado y si la distribución del mismo en el área de trabajo es la adecuada.

Una vez obtenido el agrupamiento y registro de la información se procederá a el análisis de la información, este constituye una de las partes mas importantes del estudio de procedimiento, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los grupos de datos que se integraron con el propósito de obtener un *diagnostico* que refleje la realidad operativa. Para analizar la información recabada es conveniente responder a seis cuestionamiento fundamentales:

Metodología para el análisis de los procedimientos

PARA ANALIZAR	PREGUNTAR PRIMERO	PREGUNTAR DESPUES	RESULTADO
Propósito	¿Qué es lo que se hace?	¿Es necesario?	Eliminar operaciones repetitivas
Lugar	¿Dónde se hace?	¿Es necesario hacerlo en ese lugar?	Combinar siempre que sea posible
Sucesión	¿Cuándo se hace?	¿Es necesario hacerlo en ese momento?	Ordenar de nuevo la sucesión de las
Persona	¿Quién lo hace?	¿Podría hacerlo mejor otro?	operaciones para obtener mejores resultados
Métodos y Procedimientos	¿Cómo se hace?	¿Podría hacerse más económicamente de otro modo?	Simplificar la operación

A partir de las respuestas a estas preguntas, se pueden hacer mejoras en los procedimientos, tareas, equipo, materia prima, distribución o información para control administrativos. Básicamente el objetivo es añadir mayor valor al producto o al servicio mediante la eliminación del desperdicio o de actividades innecesarias en todas las etapas.

3.3.2 Reglas generales para la elaboración de procedimientos.

Para facilitar la comprensión e interpretación de los procedimientos es recomendable seguir ciertas reglas y formatos, las principales reglas son las siguientes:

1. No hacer procedimientos de gabinete, es decir, el manual de procedimientos es para uso del personal y no para que se encuentre como adorno en la oficina del director.

2. Los manuales de procedimientos no se hacen por una sola persona, es necesario involucrar a quienes realizan el trabajo, de esta manera se logra una mayor motivación aunada al compromiso de utilizar correctamente el manual.

3. Debe ser autorizado por un funcionario de preferencia un gerente o de algún nivel mayor.

4. Se debe emitir un comunicado para su implantación, así como para su difusión y de esta manera dar a conocer a todos los integrantes de la empresa que existe un manual o que en su caso se le hizo alguna modificación.

5. Capacitar al personal para su utilización, enseñar a los empleados a consultarlo de la manera más fácil para lograr una mayor efectividad en el trabajo.

6. El manual de procedimientos debe ser revisado continuamente para mantenerlo actualizado, en algunas empresas existen manuales que se hicieron desde hace muchos años y que nunca se han modificado, por lo que esos manuales ya son obsoletos.

3.3.3 Reglas técnicas de Elaboración de Procedimientos.

Con referencia a los formatos, algunas empresas cuyo trabajo es muy especializado proponen sus propias formas y símbolos para la elaboración de los procedimientos, a continuación se enumeran las que tienen mayor importancia.

1. Ponerle nombre, es decir identificar de que se trata de un manual de procedimientos y que pertenece a la compañía "x".

2. Establecer e identificar el propósito que se persigue con el manual.

3. Escribir todas las actividades que se contienen en los procedimientos en infinitivo.

4. Indicar las normas con indicadores alfabéticos (esto es opcional, dependiendo de la empresa de la que se trate)

5. Indicar las funciones del procedimiento con identificadores numéricos, con el fin de distinguir las normas de las funciones.

6. Hacer más ilustrativos los procedimientos con la utilización de diagramas de flujo.

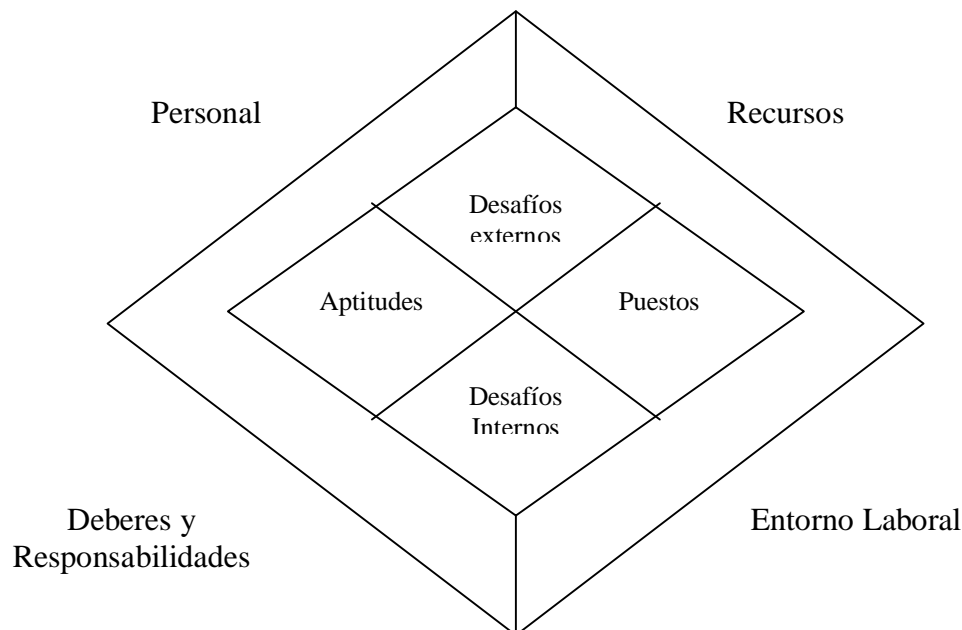
Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información es posible proceder a la representación gráfica de los procedimientos, siguiendo las operaciones secuenciales hasta el término del procedimiento.

3.3.4 Análisis de Puestos

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda organización, si estos se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos.

El análisis de puestos responde a una urgente necesidad de las empresas para organizar eficazmente los trabajos de esta, es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.¹³

El análisis de puestos consiste en la obtención evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización; debe destacarse que esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no el de las personas que lo desempeñan.



¹³ Reyes Ponce Agustín, "El Análisis de Puestos"

Antes que nada se deben identificar los puestos que se encuentran vinculados al procedimiento, prepara un cuestionario de análisis de puestos para la obtención de información de análisis de puestos.

Las partes principales que se deben estudiar de cada puesto son¹⁴:

Ubicación: Se expresara el departamento en que se desarrolla el trabajo, esto sirve para localizarlo y observarlo para el análisis.

Deberes y Responsabilidades: Especificar el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo, ello proporciona una rápida descripción de las labores.

Requerimiento humano y entorno laboral: Identificar y describir los conocimientos, habilidades, conocimientos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que deba desempeñar un puesto.

Niveles de desempeño: específicamente en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos de rendimiento, Esta necesidad es muy importante ya que, si no se alcanza un nivel mínimo de puede influir negativamente en las normas de calidad.

Especificación de las maquinas o herramientas empleadas en el desempeño del trabajo para precisar precisamente el tipo de trabajo que se realiza.

Jerarquía y Contactos: Se trata de identificar al funcionario a quien reporta y los contactos permanentes que tienen dentro de la empresa y fuera de ella.

Por ultimo, con los datos anteriores se debe hacer una descripción genérica, esta consiste en una explicación de conjunto de las actividades del puesto; aun que actualmente se ha sustituido por una descripción de las actividades del área, considerada como un todo, esto debido a la gran polivalencia y multifunción que se da dentro de las PYMES. En realidad lo que se utiliza actualmente, es un perfil de puesto, esto es lo que en realidad se coloca dentro de los manuales de procedimiento, pues proporciona de una forma sencilla la descripción de todos los aspectos mencionados en los párrafos anteriores.

¹⁴ Werther William, “Administración de Recursos Humanos”

3.3.5 Diagramas de Flujo

Los diagramas representan en forma grafica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas o los materiales, muestran las unidades administrativas o los puestos que intervienen para cada operación descrita, indica además el equipo que se utiliza en la elaboración de los procedimientos.¹⁵

Los diagramas de flujo presentados en forma sencilla y accesible proporcionan una descripción de conjunto que facilita la comprensión de los procedimientos. Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje grafico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del procedimiento, de ahí la necesidad de determinados símbolos a los que se le confiere un significado preciso y convenir también en determinadas reglas en cuanto a su aplicación. Algunas recomendaciones importantes para el uso y aplicación de símbolos son:

1. Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
2. Por claridad no debe haber mas de una línea de unión entre dos símbolos.
3. Para efectos de presentación es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño.
4. La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas de tal modo que su comprensión sea clara.

Los diagramas de flujo deberán contener los siguientes datos para su identificación:

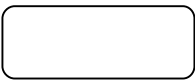


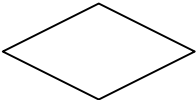
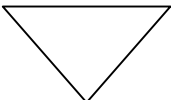
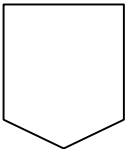
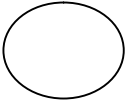
- El nombre de la empresa y del área administrativa a la cual corresponde el procedimiento.
- El nombre completo del procedimiento .
- El nombre de la unidad administrativa responsable de la elaboración del diagrama El nombre completo del puesto que ocupa la persona que autoriza el procedimiento

¹⁵ Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.....

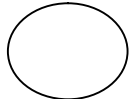
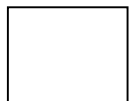
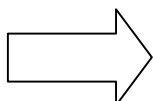
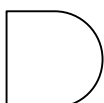
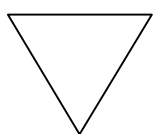
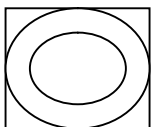
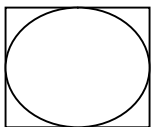
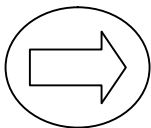
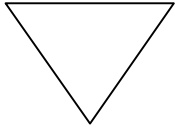
- Fecha de elaboración del diagrama.

A continuación se presentan dos normas de símbolos para la diagramación; son conocidas con los nombres de norma ASME (American Society of Mechanical Engineers) y norma ANSI (American National Standard Institute).

Símbolos De La Norma ANSI Para Elaborar Diagramas De Flujo¹⁶.

SIMBOLO	REPRESENTA	INDICA
	Inicio o Terminó	El principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar, a demás se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información
	Actividad	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento
	Documento	Representa un documento en general que entra, se utilizó o se genere dentro del procedimiento
	Decisión o alternativa	Indica un punto dentro del flujo, en donde se debe tomar una decisión entre dos o mas alternativas
	Archivo	Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente
	Conector de pagina	Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continua el diagrama de flujo
	Conector	Representa una conexión o enlace con otra parte lejana del mismo

¹⁶ Sociedad Americana de ingenieros Mecánicos, “Diagramas de los Procesos de la Operación y del Recorrido”

SIMBOLO	REPRESENTA	INDICA
	Operación	Las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección	Las verificaciones necesarias de calidad y/o cantidad de algo
	Desplazamiento o transporte	El movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro
	Deposito provisional o espera	Una demora en el desarrollo de los hechos
	Almacenamiento permanente	El deposito de un documento o información dentro de un archivo, o de algún material dentro de un almacén.
COMBINADOS		
	Origen de una forma o documento	El hecho de formular una forma o producir un informe
	Decisión o autorización de un documento	Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización
	Entrevistas	El desarrollo de una entrevista entre dos o mas personas
	Destrucción de un documento	El hecho de destruir un documento o la existencia de un archivo muerto

La aplicación de una u otra norma, o bien de su combinación dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación.

3.4 NECESIDAD Y DISEÑO DE MANUALES.

Como su nombre lo indica un manual es la forma sencilla de comunicar información; independientemente del tipo del que se trate; un manual es una guía a seguir para la realización de acciones o la toma de decisiones.

Es un instrumento ligero y fácil de entender en el que se compendia lo más substancial de una materia.¹⁷

Es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información o instrucciones sobre la historia, organización, políticas o procedimientos de una empresa que se consideran necesarios para el mejor desempeño de las labores de la organización.¹⁸

3.4.1 Necesidad de los Manuales

El manual como instrumento de comunicación: El manual representa un medio de comunicación de las decisiones de la administración, concernientes a la organización, políticas y procedimientos. Es una manera de comunicar información relativa a cambios¹⁹

El manual como instrumento de control: No existe mejor forma de asegurar la eficiencia y la eficacia en el desarrollo de las actividades que el logro de una estandarización de las operaciones y de los resultados que se desean obtener. Como se menciona anteriormente, el manual es una guía específica a seguir que busca identificar y eliminar los errores y la duplicación de tareas, puede ser un instrumento de control al comparar los resultados con lo planeado, ya que en el se encontrara un punto de referencia para el desarrollo de las actividades.

El manual como apoyo en la toma de decisiones: El manual es un medio de comunicación, ya que el manual es un instrumento histórico que sirve para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática información de la organización. Al elaborar un

¹⁷ Diccionario de la lengua española, Madrid 1925.

¹⁸ Dirección General de Estudios Administrativos, "Manuales Administrativos, Guía para su elaboración".

¹⁹ Lazzaro Víctor. "Sistemas y Procedimientos"

manual se espera que a través de éste el usuario pueda contar con información confiable que le permita tomar de una manera sencilla las decisiones correspondientes a su puesto.

Por otra parte la necesidad de contar con manuales administrativos es imperativa por que es un instrumento para la certificación en calidad de las empresas, así como también a causa del creciente volumen de las operaciones la necesidad de polivalencia y multifuncionalidad día con día crece dentro de las organizaciones, los constantes cambios tecnológicos, así como la adopción de técnicas modernas y la complejidad misma de la estructura administrativa de la organización. Esto vuelve imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, la desconcentración de las actividades, la participación adecuada del elemento humano y el logro eficiente de los objetivos.

3.4.2 Beneficios De Los Manuales.

Según Víctor Lazzaro en su libro de Sistemas y Procedimientos, menciona diez beneficios básicos que se derivan del empleo de los manuales en la empresa.

Flujo de Información

En la actualidad el mayor problema al que se enfrentan la PYMES es a la falta de comunicación; es común observar dentro de las compañías que la mayor parte de los empleados desconocen los objetivos generales que persigue la organización, sus políticas y sin ir mas lejos cuales son sus metas a corto y a largo plazo.

Como es lógico este problema influye en el desarrollo de las funciones de los empleados, se crea conflictos e indisciplina, ya que al desconocer cosas tan fundamentales como normas y procedimientos, se deja el proceder de la operación al criterio de los empleados.

La utilización de manuales a garantizado la correcta afluencia de información administrativa, ya que permite que los datos sobre decisiones de la dirección sean comunicados a todo lo largo de la línea de la organización, claro siempre y cuando los manuales tengan la correcta difusión.

Guía de Trabajo a Ejecutar

Es importante tener en cuenta que la mejor manera de evitar errores y desperdicios de materiales y sobre todo de recursos humanos es la estandarización de tareas.

Ya con Taylor y la administración científica se demostró que con la división del trabajo y la búsqueda de la mejor manera de hacer las cosas se logro aumentar la eficacia en la realización del trabajo. Los manuales tienen la finalidad de ser un instrumento que sirva de guía en la ejecución del trabajo.

Adoctrinamiento

Una vez diseñado el manual es necesario la difusión de este y la capacitación de los usuarios para la utilización del manual.

“El adoctrinamiento no puede ser efectivo entregando tan solo un manual al empleado”.

Por muy bien diseñado que este un manual y por más sencillo que esté sea, es necesario capacitar e involucrar al usuario para que no sólo lo lea, sino que también lo utilice, además de que de esta manera él que es quien realiza las tareas puede localizar los errores existentes y ayudar a realizar mejoras.

Clarificación de la estructura de organización

Un manual de organización puede ayudar a la visualización clara de la estructura organizacional así como de las responsabilidades que cada área tiene.

Los manuales pueden ser útiles en este punto, ya que de esta manera mostraran a nuevos socios o empleados la forma que tiene la organización, otra utilidad es que sirve como ayuda para la inducción.

Supervisión del desempeño

Los manuales son una base para la supervisión del desempeño, ya que si estos se utilizan como guía del trabajo a ejecutar ayudaran a visualizar de forma sencilla los errores en los que incurran los trabajadores y su disponibilidad para mejorarlos.

Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas

Un manual busca informar a cada uno de los integrantes de la organización las políticas y normas que rigen las actividades que realizan dentro de la compañía. Además de que ayuda a la formalización y a la difusión de políticas escritas.

Coordinación de actividades

Una ventaja más de los manuales es la coordinación de actividades, de esta manera se evitan los tiempos muertos y se busca a aprovechar al máximo los recursos.

Eliminación de duplicaciones innecesarias

En el proceso de preparar un manual se busca la eliminación de funciones innecesarias y de duplicación de actividades.

Revisión constante y mejoramiento de políticas y procedimientos

Asumiendo que haya una consulta frecuente del manual y adhesión a su contenido, esto estimulara el mejoramiento continuo de las operaciones especialmente si se estimula al personal a participar en el mejoramiento del manual.

Facilitar la Auditoría interna

El trabajo de sistemas y auditoría invariablemente es más efectivo y se realiza con mayor facilidad y prontitud cuando se cuenta con manuales para guiar a quienes se encargan de dicho trabajo.

3.4.3 Tipos de Manuales.

En la actualidad todos usamos manuales para realizar alguna actividad, tengamos o no muchos conocimientos al respecto, los utilizamos como guía para armar cosas, es común ver aparatos que al comprarlos incluyen manuales. Así como para las actividades diarias que cada individuo realiza en su vida diaria existen una gran cantidad de manuales, existe distintos tipos de manuales que le pueden servir a la organización según sus necesidades. Es necesario mencionar que los diferentes tipos de manuales se utilizan según las necesidades que cada individuo y de cada empresa, según el giro de actividad que esta desarrolle.

Los manuales administrativos pueden clasificarse atendiendo a diferentes criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle y el personal al que se encuentran dirigidos.²⁰

A continuación se mencionan los tipos de manuales mas usados en las organizaciones, cuales son sus características principales, así como su aplicación en el marco administrativo.

Manual de historia de la empresa.

Es una herramienta que da a los empleados información con respecto a la historia de la empresa, sus comienzos, crecimientos logros productos o servicios que ofrecen y su posición actual.

Una de las etapas del proceso administrativo de personal es la capacitación; una vez que se ha reclutado personal y posteriormente de la asignación se procede a un proceso de capacitación de los nuevos empleados.²¹

²⁰ Dirección General de Estudios Administrativos, Manuales Administrativos, “Guía para su elaboración”.

²¹ Chía verato Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”

La inducción de personal no es el único beneficio que ofrece el manual de historia de la empresa.

El manual de historia de la empresa puede tener una función de relaciones publicas, destinado a proyectar una buena imagen de la empresa para personas externas que pueden tener contacto con ella.

Por ejemplo: Nuevos clientes, Proveedores, Acreedores, Posibles Inversionistas.²²

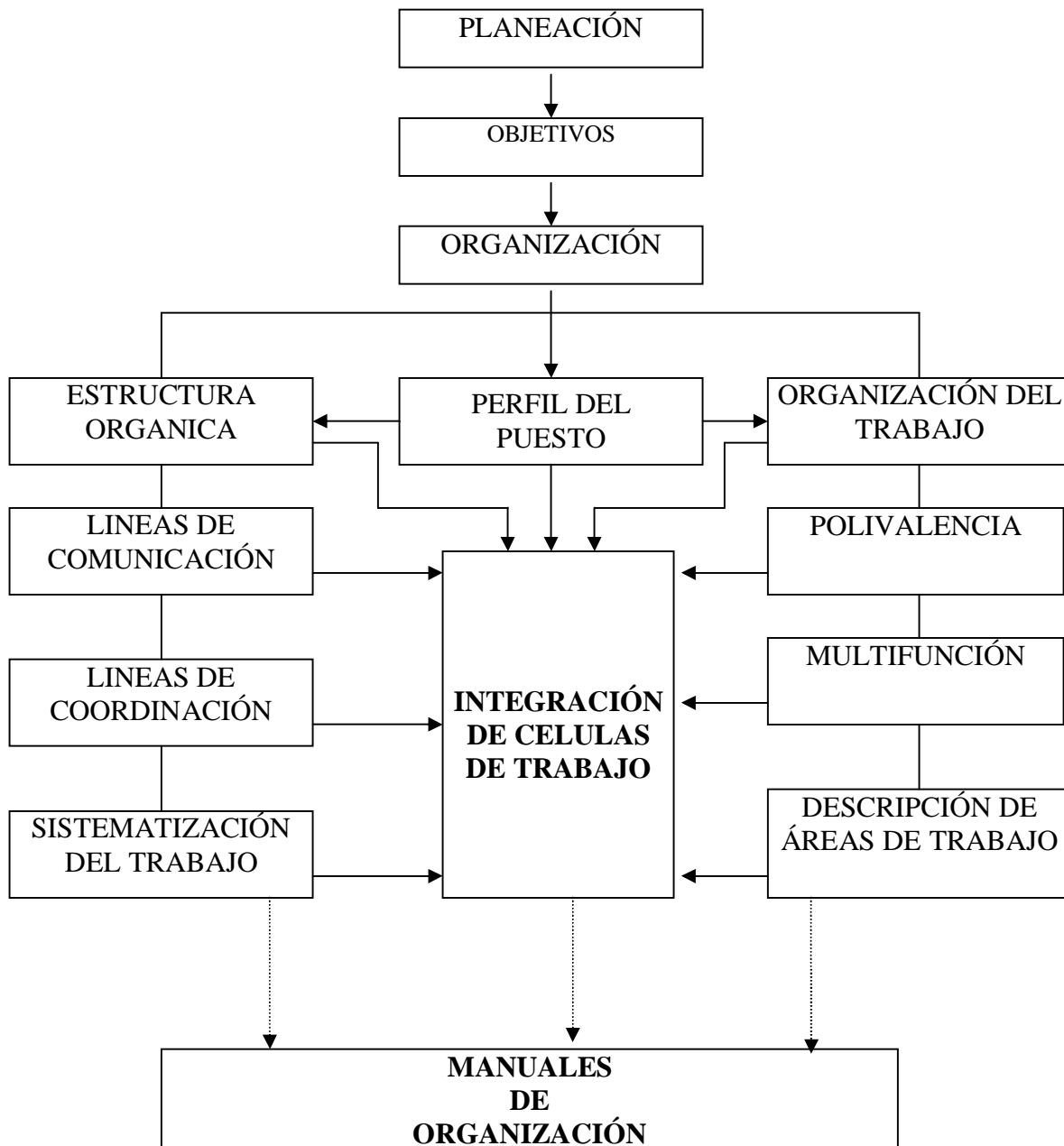
Ubicación y utilidad de los manuales de Historia de la empresa en el proceso de reclutamiento de personal

Subsistema	Funciones
Provisión	⇒ Reclutamiento de personal ⇒ Selección de personal
Aplicación	⇒ Descripción y análisis de cargos ⇒ Evaluación del desempeño
Mantenimiento	⇒ Compensación ⇒ Beneficios Sociales ⇒ Higiene y seguridad
Desarrollo	⇒ Entrenamiento, Inducción y Capacitación ⇒ Desarrollo Organizacional
Control	⇒ Auditoria de RH

Manual de Organización.

Una de las etapas del proceso administrativo es la función de la organización en la que se organiza y se relaciona el trabajo para alcanzar efectivamente las metas fijadas, el producto final del proceso de organización son los manuales de organización.. La tarea de un administrador es establecer la estructura de la organización ya que los bienes humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo.

²² Padilla Armando, “El Manual como Instrumento de Apoyo en el Control Administrativo” (Tesis de Licenciatura)



Proceso de Organización²³

Un manual de organización es un documento en el que se registra y se actualiza la información detallada de una organización acerca de sus antecedentes históricos, atribuciones, estructura orgánica, funciones de las unidades administrativas que la integran,

²³ Centro Cultural Interdisciplinario, Taller “Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos”

niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación y los organigramas que representan en forma esquemática la estructura de la organización.

El contenido básico de un manual de organización es:

1. IDENTIFICACIÓN: Que debe de contener

- ◆ Nombre oficial de la empresa
- ◆ Unidad o Área a la que se refiere (en su caso)
- ◆ Título del manual
- ◆ Niveles jerárquicos que comprende
- ◆ Lugar y fecha de elaboración
- ◆ Unidades responsables de su elaboración
- ◆ Cantidad de ejemplares Impresos
- ◆ Numero de revisión (en su caso)

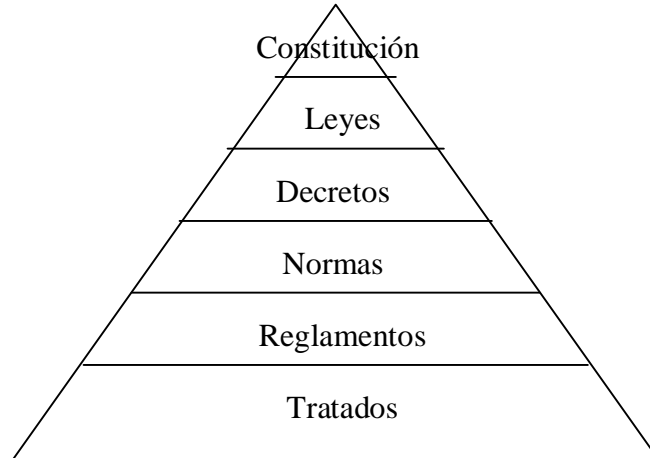
2. INDICE O CONTENIDO: Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento.

3. PROLOGO Y/O INTRODUCCIÓN: Contiene una explicación acerca de lo que contiene el manual, de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través del manual de organización; también incluye información sobre el ámbito de su aplicación , a quien va dirigida, cómo se usara y como y cuando se harán las revisiones y actualizaciones; es recomendable que contenga un mensaje de la mas alta autoridad del área comprendida en el manual invitando a la utilización del manual.

4. ANTECEDENTES HISTORICOS: Este apartado se refiere a una descripción del desarrollo de la empresa, en la que se indican sus orígenes y algunos hechos importantes presentados en forma cronológica, así como las circunstancias que hayan originado modificaciones sobre cualquiera de los aspectos de la organización.

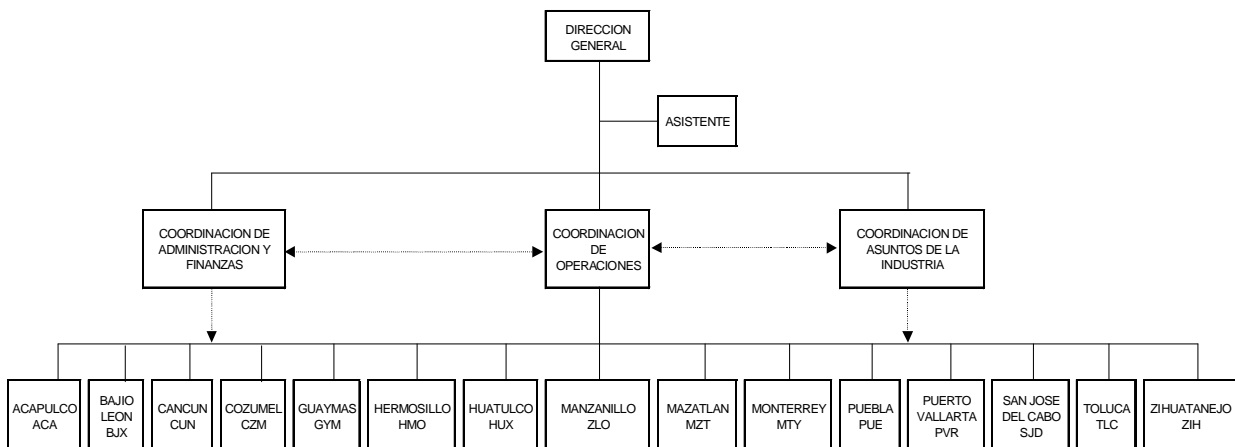
5. BASE LEGAL: Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos y leyes jurídicos dentro de los cuales la organización debe desarrollar sus actividades.

Es recomendable que las leyes y reglamentos que se presenten en este apartado sigan un orden jerárquico de importancia, por ejemplo:



6. ESTRUCTURA ORGANICA: Es una descripción ordenada de los principales cargos y/o áreas administrativas de la empresa, en función de sus relaciones de jerarquía. La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación grafica en el organigrama.

7. ORGANIGRAMA: Es la representación grafica de la estructura orgánica, debe reflejar en forma esquemática, la posición de las unidades administrativas que componen a la compañía y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de comunicación, líneas de autoridad y de supervisión.



8. ATRIBUCIONES: Es una descripción textual, completa y clara de las facultades conferidas a cada área de la empresa.

9. FUNCIONES: Se presenta la descripción de las actividades inherentes de cada uno de los cargos contenidos en la estructura orgánica de la empresa que le permiten cumplir con sus atribuciones.

10. DESCRIPCIÓN DE PUESTOS: El contenido básico de una descripción de puesto esta integrado normalmente por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura de la empresa. La definición del puesto.

- Las funciones principales que consisten en una descripción de las actividades más importantes.

- Ámbito de autoridad donde se indican los puestos subordinados, las facultades de decisión.

- Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos de la institución, así como sus nexos fuera de la empresa (clientes, proveedores, acreedores y autoridades)

Manual de políticas.

Una política es una línea de pensamiento a seguir, un criterio que es elegido como guía en el proceso de toma de decisiones al poner en practica o ejecutar las estrategias, programas y proyectos específicos, describe los limites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades²⁴.

Un manual de políticas contiene por escrito y de manera formal los políticas de la empresa, pueden existir manuales de políticas financieras, de personal, de servicios, de producción o de políticas generales de la empresa, dependiendo del tamaño de las operaciones de la empresa.

²⁴ Glosario de Términos Administrativos, “Coordinación general de estudios administrativos”

Algunas ventajas de los manuales de políticas son las siguientes:

1. Las políticas escritas requieren de un trabajo de planeación para predeterminar que acciones se tomaran bajo diversas circunstancias.
2. Con el manual de políticas se proporciona un programa de general de acción, proporcionan un marco de acción dentro del cual el gerente puede operar libremente, solo los asuntos poco usuales o inesperados requieren la atención de los altos directivos..
3. Las políticas escritas ayudan a asegurar un trato equitativo para todo los empleados

Manual de operación.

Este tipo de manuales están orientados a la aplicación practica del trabajo, se utilizan comúnmente en organizaciones con operaciones muy repetitivas y que muy rara vez cambian sus procesos de trabajo, se utilizan en organizaciones muy especializadas.

En el se describen las tareas y trabajos individuales, como por ejemplo como operar una maquina, la importancia de llevar registros exactos de las lecturas que se hacen de estas; por lo general también se incluye un glosario de términos para utilizados en el desarrollo del trabajo y de este modo aclarar las dudas que surjan sobre la terminología utilizada. También se describen las responsabilidades de cada departamento, se enlistan las operaciones que se hacen dentro de este y se mencionan los supervisores de cada área.

Este tipo de Manuales proporciona a los integrantes de la organización información general valiosa que es utilizable en líneas especializadas de trabajo.²⁵

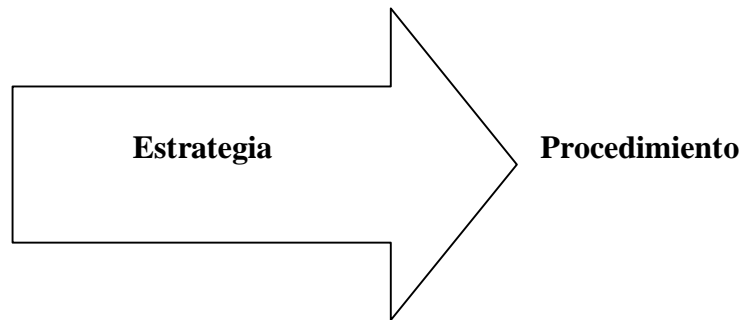
Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una empresa; en ellos se describen, los diferentes puestos o

²⁵ Padilla Armando, El manual como instrumento de apoyo.....

áreas que intervienen y se precisa su responsabilidad y su participación, señala el procedimiento preciso a seguir para lograr el perfecto funcionamiento de cada área.

Siendo que la estrategia es un plan general de acción los procedimientos son los medios para cumplir con ese plan.²⁶



Un Procedimiento es una sucesión cronológica de operaciones interrelacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación o norma, involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.²⁷

El manual de procedimientos contienen la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una área o de la empresa en general, por ello, es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un manual, ya que la existencia de este manual aumenta la certeza de que los empleados utilizan los métodos y procedimientos adecuados al llevar a cabo sus tareas.

²⁶ Taller “Elaboración de Manuales de Organización y Procedimientos”.

²⁷ Coordinación General de Estudios Administrativos “Glosario de términos Administrativos”.

Contenido básico del manual de procedimientos²⁸:

- **Identificación**, en el que se incluyen datos como:
 - ✓ Nombre de la empresa.
 - ✓ Lugar y fecha de elaboración.
 - ✓ El control de revisiones que se le hagan al manual.
 - ✓ Responsables de la elaboración del manual.
 - ✓ Cantidad de ejemplares impresos.
 - ✓ La especificación de que el manual de procedimientos es propiedad de la empresa.
- **Índice o contenido:** Es la parte que presenta de una manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento, es decir, los títulos principales que comprende el manual.
- **Prologo y/o introducción:** Deben explicarse de forma clara y concisa los objetivos del manual, como se usara, contendrá una breve exposición relativa a la estructura del documento; es recomendable que se incluya un mensaje junto a la autorización de un funcionario.
- **Propósito de los procedimientos:** Debe contener una breve explicación del objetivo que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Área de aplicación:** Este apartado contienen una relación de las unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades.
- **Políticas o normas de operación:** Es necesario que se determinen y se describan en forma explícita, las políticas, criterios y lineamientos generales, con el fin de facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los distintos elementos que participan

²⁸ Dirección General de Estudios Administrativos; “Manuales Administrativos, Guía para su elaboración”.

en el desarrollo de los procedimientos, para realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

- **Descripción de las operaciones:** Se deben presentar por escrito en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que realizar dentro de un procedimiento, de una manera sencilla, explicando en que consiste, cuando, como, con que, donde y en cuanto tiempo se realizan.
- **Formatos impresos:** Una forma es un instrumento de comunicación administrativa, ya que, generalmente las operaciones administrativas que se llevan a cabo en una institución requieren documentos para dejar constancia de su ejecución, cuando dichas operaciones son numerosas y repetitivas se utilizan formas impresas para simplificar su elaboración. En la actualidad se utilizan los medios electrónicos para la captura de estas formas, de esta manera se facilita el manejo y el archivo.²⁹ Las formas que se utilizan dentro de un procedimiento forman parte del manual, indicándolas dentro del procedimiento en el que se originan o incluyéndolas como apéndice en el mismo.
- **Diagramas de Flujo:** Los diagramas de flujo representan en forma grafica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y el recorrido de las formas y materiales, muestran las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento, además el equipo que se utiliza. Los diagramas de flujo se utilizan principalmente en el análisis de los procedimientos, sin embargo, presentados en forma sencilla y breve, de manera accesible dentro del manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprensión de los mismos.

La elaboración de un manual de procedimientos permite el logro de diversos objetivos como son la reglamentación de los procedimientos para que los mismos se realicen conforme a la descripción del manual; el establecimiento de determinadas políticas, que mediante la descripción e implementación de los procedimientos que deben

²⁹ Coordinación General de Estudios Administrativos, “Análisis, Diseño y Control de Formas”.

realizarse garantice el cumplimiento efectivo de las mismas, el mejoramiento de los procedimientos del trabajo, entre otros.

La necesidad de elaborar un manual de procedimientos se justifica cuando se presentan, entre otras, circunstancias tales como, la existencia de operaciones que mantengan cierto grado de complejidad lo que hace necesaria la descripción precisa de las mismas, de tal manera que sea fácil consultarlas para aclarar posibles dudas; que resulte conveniente asegurar la uniformidad en el desarrollo de los procedimientos para lo cual sea indispensable contar con descripciones claras de los mismos; cuando sea necesario apoyar la capacitación del personal para el desarrollo de determinadas actividades; que se vaya a establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente y se necesite conocer las fuentes de entrada, el proceso y las salidas de la información, para lo cual son muy valiosos los procedimientos ya que contienen información necesaria para la determinación de los flujos de información; y sobre todo cuando se desee emprender tareas de simplificación del trabajo.

Manual General.

Existen empresas que por el tipo de actividad desarrollada y que por su magnitud, obren por la estandarización de sus actividades, contando con manuales generales, donde se vierten conceptos, políticas, procedimientos, etc., de carácter general.³⁰

3.4.4 Proceso de Elaboración de los Manuales de la Empresa.

Como hemos visto existe una gran diversidad de manuales administrativos, pero no todos los manuales son indispensables para todas las empresas, para determinar el tipo de manual que se requiere dentro de una empresa es necesario considerar las necesidades de la misma, para ello se recomienda formular una investigación basada en una encuesta entre el personal directamente involucrado en la utilización de los manuales con el fin de conocer:

F Los tipos de manuales que el personal considera que se necesita tener,

³⁰Padilla Armando, "El manual como instrumento de apoyo en el control administrativo....."

F Las áreas de trabajo en las cuales se originan problema, la fuente de estos problemas y la naturaleza de los mismos,

F El grado de utilización de los manuales existentes (en su caso), así como el estado en que se encuentra, es decir, si se encuentra actualizado,

F Las opiniones que el personal tiene respecto a los manuales y las recomendaciones que el personal tenga respecto a la elaboración de los manuales.

Una vez que ha determinado el tipo de manual o de manuales requeridos en la entidad así como los recursos y el tiempo necesarios para su elaboración se inicia la etapa de recolección de la información.

El primer paso es elaborar una serie de cartas u oficios dirigidos a las autoridades superiores de las áreas de las que se requiere el apoyo y cooperación para la elaboración de los manuales, esto es con el fin de informar y aclarar las dudas que se tengan sobre el proyecto. Es recomendable realizar juntas con los representantes del área para asignar un equipo de trabajo que se involucre en la elaboración de los manuales.

El siguiente paso es la preparación de cuestionarios con los cuales se recolectara la información necesaria, estos formularios se realizaran con especial atención ya que del diseño de estos depende en gran medida la facilidad para la recolección y procesamiento de la información.

Las fuentes de información útiles para la elaboración de manuales son:

- Las fuentes documentales: Se obtiene de documentos escritos la información necesaria para la elaboración de los manuales.
 - Las Personas: El personal involucrado en la utilización el manual son fuentes potenciales de información, para obtener está información se pueden utilizar técnicas como la entrevista o la aplicación de cuestionarios.
-

- La observación directa: Se refiere a la observación directa de la actividad de la organización o de la área administrativa de la que se hará el manual, esta fuente de información es muy útil por que permite la observación de los hechos tal y como suceden en la realidad.

Una vez de que se ha recolectado la información que proporciona cada una de las fuentes de información se iniciara el procesamiento de la misma, como primer paso se debe hacer un análisis con el fin de depurar y organizar la información para hacer mas fácil y comprensible el manejo de esta.

A continuación se procederá a la redacción del manual tomando en cuenta a que personas esta dirigido ya que el lenguaje utilizado en los mismos debe de ser claro sencillo, preciso y comprensible.

Para la integración de cada manual es muy importante uniformar los criterios tanto en la terminología como en la presentación de la información con el objeto de que se logre un sentido de organización y continuidad. Se debe analizar cuidadosamente el formato con el que debe presentarse el manual, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de consulta, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas.

El formato de los manuales puede presentar diferentes características dependiendo de las preferencias de cada empresa, pero una vez establecido un formato, este se deberá hacer general en todos los manuales de la organización, los manuales se deben colocar en carpetas que permitan intercambiar hojas, con el fin de facilitar las revisiones y actualizaciones del mismo.

Terminada la redacción del manual este se someterá a una rigurosa revisión final, con el propósito de verificar que la información contenida es la necesaria y que es real; es recomendable que esta revisión final la hagan representantes del área o de las áreas en las que se utilizara el manual, es decir, que se traten de los trabajadores que realizan las actividades, ya que estos serán los que utilicen en realidad los manuales.

Posteriormente a esta revisión el manual debe someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, para posteriormente iniciar la reproducción del mismo.

Es preciso que a la entrega de cada copias del manual al personal este firme de recibido y que se le haga la aclaración de que el manual es propiedad de la empresa y que al termino de la relación laboral este deberá de ser entregado a la autoridad correspondiente.

Por ultimo se debe de realizar un proceso de implantación y capacitación acerca de la utilización de los manuales y mantener siempre los manuales actualizados a través de revisiones periódicas.

CAPITULO 4:
IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y
PROCEDIMIENTOS.

.4.1 PROCESO DE IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS

Una vez que se ha diseñado o mejorado un sistemas o procedimiento se procederá a llevarlo a la practica; en la implantación de sistemas y procedimientos se podrá adoptar cualquiera de las siguientes consideraciones.³¹

1. Aplicación parcial: en los casos en los que se prevé una fuerte reacción al cambio se puede aplicar el nuevo sistema o procedimiento de forma parcial, es decir, poco a poco, y a medida que se van obteniendo resultados, se va ampliando su campo de acción.
2. Aplicación en paralelo. A veces es conveniente dejar en operación el procedimiento anterior y simultáneamente ir agregando las modificaciones hechas a este, de tal manera que se asegure que la información y la operatividad no caigan de deficiencias; este tipo de aplicación es normalmente empleada al cambiar de un sistema manual a uno electrónico; por ejemplo, cuando una compañía hace el registro de sus cuentas por cobrar o por pagar en una simple hoja de Excel y por el aumento de sus operaciones posteriormente adquiere un programa informático especializado (SAE), es prudente que este se valla incorporando de manera paralela y toda ves que este opere de forma eficiente y eficaz se sustituya totalmente el antiguo sistema.
3. Aplicación total definitiva: cuando se tiene la seguridad total del éxito del nuevo procedimiento y existe la colaboración del personal, se puede producir el cambio total de un procedimiento a otro.

Ahora bien, se debe considerar que la implantación de un sistema o procedimiento se podrá realizar sin mayores complicaciones si se toma en cuenta y se mantiene comunicación permanente a lo largo de todo el proceso con las personas beneficiadas por el cambio y con los jefes inmediatos de estos, de esta forma todos estarán enterados de los

³¹ Kramis “ Sistemas y Procedimientos Administrativos, Metodología para su aplicación en Instituciones Públicas”

avances y podrán en todo momento presentar sugerencias de mejora, es decir de esta manera se fomentara la participación de los empleados, lo cual a la larga los sensibilizará para aceptar el procedimiento, pues es difícil que alguien rechacé algo que el mismo contribuyo en mayor o menor grado a formar.

4.2 EL PAPEL DEL PERSONAL EN LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Como Observamos en los capítulos anteriores, el papel del personal en el diseño de sistemas y procedimientos es muy importante; en el presente capitulo se trataran aspectos relacionados con la implantación de los sistemas y procedimientos de la empresa, así como también los problemas a los cuales se puede enfrentar la organización al tratar de hacerlo.

4.2.1 Utilidad de las actitudes de los empleados en la aplicación de los procedimientos.

Las actividades de los empleados son evidentemente muy importantes para la organización, pues, recordemos que las actitudes son los sentimientos de las personas, es decir, la percepción de los empleados respecto a su entorno, la disponibilidad que los empleados tienen para colaborar en el cumplimiento de metas y el logro de los objetivos establecidos, estas actitudes se componen de tres elementos que son: las sensaciones, las ideas y las intenciones de actuar.

Los costos organizacionales asociados con actitudes negativas de los empleados pueden reducir severamente la competitividad de una organización, mientras que las actitudes favorables son deseables para la dirección por que tienden a enlazarse con alguno de los resultados positivo buscados por los administradores.

Por ello es lógico pensar que por muy bien elaborado que este un procedimiento, si los empleados no tienen una actitud favorable este no será aplicado correctamente. Uno de los mayores retos para los administradores es tratar con empleados que esperan cada vez en mayor medida que se muestre interés en sus actitudes y sentimientos, así como recibir retribuciones.

Para la implantación de sistemas y procedimientos los administradores deben de considerar las siguientes actitudes de los empleados.³²

Triunfador: A los empleados con esta actitud les gustan los retos y que se les delegue autoridad; saben trabajar en equipo, son participativos; aceptan que sus jefes juzguen su trabajo y basan sus retribuciones en logros.

Temor: Los empleados con esta actitud se encuentran casi paralizados por el temor de perder sus empleo. Su angustia es intensa, se limitan a la adopción de conductas de auto preservación, es decir cumplen con el trabajo mínimo y no toman ningún riesgo.

Inmunidad: Son pasivos, dependientes y apáticos y tienen aversión al riesgo, esperan retribuciones no por su trabajo sino por que consideran que es obligación de los administradores concedérselas.

La sensación de inmunidad destruye la motivación, reduce la emotividad y disminuye la autoestima, para combatir estas actitudes las organizaciones deben de responsabilizar a los empleados por su trabajo y por los resultados de este, otorgarles autonomía, compartir la responsabilidad de toma de decisiones y establecer estándares de excelencia. Para ellos se hará uso de los manuales de procedimientos para contener las políticas de excelencia, al mismo tiempo que le debe permitir proponer mejoras, para lograr la excelencia.

Introducir cambios en las actitudes de los empleados no siempre es fácil y por desgracia para algunos directivos de pequeñas y medianas empresas no es un tema que tenga mucha importancia, pero los beneficios que esto conlleva bien puede justificar intentarlo, para ellos los administradores disponen de una serie de herramientas para lograrlo entre los cuales podemos mencionar.³³

³² Judith Bardwick, *Danger in the Comfort Zone*

³³ Khetith Davids, "Comportamiento Humano en el Trabajo"

- ✓ Manipular el sistema de retribución para vincularlo mas estrechamente con el desempeño individual.
- ✓ Establecer metas difíciles a los empleados para que aquellos con impulsos de logros puedan experimentar la oportunidad de satisfacer gracias a su cumplimiento.
- ✓ Definir claras expectativas de roles para que los empleados a quienes les inquieta la ambigüedad puedan liberarse de esta preocupación.
- ✓ Abstenerse de criticar las actitudes de los empleados, por que una actitud que no se ve forzada a defender es mas receptiva al cambio.
- ✓ Ofrecer frecuentemente retro alimentación para satisfacer las necesidades de información sobre niveles de desempeño.
- ✓ Dar muestra de atención y consideración interesándose en las opiniones de los empleados.
- ✓ Dar oportunidad a los empleados a participar en la toma de decisiones partiendo de las políticas y los procedimientos contenidos en el manual.
- ✓ Mostrar aprecio por el esfuerzo y las conductas de pertenencia adecuados.

Las actitudes favorables o desfavorables de los empleados de los empleados se encuentran muy ligadas a la satisfacción laboral.

La satisfacción laboral es un conjunto de sentimientos y emociones favorables y desfavorables con el cual los empleados consideran a su trabajo, es una actitud afectiva, es decir, una sensación de relativo agrado a desagrado.

Se puede afirmar, que las actitudes son indicadores razonablemente aceptables de las conductas, ofrecen indicios de las intenciones conductuales o inclinaciones de un empleado actuar de cierta manera; es por ello que como primer paso en el proceso de implantación de un nuevo sistema de información administrativo o de un maniuela de procedimientos, se debe considerar las actitudes que los empleados tendrán con referencia a este, pues cuando los empleados se sienten insatisfechos con su trabajo, no se involucran

con sus labores y asume un compromiso insuficiente con la organización, es probable que por ello los procedimientos no se utilicen correctamente. Los empleados insatisfechos pueden incurrir en Repliegue Psicológico, como el hecho de soñar despiertos en el trabajo, que en algunas circunstancias pueden ocasionar accidentes; Repliegue Físico, ausencias no autorizadas, salidas anticipadas, recesos prolongados o tortuguismo, o incluso en francos actos de agresión.

Por su parte, los empleados satisfechos pueden realizar actos de servicios al cliente que excedan los límites de su deber, tener excelentes evaluaciones de desempeño y perseguir activamente la excelencia en todos los aspectos de sus labores.

Es importante vigilar, comprender y dirigir las actividades de los empleados, estas se desarrollan como consecuencia de las sensaciones de equidad o inequidad, así como del trato de los supervisores, a los administradores de las PYMES les interesan tres tipos de actitudes, en términos de establecer o mejorar sistemas de información o manuales de procedimientos, estas son: la satisfacción laboral, el involucramiento en el trabajo y el compromiso organizacional. Mientras que la insatisfacción laboral puede conducir a mayor ausentismo, rotación y otras conductas indeseables.

Un mayor involucramiento en el trabajo deriva en mayores niveles de dedicación y productividad en los trabajadores; la satisfacción laboral puede asociarse con menor grado de rotación y ausentismo, así mismo los empleados comprometidos tienen más probabilidad de adoptar los valores y convicciones de la compañía.

Para efectos del proceso de implantación de sistemas y procedimientos se puede obtener útil información sobre actitudes por medio de cuestionarios y entrevistas, así como del análisis de los datos de recursos humanos existentes. Esta información es útil a través de la retroalimentación sobre las encuestas, en la que se deben ofrecer datos resumidos, realizar las comparaciones pertinentes y apoyar las necesarias conclusiones en las respuestas de los empleados.

4.3 RESISTENCIA AL CAMBIO.

Otro factor derivado de las actitudes de los trabajadores y que influye directamente en la implantación de sistemas y procedimientos es la resistencia al cambio.

La resistencia al cambio esta formada por las conductas que los empleados muestran con el fin de desacreditar, demorar o impedir la implantación de un cambio laboral; los empleados se resisten al cambio por que este amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.³⁴

4.3.1 Naturaleza y Efectos.

Todos los empleados pueden presentar resistencia al cambio, tanto administrativos como empleados de producción pueden resistirse obstinadamente a la implantación de un nuevo sistema o procedimiento.

La amenaza percibida se deriva de un cambio puede ser real o ficticia, directa o indirecta, grande o pequeña; pero más allá de la naturaleza del cambio los empleados se preocupan más por sobre los efectos que este tendrá sobre ellos. Los empleados pueden resistirse al cambio por tres razones:³⁵

§ Por la naturaleza del cambio mismo, probablemente los empleados crean que la decisión de implantar nuevos sistemas y/o procedimientos sea técnicamente incorrecta o sencillamente se rehúsen a cambiar por incertidumbre, el bienestar de la familiaridad que les da un sentido de certeza.

§ La resistencia al cambio también se puede desprender del método de introducción del cambio, pues, la gente puede resentir que la mal informen, o rechazar un enfoque insensible o autoritario que la excluya del proceso de implantación, esto puede provocar una percepción de mala oportunidad.

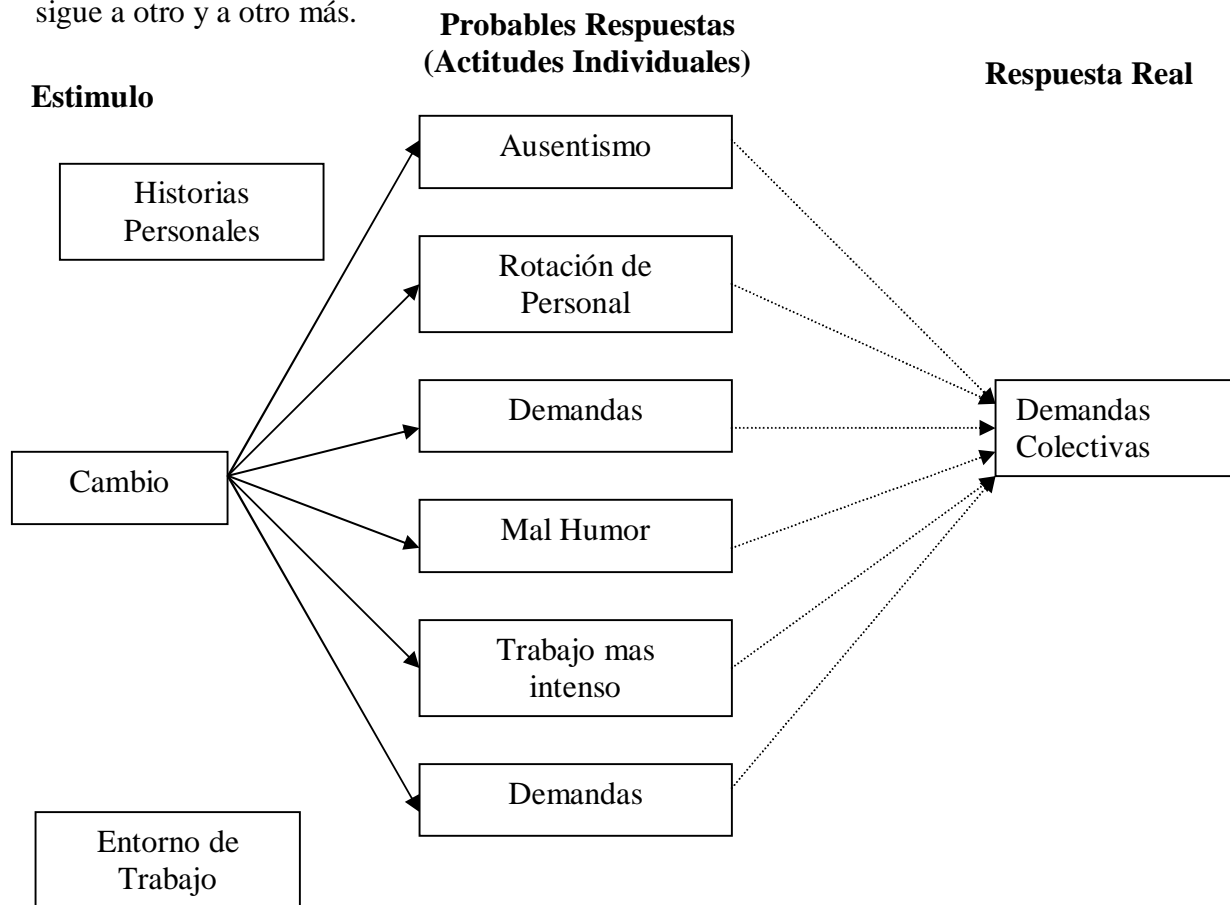
§ La inequidad es otro factor que provoca resistencia al cambio, esta afecta al proceso de implantación o mejoras de, los sistemas y procedimientos, ya que los

³⁴ “Comportamiento Humano en el Trabajo” Davis Keith

³⁵ Davis Keith

empleados perciben que se les obliga a cambiar su forma de trabajar, mientras que son otros quienes aparentemente reciben los beneficios del cambio.

Es muy importante tomar en cuenta los factores considerados hasta este momento, debido a que la inseguridad, producida por el cambio en la implantación de sistemas y procedimientos son condiciones que ilustran la posibilidad de desarrollar un efecto de reacción en cadena, esta cadena es una situación en la que un aspecto del cambio que afecta a una sola persona o a unas cuantas personas, puede producir una reacción directa o indirecta en muchas, es muy semejante a un choque de automóviles, en el que un choque le sigue a otro y a otro más.



Por todo esto podemos decir que los cambios que se produzcan con la implantación de sistemas o procedimientos nuevos o mejorados, será interpretado por cada individuo de acuerdo con sus actitudes, es decir, la manera en que el personal perciba el cambio será el

factor que determine la forma en la que responderán a este. El conocimiento de las diferencias individuales nos permite predecir que las personas reaccionarán en forma diferente y sumamente variada al cambio. Algunas sólo percibirán los beneficios, mientras que otras advertirán únicamente los costos que representa para ella.

4.3.2 Costos y Beneficios.

Es sabido que todos los cambios hechos en la organización al principio producen ciertos costos, un nuevo procedimiento de trabajo puede requerir el inconveniente de adquirir nuevas habilidades, puede trastornar temporalmente el trabajo rutinario y producir insatisfacción, también puede presentarse el costo de adquisición de un nuevo equipo o la reubicación de equipo ya existente, estos costos no son solamente económicos, sino también Psicológicos, en algunas ocasiones los administradores deben considerar la opción de motivar económicamente a los trabajadores para conseguir establecer el nuevo procedimiento.

Debido a los costos asociados con la implantación de sistemas y procedimientos, la propuesta del cambio no es siempre deseable, o al menos eso es lo que se cree, por ello se requiere de un cuidadoso análisis del costo - beneficio, ya que sería ilógico pensar solamente en los beneficios y no en los costos que se producirán al implantar los procedimientos, la meta de la organización con la implantación de los procedimientos nuevos o mejorados siempre será que los beneficios excedan los costos.

En dicho análisis se deben considera todos los tipos de costos y beneficios, será inútil considerar únicamente los costos y beneficios económicos, ya que aunque estos sean netos, los costos psicológicos podrían ser excesivos, aunque no es muy práctico reducir a números los costos psicológicos y sociales, es importante incluir en el proceso de toma de decisiones. Seguramente el cambio producido implicará cierta perdida psicológica a causa del desgaste que impone en las personas al tratar de adaptarse.

Aunque la resistencia al cambio produce los costos que se mencionaron, también se da con ellos una serie de beneficios. Puede alentar a la dirección a reexaminar los procedimientos propuestos a implantar, para cerciorarse que estos son apropiados, de esta

manera los empleados operan como parte de un sistema de comprobaciones y equilibrios que garantice que la planeación e instrumentación se hizo adecuadamente.

La resistencia también puede ayudar a identificar áreas específicas de problemas en las que es probable que nuevos procedimientos causen dificultades, a fin de que la dirección pueda aplicar acciones correctivas antes de que surjan los problemas serios.

Aunque la gente tiende a resistirse esta tendencia se ve contrarrestada por su deseo de nuevas experiencias y las retribuciones que llegarán con él, es por ello que la dirección de la empresa debe poner especial cuidado en la forma en la que se introducirá el nuevo procedimiento, esto puede convertirse por igual en un éxito o en un problema, dependiendo de la habilidad con que se conduzca.

4.4 ASPECTOS IMPORTANTES PARA LA IMPLANTACIÓN EXITOSA DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Para reducir los efectos ocasionados por las actitudes desfavorables de los empleados y reducir los costos de la resistencia al cambio es recomendable considerar algunos aspectos que a continuación se mencionan.

4.4.1 Participación.

La participación en los empleados se debe promover con el fin de involucrarlos y comprometerlos en el proceso de implantación de los sistemas y/o procedimientos. Es conveniente que los administradores de las PYMES consulten a sus empleados para hacerlos intervenir en los problemas y las decisiones para un efectivo trabajo en equipo, con ello busca reducir la inseguridad y la carencia de poder a la que se atribuye la frustrante experiencia de una experiencia personal baja.

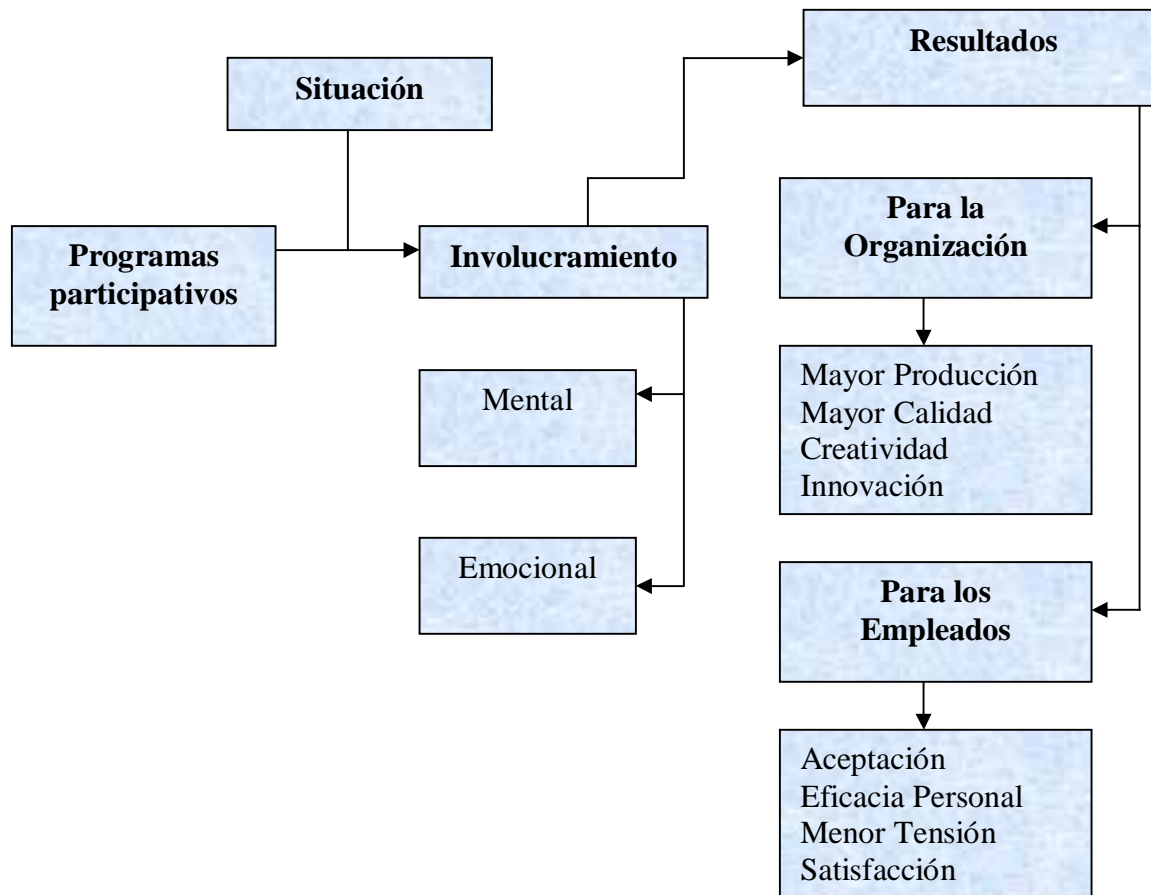
Para esto puede poner en práctica un proceso que ofrezca mayor autonomía a los empleados, compartiendo con ellos información relevante y dándoles control sobre los factores que influirán en su desempeño (Empowerment), este procesos contribuye a eliminar las condiciones que causan ineficiencia, por este efecto los empleados se sienten facultados para utilizar los manuales, para enfrentar diversas situaciones y capacitados para asumir el control de los problemas que se le presentan.

El Fomentar la participación de los empleados en el proceso de desarrollo, implantación y revisión de los procedimientos tiene los siguientes objetivos:

1. Ayudar a los empleados a obtener el dominio de sus labores.
2. Permitir mas control, concediendo a los empleados discrecionalidad sobre su desempeño laboral y responsabilizándolos de los resultado.
3. Comprometer a los empleados en la consulta y aplicaciones de los procedimientos, ya que no se puede sabotear algo que se contribuyo a crear
4. Brindar apoyo emocional, ya que se reduce la tensión y la angustia gracias a una mejor definición de las funciones.

Cuando los administradores de las PYMES adoptan estos enfoques los empleados comienzan a darse cuenta de que son competentes y se les valora de que sus labores tienen significado e impacto y de que cuentan con oportunidades de usar su talento.

En varias empresas con muy diversas condiciones operativas la participación a contribuido a la obtención de los objetivos y producido grandes beneficios, la participación suele traducirse en mayor producción y mejor calidad, esto justifica el tiempo invertido en la participación, los empleados hacen a menudo sugerencias de mejoras, tanto de calidad como de cantidad. Los programas participativos generan involucramiento mental y emocional que produce resultados generalmente favorables tanto para los empleados como para la organización.



El éxito de la participación se relaciona directamente con el cumplimiento de ciertas condiciones, según Keith Davis, estas condiciones comprueban que la participación funciona mejor en algunas situaciones que en otras, las principales condiciones que Davis menciona son:

1. Debe darse tiempo para la participación de los empleados antes de la implantación de los procedimientos, la participación difícilmente es adecuada en situaciones de emergencia, además de que en las PYMES la mayor parte del tiempo la operatividad le gana a la planeación y es muy poco el tiempo que se dedica a temas tan importantes como lo son los sistemas y procedimientos.

2. Los posibles beneficios de la participación deben ser superiores a los costos; por ejemplo, no es posible que los empleados deban dedicar tanto tiempo a la participación que terminen por ignorar su trabajo.

3. El tema de la participación de los empleados sobre sistemas y procedimientos debe ser pertinente e interesante para los empleados, de otra manera, éstos lo consideran como un mero recurso para mantenerlos ocupados.

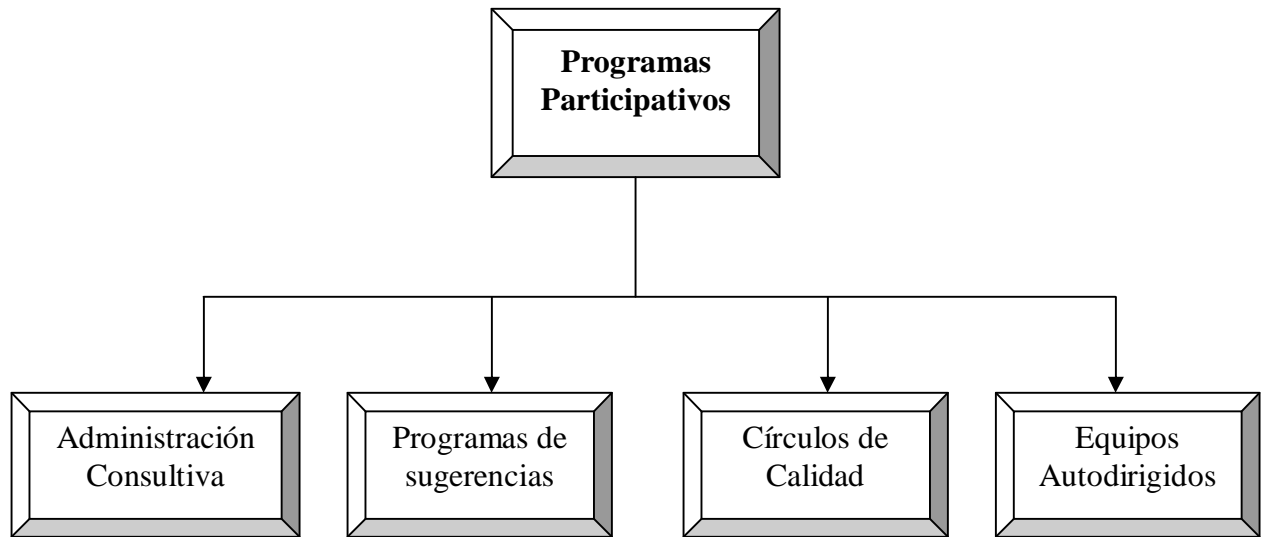
4. Los participantes deben poseer capacidad, así como inteligencia y conocimientos técnicos para participar en la resolución de problemas relacionados con su trabajo.

5. Los empleados deben ser capaces de comunicarse entre sí, deben hablar el lenguaje de los demás para poder intercambiar ideas.

6. Ninguna de las partes debe sentir que su posición se ve amenazada por la participación, si los trabajadores sienten que su prestigio se verá adversamente afectado, no participarán, por su parte, si los supervisores creen que su autoridad se verá amenazada, se negarán a la participación o adoptarán una posición defensiva.

La organización puede desarrollar programas para fomentar la participación, los oscilan aproximadamente de un grado de participación modesto a uno más sustancial. Estos programas suelen ser conjuntos de prácticas similares centradas en enfoques específicos de la participación; además de diferir considerablemente en cuanto a su naturaleza, también varían en su formalidad, grado de involucramiento directo o indirecto, oportunidad de ejercer influencia y duración del involucramiento³⁶. Algunos programas son:

³⁶ Davis Keith, "Comportamiento Humano en el Trabajo"



Administración Consultiva significa que los administradores piden a sus empleados reflexionar sobre ciertos asuntos, compartir sus experiencias y contribuir con ideas propias antes de que sea tomada una decisión: La administración consultiva es habitualmente informal y breve, pero implica un involucramiento directo y ofrece una modesta oportunidad de impacto.

Los programas de sugerencias son planes formales para estimular a los empleados en lo individual a recomendar mejoras en los sistemas y procedimientos para la realización de su trabajo.

A los grupos de voluntarios que reciben capacitación sobre técnicas de trabajo y que se reúnen regularmente en horarios de trabajo para generar soluciones sujetas a la evaluación e instrumentación del trabajo se le conoce como círculos de calidad.

Los equipos autodirigidos son grupos de trabajo naturales a los que se les concede un alto grado de autonomía en la toma de decisiones y de los que se espera que controlen su comportamiento y resultados propuestos.

Estos programas de participación pueden ser eficaces, aunque varían según la necesidades de la empresa y dependen del grado de resistencia al cambio que podría existir en la empresa, todos ofrecen beneficios y facilitan el proceso de implantación de sistemas y procedimientos nuevos o mejorados, al mismo tiempo que comprometen al empleado con la cultura organizacional de la PYME.

4.4.2 Liderazgo.

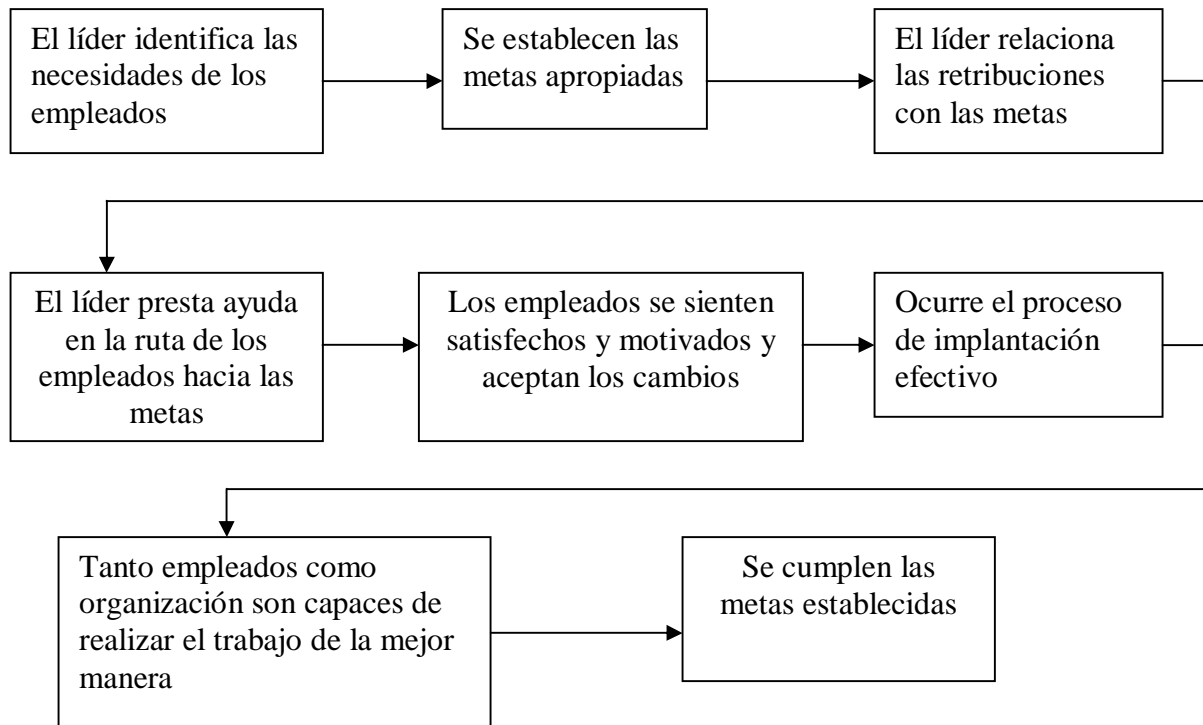
Hasta aquí hemos visto el proceso de implantación desde el punto de vista de los empleados, pero el papel del administrador de las PYMES es muy importante para fomentar la participación y para dirigir el proceso de implantación de sistemas y procedimientos, una gran cantidad de administradores de PYMES no se preocupan por temas tan importantes como lo es el liderazgo, esto probablemente por las características de sus empresas, que muchas veces son familiares.

A la gente se le convence por la razón, pero se le conmueve con por la emoción. El líder ha de convencer y conmover. No basta con que el líder conozca la forma adecuada de proceder. Ha de ser además capaz de actuar.

Para efectos de este tema no se mencionarán todas las teorías existentes sobre liderazgo, porque no se trata sobre una investigación sobre liderazgo, el fin de tratar este tema es el de proporcionar de una manera sencilla una opción para dirigir a los empleados y reducir con ello los costos de la resistencia al cambio que se pueden presentar con respecto a los sistemas y procedimientos.

Una opción muy buena es la propuesta por Robert House, el liderazgo de ruta-meta, este sostiene que es función del líder (administrador) usar la estructura, apoyo y retribuciones para crear un entorno de trabajo que contribuya a que los empleados cumplan las metas de la organización. Las dos principales funciones que ello implica son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia las metas a fin de que sean alcanzadas.

Los líderes identifican las necesidades de los empleados, proponen metas adecuadas y después enlazan el cumplimiento de las metas con las retribuciones para aclarar las relaciones de expectativas e instrumentalidad, se eliminan barreras al desempeño y se ofrece una orientación al empleado.



Entre los resultados esperados del proceso están la satisfacción laboral, la aceptación de los cambios y una mayor motivación; estos deberían rendir además un desempeño y cumplimiento de metas eficaces.

De esta forma los líderes ofrecen a sus empleados tanto apoyo en las tareas, como psicológico. Ofrecen apoyo a las tareas cuando contribuyen a la reunión de recursos, presupuestos, planes y procedimientos para la realización de sus labores, de igual importancia es el hecho de que pueden eliminar restricciones del entorno, que en ocasiones inhiben el desempeño del empleado, y otorgan reconocimientos en función del esfuerzo y desempeño efectivos.

De esta forma tenemos que según el enfoque de ruta- meta las funciones del líder consisten en ayudar a los empleados a comprender que se debe hacer y como hacerlo, fin que se persigue con el establecimiento y mejora de los procedimientos de la empresa, además los lideres deben ayudar a los empleados a comprobar que el cumplimiento de las metas será benéfico para ellas y la organización, sin embargo para ello los administradores tiene que decidir que tipo de liderazgo utilizar con cada empleado, para ello el modelo de ruta- meta identifica cuatro opciones:

§ Liderazgo directivo: El líder se concentra en claras asignaciones de tareas, normas de desempeño exitoso y programas de trabajo; esta opción se presenta con mucha frecuencia dentro de las PYMES, porque son las funciones mínimas de la dirección, pero en diversos estudios ha sido comprobado que el grado de resistencia por parte de los empleados muchas veces provoca que estos programas no se lleven a cabo como se planearon.

§ Liderazgo de apoyo: El líder además de proporcionar los planes y programas de trabajo, muestra interés en el bienestar y necesidades de los empleados, e intenta crear al mismo tiempo un agradable entorno de trabajo.

§ Liderazgo orientado a logros: El líder fija altas expectativas a los empleados les trasmite seguridad en su capacidad para cumplir metas difíciles y modela con entusiasmo el comportamiento deseado.

§ Liderazgo participativo: El líder invita a los empleados a ofrecer aportaciones a las decisiones y persigue seriamente el uso de sugerencias al ser tomadas las decisiones definitivas.

De estas opciones la más recomendable es la última para fomentar la participación de los empleados y lograr la implantación exitosa de los sistemas y procedimientos, ya que este tipo de liderazgo no sólo se preocupa por proporcionar las normas, políticas y procesos para la realización de las operaciones, sino que también busca lograr que los empleados participen en la mejora de estos, de esta manera se logrará productos y servicios de mayor calidad.

4.4.3 Capacitación y Adiestramiento.

Para lograr la participación de los empleados y cumpliendo con su función de proporcionar los medios necesarios para el cumplimiento de las metas, el administrador de la empresa debe procurar proporcionar a los empleados un proceso de capacitación y adiestramiento para que este se familiarice con los nuevos sistemas y procedimientos.

Los objetivos que se persiguen al proporcionar a los empleados un periodo de capacitación para el uso de nuevos procedimientos son los siguientes³⁷:

1. Elevar el nivel de vida y la productividad de los empleados.
2. Actualizar y perfeccionar conocimientos y habilidades para el desarrollo de las actividades de los empleados.
3. Proporcionar información sobre el uso de nuevos sistemas y procedimientos.
4. Proporcionar al trabajador la capacitación necesaria sobre la aplicación de nueva tecnología.
5. Prevenir riesgos de trabajo.
6. En general mejora las aptitudes del trabajador.

Los beneficios para el individuo que repercuten favorablemente en la organización son:

- § Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas, fin que se busca conseguir con el uso de procedimientos contenidos en manuales.
- § Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- § Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones que muchas veces son consecuencia de la resistencia al cambio.
- § Aumenta el nivel de satisfacción laboral.
- § Permite el logro de metas individuales.

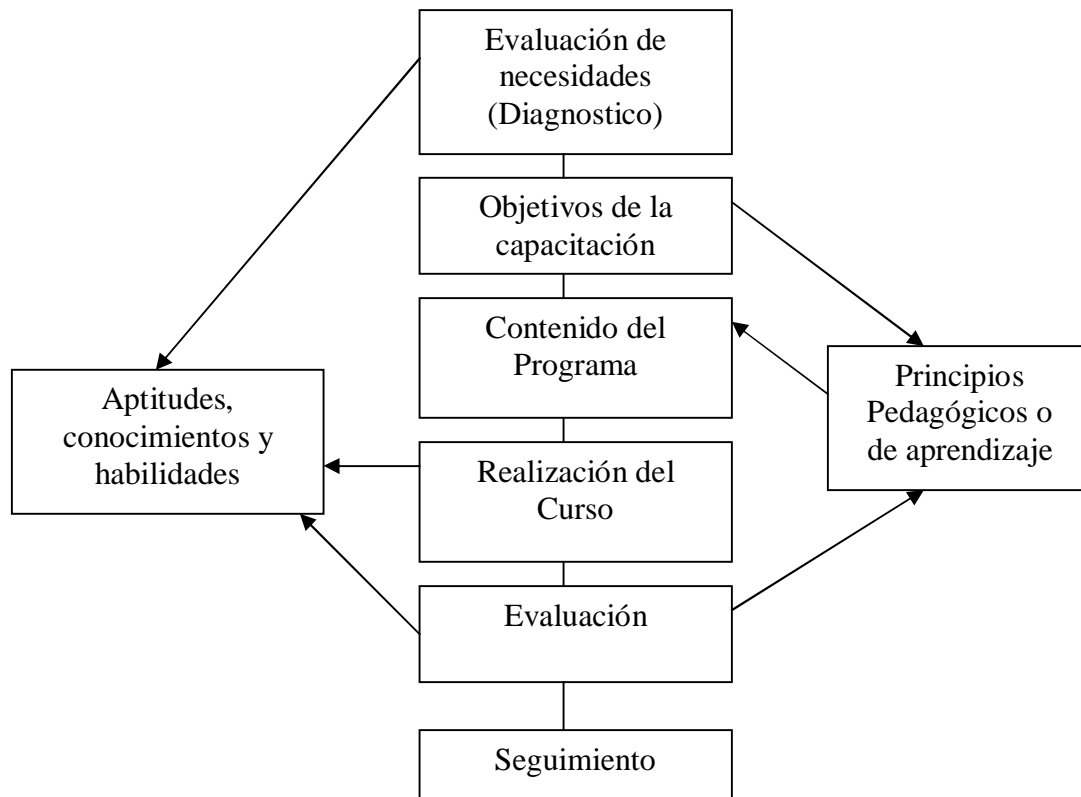
³⁷ González de la Rosa Jesús, “Disposiciones Legales y Oficiales en Materia de Capacitación y Adiestramiento”

§ Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.

§ Elimina los temores a la incompetencia o a la ignorancia individual.

Para evitar inconformidades de los trabajadores sobre si la capacitación será carácter impositivo, se debe hacer hincapié en los beneficios que esta proporcionará tanto para la organización como para ellos. Es recomendable que la capacitación se imparta dentro del horario de la jornada laboral, salvo que atendiendo a la naturaleza de los servicios que proporciona la empresa, se llegue a un acuerdo con el trabajador para que esta se imparta fuera de este horario.

Las etapas que se deben seguir en el proceso de capacitación son las siguientes:



1. Investigación para determinar las necesidades reales que existan o que deban satisfacerse.
-

2. Fijar los objetivos que se deben lograr en la capacitación.
3. Definir el contenido del programa de capacitación.
4. Señalar la forma y método de instrucción para el curso de adiestramiento.
5. Una vez determinado el contenido y realizado el curso, se debe verificar las enseñanzas dadas, a través de evaluaciones a los empleados.
6. El seguimiento, u observación de que realmente se utilicen los procedimientos de manera correcta.

Ante todo se deberá contar con un instructivo de los nuevos procedimientos y dispones de copias suficientes para cada uno de los empleados. En la capacitación se deberán dejar perfectamente claros todos los pasos del procedimiento, para ayudar al aprendizaje y a entender el papel que juega el trabajo de cada persona con relación al procedimiento en general y sobre todo con el sistema.

Se deberán hacer demostraciones prácticas del nuevo procedimiento, poniendo especial atención en los puntos clave de cada operación, es muy recomendable que se utilicen medios gráficos, ya que así se despertará más el interés de los empleados.

Al termino del proceso de capacitación se recomienda que se realice una evaluación de los conocimientos adquiridos durante el curso con el fin de comprobar que los objetivos establecidos se alcanzaron, además de asegurar que los procedimientos serán realizados en forma correcta.

También se debe de dar un seguimiento, a través de la observación para verificar los resultados de la capacitación, es frecuente encontrar que los empleados vuelven en forma parcial a las rutinas anteriores, en este caso se realizarán correcciones y recomendaciones haciendo énfasis de que se obtienen mejores resultados con las rutinas propuestas que con las anteriores.

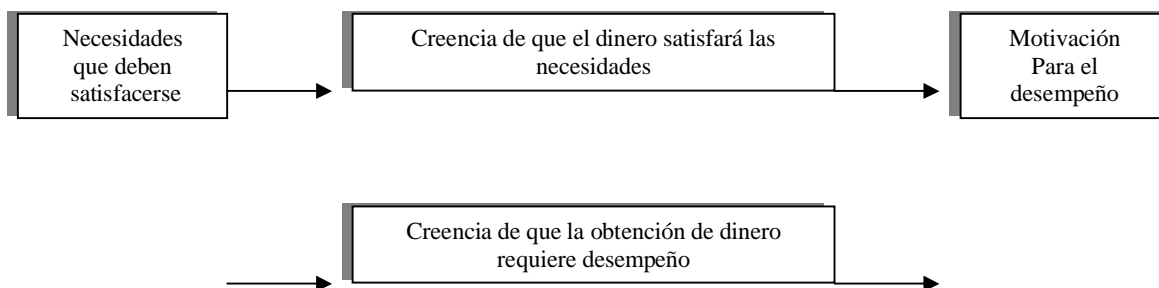
Poco a poco y a medida que avance el conocimiento y la familiaridad del procedimiento se irá retirando la supervisión por parte del instructor.

4.4.4 Motivación.

Es muy común oír decir en las organizaciones *"hay que motivar a nuestro personal para que trabajen más y produzcan mejor"*. Todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los trabajadores para que produzcan los resultados deseados, con eficacia, calidad e innovación, así como satisfacción y compromiso. Pero ¿Qué hacer para lograrlo? Ese es el dilema que hay que resolver.

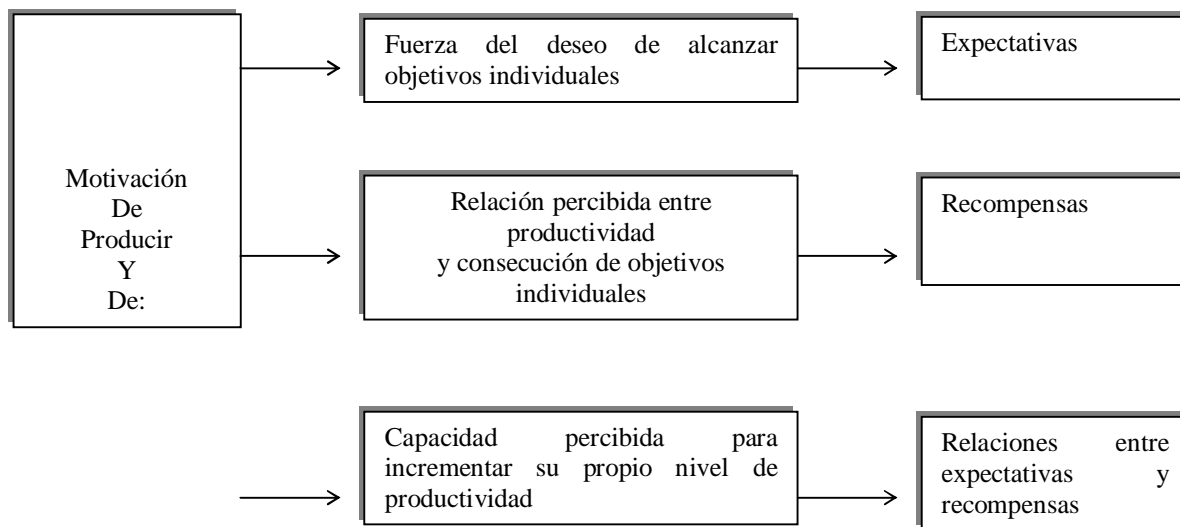
Para mantener tal grado de compromiso y esfuerzo, las organizaciones tiene que valorar adecuadamente la cooperación de sus miembros, estableciendo mecanismos que permitan disponer de una fuerza de trabajo suficientemente motivada para un desempeño eficiente y eficaz, que conduzca al logro de los objetivos y las metas de la organización y al mismo tiempo se logre satisfacer las expectativas y aspiraciones de sus integrantes, sobre todo si se busca que los empleados participen en el desarrollo e implantación de sistemas y procedimientos nuevos.

Tales premisas conducen automáticamente a enfocar inevitablemente el tema de la motivación como uno de los elementos importantes para generar, mantener, modificar o cambiar las actitudes o comportamientos en la dirección deseada.



Actualmente muchos administradores enfocan su atención a los Modelos de Procesos, que se interesan en explicar la forma en que la conducta se inicia, dirige, sostiene y detiene. El más conocido de estos modelos es el Modelo de Expectativas. Este modelo sienta sus bases en las investigaciones realizadas por Tolman y Lewin, pero se asocia con investigadores contemporáneos como Vroom, Lawler, Hackman y Porter.

La teoría de las expectativas sostiene que los individuos como seres pensantes y razonables tienen creencias y abrigan esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas. Si lo llevamos a nuestro tema es la necesidad de trabajar en un ambiente laboral apto para desempeñar las labores requeridas por la empresa. Por lo que para analizar la motivación se requiere conocer lo que las personas buscan de la organización y cómo creen poder obtenerlo.



El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes, cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es resultado de tres factores:

Valencia: demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de sí misma, si la persona considera

que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignara al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su compensación.

Partiendo de este enfoque se puede encontrar la manera en la que se logrará la motivación para que los empleados participen en el desarrollo de los procedimientos, se disminuya la resistencia al cambio, ya que la satisfacción laboral aumentará, y por lo tanto se logren los objetivos de manera efectiva.

Para ello se puede hacer uso de evaluación del desempeño, esta constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, si éste aportó sus ideas y sugerencias, procurará tener una retribución sobre la manera en la que cumple sus actividades.

4.5 MANTENIMIENTO DE LOS SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

Después de que los nuevos sistemas y procedimientos fueron implantados y que se dio un seguimiento para observar que estos se utilicen de manera correcta, se debe tener en cuenta que se deben efectuar constantes revisiones a los procedimientos en operación con el fin de darles mantenimiento.

Hay que entender que toda empresa está sujeta a constantes cambios internos o externos y que por lo tanto ese dinamismo refleja en sus sistemas y procedimientos, haciendo constantemente necesarias modificaciones.

Para determinar la frecuencia de revisión hay que considerar ante todo la complejidad del procedimiento, esta se debe hacer por lo menos una vez al año, aunque sólo la práctica podrá indicar el tiempo más conveniente para cada situación particular.

Es muy importante que cualquier cambio en los procedimientos se registre inmediatamente en el manual, para de esta manera poder exigir que este se cumpla, al igual que se debe informar a todo el personal.

ANEXO:

A continuación se muestra el caso de una empresa que ha manifestado interés para realizar un estudio integral para conocer su situación organizacional y operativa, sus relaciones y su entorno laboral, con el fin de localizar la problemática de la empresa y dar una solución que satisfaga las expectativas de la empresa no solo en el corto plazo sino también a mediano y largo plazo.

Como resultado de este estudio se realizó el Manual General de la Empresa.



MANUAL GENERAL DE ADMINISTRACION

Ejemplar número _____
Para uso de _____

Contenido

PROLOGO	
INSTRUCTIVO DE USO	
AMBITO DE RESPONSABILIDAD	
ACTUALIZACION Y MODIFICACIONES.....	
CONTROL DE REVISIONES	
CAPITULO I.....	
GENERALIDADES.....	
1.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIONES TURÍSTICAS Y AERONAUTICAS.....	
1.2. FILOSOFIA DEL SERVICIO EN FAVOR DEL CLIENTE	
1.3. EL CONCEPTO DE ADMINISTRACIONES TURÍSTICAS Y AERONAUTICAS.....	
1.4. ATRIBUCIONES.....	
1.5. POLITICAS GENERALES.....	
1.5.1. CON LOS CLIENTES.....	
1.5.2. CON SUS COLABORADORES.....	
1.5.3. CON LOS PROVEEDORES.....	
1.5.4. CON LAS AUTORIDADES.....	
1.6. BASE LEGAL	
1.7. AEROPUERTOS SERVIDOS POR ADMINISTRACIONES TURÍSTICAS Y AERONAUTICAS.....	
CAPITULO II.....	
NORMAS GENERALES.....	
2.1. RELACION DE TRATO.....	
2.2. FORMALIZACION DE OBLIGACIONES.....	
2.3. USO DEL EQUIPO DE LA EMPRESA.....	
2.4. PROHIBICION AL PERSONAL RESPECTO A DECLARACIONES EN PUBLICO O A LA PRENSA.....	
2.5. PROHIBICION RESPECTO A LOS DONATIVOS, GRATIFICACIONES Y OTRAS AYUDAS.....	
2.6. PROHIBICION AL PERSONAL RESPECTO A LA ACEPTACION DE OBSEQUIOS Y GRATIFICACIONES.....	
2.7. PROHIBICION A GERENTES DE ESTACION.....	
2.8. REPORTES DEL PERSONAL QUE MANEJA FONDOS, VALORES Y BIENES DE LA COMPAÑIA.....	
2.9. FONDOS PROVENIENTES DE LOS SERVICIOS.....	
2.10. IMAGEN CORPORATIVA.....	
2.11. NOTIFICACIONES LEGALES.....	
2.12. INFORMACION AL PUBLICO SOBRE NUESTROS SERVICIOS.....	
2.13. IGUALDAD EN EL TRATO	
2.14. PREFERENCIA EN EL SERVICIO	
2.15. DESCUENTOS Y CORTESIAS.....	
2.16. CREDITO.....	
2.17. JUNTAS DE CALIDAD.....	
2.18. DE CALIDAD.....	
CAPITULO III.....	
ORGANIZACION	
3.1. ESTRUCTURA ORGANICA GENERAL.....	
3.1.1. DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	
3.1.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.....	

3.1.3.	ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COORDINACION DE ASUNTOS DE LA INDUSTRIA.....	
3.2.	DESCRIPCION DE AREAS DE TRABAJO.....	
3.2.1.	FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA DIRECCION GENERAL.....	
3.2.1.1.	FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA ASISTENCIA A LA DIRECCION GENERAL.....	
3.2.2.	FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.....	
3.2.3.	FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA COORDINACION DE OPERACIONES.....	
3.2.4.	FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA COORDINACION DE ASUNTOS DE LA INDUSTRIA.....	
3.3.	PERFIL DE PUESTOS.....	
3.3.1.	DIRECCION GENERAL.....	
3.3.1.1.	ASISTENCIA A LA DIRECCION GENERAL.....	
3.3.2.	COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.....	
3.3.3.	COORDINACION DE OPERACIONES.....	
3.3.3.1.	GERENCIAS DE ESTACION.....	
	¡Error! Marcador no definido. 3.3.4.....	ASUNTOS DE LA INDUSTRIA
3.4.	ORGANIZACION POR CELULAS DE TRABAJO.....	
3.4.1.	ESTRUCTURA DE INTEGRACION DE LA CELULA DE TRABAJO.....	
3.5.	ORGANIZACION CELULAR DE AVIACION DE ATUR.....	
3.5.1.	CELULA DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.....	
3.5.1.1.	SISTEMA DE ROTACION.....	
3.5.2.	CELULA DE OPERACIONES.....	
3.5.2.1.	SISTEMA DE ROTACION.....	
3.5.3.	CELULA DE ASUNTOS DE LA INDUSTRIA.....	
3.5.3.1.	SISTEMA DE ROTACION.....	
3.6.	SISTEMA INTEGRAL.....	
3.6.1.	SISTEMA INTERACTIVO DE LAS CELULAS DE TRABAJO.....	
CAPITULO IV		
PROCEDIMIENTOS		
4.1.	DE LA DIRECCION GENERAL.....	
4.1.1.	JUNTA SEMANAL ASDG-001.....	
4.2.	ASISTENCIA A LA DIRECCION GENERAL.....	
4.2.1.	ATENCION DE LLAMADAS TELEFONICAS ASAD-001.....	
4.2.2.	ENVIO DE FAX ASAD-002.....	
4.2.3.	RECEPCION DE FAX ASAD-003.....	
4.2.4.	ATENCION PERSONAL EN RECEPCION ASAD-004.....	
4.2.5.	QUEJAS Y SUGERENCIAS ASAD-005.....	
4.2.6.	OPERACIONES BANCARIAS ASAD-006.....	
4.2.7.	ATENCION A LA AGENDA DEL DIRECTOR GENERAL ASAD-007.....	
4.2.8.	RECEPCION DE MENSAJERIA ASAD-008.....	
4.2.9.	ASUNTOS DE MENSAJERIA ASAD-009.....	
4.3.	COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.....	
4.3.1.	PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS.....	
4.3.1.1.	SELECCION Y CONTRATACION DE PERSONAL ASAFRH-001.....	
4.3.1.2.	PROCESO DE INDUCCION ASAFRH-002.....	
4.3.1.3.	NOMINA ASAFRH-003.....	
4.3.1.4.	CONTROL Y REVISION DE PAGOS A GERENTES ASAFRH-004.....	
4.3.1.5.	CONTROL DE ASISTENCIA ASAFRH-005.....	
4.3.2.	PROCEDIMIENTOS DE ADMINISTRACION DE RECURSOS MATERIALES.....	
4.3.2.1.	ADQUISICIONES ASAFRM-001.....	
4.3.2.2.	CONTROL Y REVISION DE PAGOS A PROVEEDORES ASAFRM-002.....	
4.3.3.	PROCEDIMIENTOS DE FINANZAS.....	
4.3.3.1.	FACTURACION ASAF-001.....	
4.3.3.2.	SOLICITUD DE REEMBOLSOS ASAF-002.....	
4.3.3.3.	COBRANZA ASAF-003.....	

4.3.3.4.	REVISION DE SALDOS BANCARIOS ASAF-004	
4.3.3.5.	ACTUALIZACION DE BASE DE DATOS DE SALDOS BANCARIOS REALES ASAF-005.....	
4.3.3.6.	CONTROL DE RECIBOS Y FACTURAS ASAF-006.....	
4.3.3.7.	ELABORACION DE CHEQUES ASAF-007.....	
4.3.3.8.	PAGO DE MIGRACION EN LA CD. DE MEXICO ASAF-008.....	
4.3.3.9.	REPORTE DE PAGOS PENDIENTES ASAF-009	
4.4.	COORDINACION DE OPERACIONES.....	
4.4.1.	PROCEDIMIENTOS DE CONTROL OPERACIONAL.....	
4.4.1.1.	CAPTURA DE PROGRAMA DE VUELOS ASCO-001.....	
4.4.1.2.	ACTUALIZACION DE BASE DE DATOS PARA EFECTOS DE FACTURACION ASCO-002.....	
4.4.1.3.	MODIFICACION DE PROGRAMAS DE VUELO ASCO-003.....	
4.4.1.4.	IMPRESION LISTADO DE OPERACIONES SEMANALES ASCO-004.....	
4.4.1.5.	ATENCION DE REPORTES DE SITATEXT ASCO-005.....	
4.4.1.6.	COORDINACION DE SERVICIO CON EL GERENTE DE ESTACION ASCO-006	
4.4.1.7.	CONTACTO DE COMISARIATO EN LAS DIFERENTES ESTACIONES ASCO-007.....	
4.4.1.8.	DEMORAS ASCO-008.....	
4.4.1.9.	ASISTENCIA AL GERENTE DE ESTACION DURANTE LAS GUARDIAS ASCO-009	
4.4.1.10.	INTEGRACION DE DOCUMENTOS PARA FACTURACION ASCO-010.....	
4.4.1.11.	ELABORACION DE ESTADISTICA MENSUAL DE OPERACIONES POR LINEA AEREA PARA DGAC ASCO-011.....	
4.4.1.12.	MANEJO DE ARCHIVO POR VUELO ASCO-012	
4.4.2.	PROCEDIMIENTO DE LOS GERENTES DE ESTACION.....	
4.4.2.1.	SUPERVISION DE LOS SERVICIOS EN TIERRA ASGE-001.....	
4.4.2.2.	SUPERVISION DE SERVICIOS DE TRANSPORTE A PASAJEROS ASGE-002.....	
4.4.2.3.	SUPERVISION DEL SERVICIO DE COMISARIATO ASGE-003	
4.4.2.4.	SUPERVISION DE DOCUMENTACION DE PASAJEROS ASGE-004	
4.4.2.5.	SUPERVISION DE ABORDAJE DE PASAJEROS A AERONAVE ASGE-005.....	
4.4.2.6.	SUPERVISION Y ABASTECIMIENTO DE COMBUSTIBLE A LAS AERONAVES ASGE-006.....	
4.4.2.7.	FALLECIMIENTO DE UN PASAJERO A BORDO	
4.5.	COORDINACION ASUNTOS DE LA INDUSTRIA	
4.5.1.	PROCEDIMIENTOS DE PLANEACION OPERATIVA	
4.5.1.1.	RECEPCION DE PROGRAMA DE VUELOS ASAIPO-001	
4.5.1.2.	MODIFICACIONES AL PROGRAMA DE VUELOS EN LAS ESTACIONES ASAIPO-002	
4.5.1.3.	CAMBIOS DE SLOTS DE VUELOS EN LA CIUDAD DE MEXICO ASAIPO-003.....	
4.5.1.4.	MODIFICACION DE FLOTA AEREA ASAIPO-004	
4.5.1.5.	SOLICITUD DE GAFETES ASAIPO-005.....	
4.5.2.	PROCEDIMIENTOS DE GESTION OPERATIVA.....	
4.5.2.1.	SOLICITUD DE PERMISOS INDEFINIDOS O DEFINITIVOS PARA CHARTERS ASAIPO-001	
4.5.2.2.	SOLICITUD DE AUTORIZACION DE NUEVO PROGRAMA DE VUELOS ASAIPO-002	
4.5.2.3.	TRAMITE DE PERMISO DE OPERACIÓN DE RUTA REGULAR ASAIPO-003	
4.5.2.4.	TRAMITE DE TARIFAS ANTE DIRECCION GENERAL DE AERONAUTICA CIVIL (DGAC) ASAIPO-004 ¡Error! Marcador no definido.	
4.5.2.5.	OBTENCION DE TARJETAS DE COMBUSTIBLE ASAIPO-005.....	
4.5.2.6.	OBTENCION DE FORMAS ADUANALES ANTE LA SECRETARIA Y HACIENDA Y CREDITO PUBLICO SHCP (ADUANA) ASAIPO-006	
4.5.2.7.	OBTENCION DE FORMAS MIGRATORIAS ANTE EL INSTITUTO NACIONAL DE MIGRACION (INM) ASAIPO-007.....	
4.5.2.8.	PAGO DE PERMISOS ASAIPO-008.....	
4.5.2.9.	SOLICITUD DE PERMISO PARA TRANSPORTAR PASAJEROS DE CORTESIA ASAIPO-009	
CAPITULO V		
EMERGENCIAS		
5.1.GUIA DE EMERGENCIAS Y ACCIONES CORRECTIVAS.....		

INSTRUCTIVO DE USO

El manual General de “La Empresa”.; está integrado por capítulos a fin de facilitar su consulta, comprensión de conceptos e interpretación de su contenido, para lo cual esta organizado por los siguientes apartados:

El capítulo I, contiene información general de la empresa, respecto a su constitución, atribuciones, misión, objetivo, principios, políticas generales y base legal que regula a la operación.

El capítulo II, incluye las normas generales de observancia general y obligatoria a las que deben apegarse todos los elementos integrantes “La Empresa”.

El capítulo III, contiene la estructura organizacional de la empresa, la relación de funcionarios y empleados, la estructura celular operativa, los perfiles de puesto y todo el sistema operativo que utiliza la empresa para la prestación de servicios a sus clientes y favorecedores.

El capítulo IV, integra los procedimientos generales que se aplican en las áreas administrativas de la empresa, mismos que están estructurados funcionalmente para delimitar responsabilidades.

El capítulo V, incluye procedimientos de operación y servicios de emergencia en el área sustantiva de la organización, ya que contiene procesos de atención al público en las áreas aeroportuarias, así como de previsión para casos de contingencia e información de protección civil.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

AMBITO DE RESPONSABILIDAD

Este manual es propiedad de “La Empresa”. los ejemplares no están asignados a título personal, sino para el desarrollo de la función que cada integrante de la empresa tenga asignada.

Por lo anterior este documento es parte del activo fijo de la empresa y deberá ser entregado como tal, en caso de efectuar un acto de entrega-recepción del responsable de algún cargo de trabajo, al momento de terminar la relación laboral con “La Empresa”

Manual General de administración

Copyright © 2003 por

“La Empresa”

Queda terminantemente prohibido

reproducir este manual por

cualquier medio, total o parcialmente,

sin permiso expreso de los propietarios.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

ACTUALIZACION Y MODIFICACIONES

La revisión, actualización y modificaciones al Manual, está a cargo de la Coordinación de Administración y Finanzas; toda aquella persona que considere pertinente la inclusión, modificación o eliminación de una o varias partes del Manual, deberá enviar sus recomendaciones al área mencionada.

Quién analizará la información recibida y si considera conveniente la inclusión, ordenará las ediciones correspondientes, encargándose de distribuir las a todos los poseedores del Manual para su inserción.

El poseedor del Manual, al recibir la corrección a que se hace referencia, procederá inmediatamente a intercalar en su ejemplar y discutirá las hojas que sustituya.

Para un mayor orden, se ha incluido una hoja de control de revisiones, donde se deben registrar las modificaciones, eliminaciones o actualizaciones que se efectúen.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	



CONTROL DE REVISIONES

2003

NUM.	FECHA EMISION	FECHA DE INSERCIÓN	INSERTADA POR	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				
13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

A manera de ejemplo se incluyen algunos conceptos desarrollados y que fueron enunciados en el contenido del capitulo de anexo.

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES DE ADMINISTRACIONES TURÍSTICAS Y AERONAUTICAS.

Fundada el 13 de Enero de 1994 en la Ciudad de México, Distrito Federal. Su objeto social ofertar servicios de representación legal a líneas aéreas de tipo fletamento, regulares, ambulancias aéreas, taxis aéreos, vuelos cargueros.

En ese año de su creación existían empresas de servicios de intermediario financiero, de tarjetas de crédito de combustible y de servicios de asistencia en tierra, que en forma paralela también ofertaban servicios de representación y supervisión de las operaciones de sus propios servicios. Está incongruencia de logística y operativa requería de la creación de una empresa formada por verdaderos profesionales en la industria con conocimientos del campo, probada experiencia y resultados a favor de los intereses económicos de las líneas aéreas.

1.2. FILOSOFIA DEL SERVICIO EN FAVOR DEL CLIENTE

Los manejos altamente irregulares del dinero de los clientes, la deficiente revisión de sus facturas de servicios, el desinterés por defender las multas y penalizaciones a que se habían adjudicado por causa de su propia falta de organización de las empresas que representaban, marcó claramente el indicativo de la creación de un entorno serio y profesional como el de “La Empresa”. a esto se agrega la falta de profesionales dirigiendo sin ninguna vocación ni conocimientos sobre esta rama del turismo, ni del conocimiento de la Aviación Comercial.

Se requería urgentemente profesionalizar todos los servicios al cliente, trabajar en la optimización de estándares de calidad y servicios y defender cada centavo de los clientes, muy a pesar de los fuertes intereses económicos de los intermediarios a quienes sólo importaba el pagar más porque por ello cobraban más comisión.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

1.4. ATRIBUCIONES

Entre las más significativas figuran las siguientes:

- Promoción y representación de líneas aéreas regulares, de fletamento, de aviación ejecutiva, de ambulancias, de carga nacionales y extranjeras, oficiales, privadas y civiles.
- Proporcionar y promocionar servicios de consultoría, asesoría, dirección, administración de líneas aéreas, agencias de viajes, operadores terrestres, agencias de carga, agencias de publicidad, agencias de transporte terrestre de pasajeros y su manejo.
- Proporcionar servicios de asistencia en tierra, aeronaves, servicios de despacho y control de vuelos, servicios de mantenimiento a toda la industria aeronáutica.
- Gestionar y obtener autorizaciones, permisos, concesiones, para el legal funcionamiento, otorgamiento de fianzas y demás garantías para asegurar el cumplimiento de condiciones en que ofrezca sus servicios.
- La compra, venta y renta, así como la importación de toda clase de artículos, partes, componentes, refacciones, maquinaria y enceres adecuados y necesarios para la industria relacionada a la aviación.
- La elaboración, preparación, surtido y abastecimiento de servicios de comisariato para la industria del turismo, hoteles, restaurantes y de la aviación en general.
- Proporcionar los servicios técnicos de mantenimiento preventivo, correctivo y de línea, así como los relacionados con lo operacional y sus técnicas inherentes para la seguridad e integridad en la aeronavegación, de acuerdo a todas las normas y reglamentos de autoridades en la materia, fabricantes de aeronaves y sistemas propios de las aerolíneas.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

1.5. POLITICAS GENERALES

1.5.1. CON LOS CLIENTES.

- Cumplir con todos los compromisos contraídos con el cliente en el tiempo requerido para que éste pueda llevar a cabo sus actividades sin contratiempos.
- Brindar atención de la más alta calidad a través de una preparación constante del personal.
- Garantizar que toda la operación se lleve a cabo bajo las más estrictas normas de legalidad y honradez.

1.5.2. CON SUS COLABORADORES.

- Garantizar absoluto respeto a la dignidad de todos y cada uno de los participantes en la organización.
- Consolidar la existencia de un ambiente de trabajo integral que permita formar un equipo altamente coordinado.
- Fomentar el desarrollo personal y profesional para que puedan asumir mayores responsabilidades y responder a las exigencias actuales de polivalencia y multifunción.
- Una adecuada retribución de sueldos que les permita la estabilidad económica y su normal desarrollo, en correspondencia al trabajo y capacidad demostrados.
- Favorecer el progreso del personal mediante orientaciones oportunas, integración en el equipo de trabajo, acceso a los medios de información y sistemas de premiación a fin de lograr plena satisfacción, tanto en su trabajo como fuera de él.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

1.5.3. CON LOS PROVEEDORES.

- Mantener con ellos relaciones de equidad, puntualidad en los pagos y confianza mutua.
- Dar trato justo, rápido y cortés a sus representantes.

1.5.4. CON LAS AUTORIDADES.

- Mantener relaciones estrictamente apegadas a las normas que marcan las diferentes autoridades que competen a la naturaleza de las actividades de Aviación de ATUR.
- Cumplir cabal y oportunamente con los pagos de impuestos y derechos que causan los trámites ante las autoridades a fin de mantener en orden la situación jurídica de la Empresa.
- Atender las recomendaciones de las autoridades que tengan que ver con el mejor desempeño de éstas o el fortalecimiento de las interrelaciones Autoridad – Empresa

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

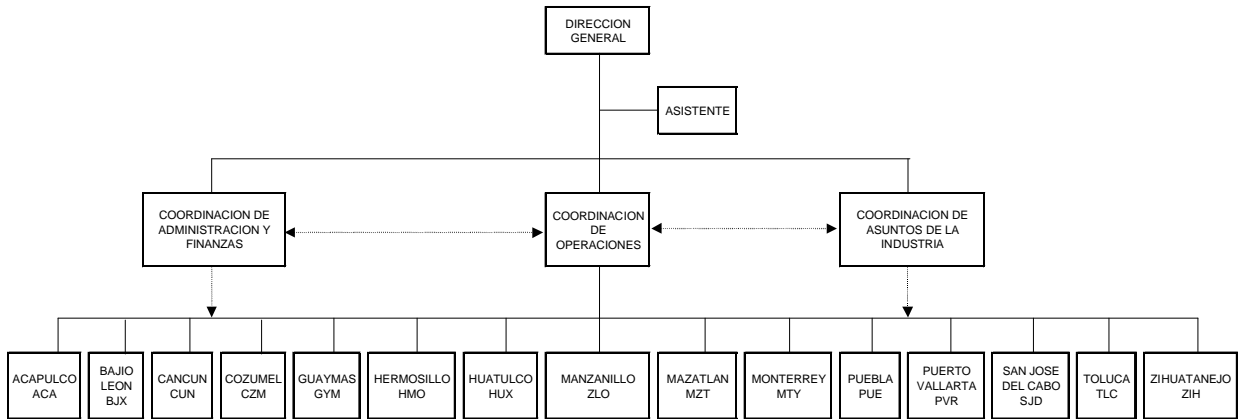
1.6. BASE LEGAL

Para el ejercicio de su actividad Aviación de ATUR esta regulada por las leyes y reglamentos de la República Mexicana y en su ámbito comercial por organismos internacionales, el marco básico incluye las siguientes:

- Ø Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ø Código Civil.
- Ø Código de Comercio.
- Ø Código Fiscal.
- Ø Código Penal.
- Ø Ley Aduanera
- Ø Ley de Aeropuertos y su Reglamento
- Ø Ley de Aviación
- Ø Ley de Población
- Ø Ley de Salud
- Ø Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Ø Ley del Impuesto Sobre la Renta.
- Ø Ley del Seguro Social.
- Ø Ley del Sistema de Ahorro para el Retiro.
- Ø Ley Federal de Derechos
- Ø Ley Federal del Trabajo.
- Ø Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito.
- Ø Ley General de Sociedades Mercantiles.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

**CAPITULO III.
ORGANIZACION
3.1. ESTRUCTURA ORGANICA GENERAL**

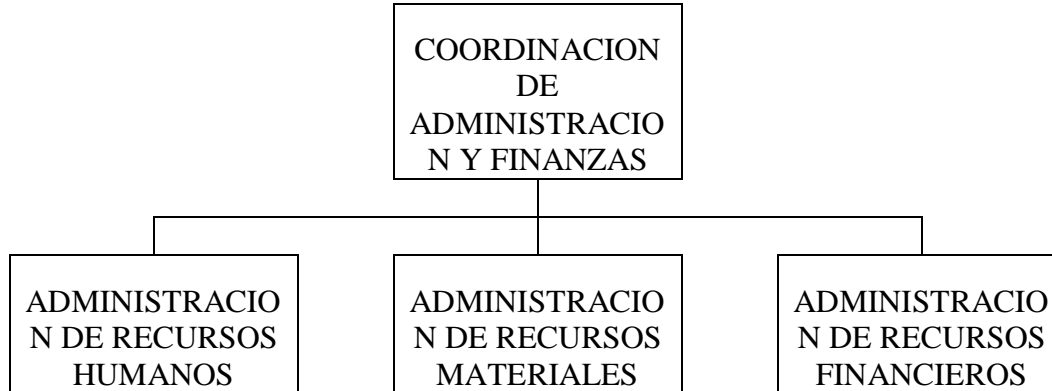


3.1.1. DIRECTORIO DE FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS

- Ø Director General:
- Ø Asistencia de la Dirección General:
- Ø Ayudante General:
- Ø Coordinación de Administración y Finanzas:
- Ø Coordinación de Operaciones:
- Ø Coordinación de Asuntos de la Industria:
- Ø Gerente de Estación:
- Acapulco:
- Bajío:
- Cancún:
- Cozumel:
- Guaymas:
- Huatulco:
- Manzanillo:
- Mazatlán:
- Monterrey:
- Puerto Vallarta:
- San José del Cabo:
- Toluca:
- Zihuatanejo:

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

3.1.2. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.



3.1.3. ESTRUCTURA FUNCIONAL DE LA COORDINACION DE ASUNTOS DE LA INDUSTRIA.



3.2. DESCRIPCION DE AREAS DE TRABAJO

3.2.1. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA DIRECCION GENERAL.

- ∅ Contratos y convenios.
- ∅ Relaciones públicas.
- ∅ Administración de relaciones internas.
- ∅ Desarrollo de servicios.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

3.2.1.1. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA ASISTENCIA A LA DIRECCION GENERAL.

- Ø Atención telefónica.
- Ø Atención de agenda de la Dirección General.
- Ø Atención de mensajería

3.2.2. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA COORDINACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.

- Ø Administración de Recursos Humanos.
- Ø Administración de Recursos Materiales.
- Ø Administración de Recursos Financieros.

3.2.3. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA COORDINACION DE OPERACIONES.

- Ø Ejecución y control de programas de vuelo.
- Ø Comunicación con Autoridades y Gerentes de estación.
- Ø Información documental.

3.2.4. FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA COORDINACION DE ASUNTOS DE LA INDUSTRIA.

- Ø Planeación operativa.
- Ø Gestión operativa.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

3.3. PERFIL DE PUESTOS

3.3.1. DIRECCION GENERAL

AREA DE EFECTIVIDAD	FRECUENCIA
RESPONSABILIDAD: DIRECTOR GENERAL	
1. Contratos y Convenios 1.1. Elaboración de contratos y convenios concernientes a la Empresa. 1.2. Firma de los mismos 2. Relaciones Públicas 2.1. Búsqueda de clientes 2.2. Recuperación de clientes 2.3. Seguimiento en el servicio de los clientes actuales 2.4. Búsqueda de clientes potenciales 2.5. Promoción de servicios 2.6. Otorgamiento de créditos 3. Administración de Relaciones Internas 3.1. Junta semanal 3.2. Autorización sobre la capacitación a impartirse 3.3. Autorización sobre el personal a contratar 4. Desarrollo de Servicios 4.1. Detección de los nuevos servicios que el cliente demande	Semanal
AREA DE AUTORIDAD: Ø Decidir sobre la firma de contratos y convenios necesarios para la Empresa Ø Decidir sobre el otorgamiento de créditos, montos y tiempos Ø Decidir sobre nuevas líneas de servicio al cliente Ø Decidir sobre las operaciones bancarias a realizar Ø Decidir sobre la atención de quejas	

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

CAPITULO IV
PROCEDIMIENTOS
4.1. DE LA DIRECCION GENERAL
4.1.1. JUNTA SEMANAL

PROPOSITO: Realizar cada semana una junta con los colaboradores para tratar asuntos relevantes.

NORMAS:

- A) El día lunes de cada semana el Director General presidirá una junta con los colaboradores.
- B) La hora de la junta se establecerá con 24 horas de anticipación para mayor flexibilidad.
- C) El tiempo para cada área será de 15 minutos para seguimiento del programa y 10 minutos para las propuestas por área.
- D) La junta se iniciará puntualmente.
- E) La reunión deberá apegarse a la agenda.
- F) La junta se realizará en las instalaciones de la empresa, salvo disposición del Director General.
- G) Los colaboradores deberán apegarse a los acuerdos a los que se llegaron en la junta semanal.
- H) Las áreas deberán definir los temas a tratar con anterioridad.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO

ASISTENTE DE DIRECCION.

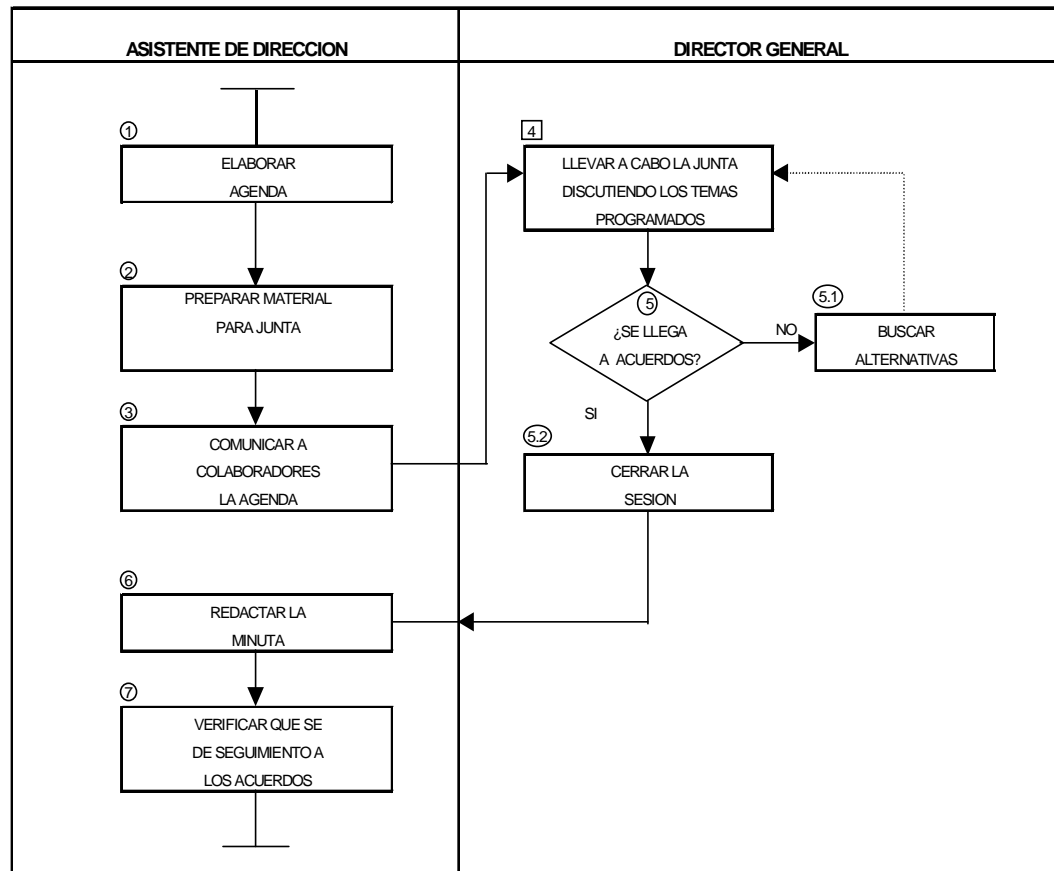
1. Elaborar agenda.
2. Preparar material a utilizar en la junta.
3. Comunicar a los colaboradores la agenda.

DIRECTOR GENERAL.

4. Llevar a cabo la junta, discutiendo los temas programados.
5. ¿Se llega a acuerdos?
 - 5.1. No. Buscar alternativas.
 - 5.2. Si. Cerrar la sesión.
6. Redactar la minuta
7. Verificar que se de seguimiento a cada acuerdo.

VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCEDIMIENTO JUNTA SEMANAL



VIGENCIA	REVISION	AUTORIZO	CAPITULO	SECCION	PAGINA
02/05/03	0		0	0	

CONCLUSIÓN:

Al inicio de la presente investigación se menciona el hecho de que era responsabilidad del administrador de empresas, ya sea profesional o empírico, proporcionar a sus subordinados los recursos necesarios para el desarrollo de las operaciones, estos recursos comprenden: la fijación de metas, los insumos, maquinarias y materiales necesarios para la operación, pero sobre todo es importante que el administrador de las empresas medianas, pequeñas y en general, se preocupen por ocuparse de la forma en la que los empleados realizan su trabajo.

Por desgracia, son pocas las organizaciones que a nivel PYME se preocupen por realizar estudios con referencia al tema de sistemas y procedimientos.

Conforme avanza el crecimiento de una empresa, también crece el grado de complejidad y el volumen de sus operaciones, las exigencias de calidad y precio por parte de sus clientes aumentan, las obligaciones con los proveedores se incrementan y los conflictos internos se hacen más presentes; por ello es necesario que los administradores, realicen constantemente estudios de análisis sobre la estructura de la empresa para localizar y reparar los errores que puedan originar estas circunstancias.

Es importante mencionar que si se diseñan y desarrollan correctamente los sistemas y procedimientos, estos constituirán una herramienta que puede contribuir de manera significativa en el desarrollo eficiente de las actividades de las empresas, para ello se debe considerar la participación de todos los miembros de la organización en el proceso de formalización para que estos se elaboren de manera correcta; de aquí podemos afirmar que si se forman grupos de trabajo con analistas y expertos en las operaciones (empleados del área) se logrará el cumplimiento de los objetivos.

El responsable en la elaboración de sistemas y procedimientos no necesita ser un experto en todas las áreas por eso se sugiere que se formen grupos de trabajo, pues como se menciona en el segundo capítulo de esta investigación todos y cada uno de los miembros de

la organización tienen responsabilidades sobre el desarrollo, implantación y utilización de los procedimientos, que se deberán contener en los manuales de la empresa.

En el capítulo cuatro se mencionan una serie de aspectos que se deben de considerar para la implantación de los sistemas y procedimientos, estos son importantes, aunque no todos los administradores lo consideran así.

En esta ocasión se analizaron los estudios relacionados con sistemas y procedimientos de la empresa mediana y pequeña, con el fin de facilitar a los directivos de esta el proceso de planeación, desarrollo e implantación de los mismos, proporcionando una herramienta clara y sencilla para que sirva de guía en los posibles estudios futuros. Se espera que realmente esta investigación pueda contribuir en el desarrollo de los procedimientos de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA:

- ✓ Centro Cultural Interdisciplinario, “Taller de Elaboración de Manuales de Procedimientos y Organización”.
 - ✓ Chiaverato Adalberto, “Administración de Recursos Humanos”, Editorial Mc Graw Hill.
 - ✓ Chudren Herber J, “Administración de Personal”, Compañía Editorial Continental.
 - ✓ Eyssautuer de la Mora Maurice, “Metodología de la investigación”, Editorial ECAFSA.
 - ✓ González de la Rosa Jesús, Disposiciones legales y Oficiales en Materia de Capacitación y Adiestramiento”.
 - ✓ Hernández Sampieri Roberto, “Metodología de la Investigación”, Editorial Mc Graw Hill.
 - ✓ Keith Davis, “Comportamiento Humano en el Trabajo”, Editorial Mc Graw Hill.
 - ✓ Kramis Joublac José Luis, “Sistemas y Procedimientos Administrativos, Metodología para su Aplicación en Instituciones Publicas y Privadas”, Editorial PAC.
 - ✓ Lázaro Víctor, “Sistemas y Procedimientos”
 - ✓ Leonard Willian P, “Auditoria Administrativa, Editorial Diana, México 1975.
 - ✓ Oficina Internacional del Trabajo, “Introducción al Estudio del Trabajo”, OIT, Ginebra 1965.
 - ✓ Padilla Sánchez Armando, “El manual como Instrumento de Apoyo en el Control Administrativo”, Seminario de Investigación Administrativa UNAM 1979.
 - ✓ Reyes Ponce Agustín, “Administración de Empresas”, Editorial Limusa, Primera Edición, México 1966.
-