

---

UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO  
EUSKAL HERRIKO UNIBERTSITATEA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

# SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS EN LA EMPRESA

*Hernán Rodrigo Alvarado*

---

*MAYO 2001*

## CONTENIDO

1. ORGANIZACIÓN
  - Concepto
  - Enfoque Sistémico de la Organización
  - Modelo
  - Características
  - Niveles de Jerarquía
  - Estructura
  - Comportamiento Organizacional
  
2. SISTEMATIZACIÓN
  - Conceptos
  - La unidad de O y M en las organizaciones
  - Manuales, Flujogramas y Formularios

## **ORGANIZACIÓN**

Las organizaciones son instrumentos fundamentales para la existencia del hombre y desde hace mucho tiempo se han dado numerosas definiciones, tales como:

“ una organización es una coordinación racional de actividades de un grupo de personas con el propósito de alcanzar un objetivo” (Lucas, 1976)

“ La organización es una combinación de medios humanos y materiales disponibles, en función de la consecución de un fin, según un esquema preciso de dependencias e interrelaciones entre los distintos elementos que la constituyen” (Zerelli, 1976)

## **ENFOQUE SISTÉMICO**

Existen diferentes enfoques o visiones para el estudio de las organizaciones, entre los cuales se destacan:

- enfoque de administración científica de F. Taylor;
- enfoque departamental de Fayol;
- enfoque psicológico o del comportamiento interpersonal;
- enfoque sociológico o del comportamiento en grupo;
- enfoque de relaciones humanas;
- enfoque de toma de decisiones de March y Simón y el
- enfoque de sistemas

### **Definición de Sistema:**

Conjunto de elementos físicos o abstractos interrelacionados que operan en conjunto a fin de lograr un objetivo. (Davis, 1974)

Definición de organización como un enfoque sistémico:

“conjunto de cosas y personas que están interrelacionadas de diferentes maneras generalmente complejas y que forman un todo identificable, caracterizado por la existencia de objetivos comunes” (Fulmer, 1979)

## MODELO DE UNA ORGANIZACIÓN

El siguiente modelo, puede definir a una organización, la cual responde a ciertas preguntas que sintetizan las actividades que se llevan a cabo.

|                             |                        |
|-----------------------------|------------------------|
| qué                         | objetivos              |
| cuánto<br>cuándo<br>con qué | planificación          |
| quién<br>dónde              | estructura<br>orgánica |
| cómo                        | normas, procedimientos |

El “*qué*” implica los objetivos, fines o políticas de la organización, es decir, hacia donde está dirigida.

El “*cuánto, cuándo y con qué*” se refiere a los recursos necesarios (tiempo, materiales, económicos) para el funcionamiento y el cumplir con los objetivos trazados.

El “*quién y dónde*” indica los recursos humanos y su ubicación dentro de la organización.

Finalmente, el “*cómo*” determina la manera en que se realizarán las actividades en el contexto organizado.

## CARACTERÍSTICAS

La organización como un sistema se caracteriza por:

- Es un todo y tiene características propias a ese todo.
- Intercambia información, energía y materiales dentro de su ambiente.
- Posee límites perceptibles que la separan de su ambiente.
- Tiende a crecer potencialmente a largo plazo.
- Utiliza información interna o externa relacionada con su ambiente.
- Es un subsistema de otro sistema mayor (Jerarquía de sistemas)
- Tiende a ser cada vez más compleja y más especializada.
- Es flexible y adaptable.

## **NIVELES DE JERARQUÍA EN LA ORGANIZACIÓN**

Toda organización, para alcanzar sus objetivos, realiza un conjunto de actividades en forma coordinada e interrelacionada. Las funciones básicas de un proceso vital que se lleva a cabo en toda organización son la planificación, organización, coordinación, control, dirección y comunicación. Dicho proceso recibe el nombre de *Gerencia*.

La Gerencia convierte información en acción mediante la toma de decisiones, la cual se presenta en tres niveles de jerarquía de la organización.

En el *nivel estratégico*, el proceso de toma de decisiones se denomina planificación y consiste en trazar los objetivos de la organización, cambios, recursos utilizados y sobre las políticas que rigen la adquisición uso y distribución de recursos. En el *nivel táctico*, el proceso se denomina control gerencial y es donde se asegura que los recursos se obtengan y utilicen efectivamente en la consecución de los objetivos. En el *nivel técnico*, se lleva a cabo el control operacional donde se garantiza que las actividades y tareas se realicen eficazmente.

## **ESTRUCTURA**

Una organización posee una estructura, la cual está dada por las áreas funcionales, las unidades administrativas, los niveles jerárquicos, las relaciones entre unidades, las funciones y los cargos. Al representar gráficamente estos elementos, se tiene un *Organigrama*.

Un organigrama es la expresión gráfica de elementos estructurales, funcionales o de cargos en una organización cualquiera.

Clasificación:

De acuerdo a su formato, los organigramas se clasifican en: Verticales, Horizontales, Circulares, Radiales, Mixtos.

De acuerdo a su uso se clasifican en: Estructurales, Funcionales, de Cargos.

Por su naturaleza: Esquemáticos y Analíticos.

Por el área que representan: Generales y Complementarios

La importancia de los organigramas radica en sus usos: como instrumentos de análisis y como medios de información.

## **SISTEMATIZACIÓN**

Consiste en la aplicación de diferentes técnicas que permitan una mejor distribución del trabajo, el establecimiento de responsabilidades y visualizar la participación de los distintos niveles administrativos en un procedimiento específico.

Para llevar a cabo la sistematización en una organización, existen los manuales, los diagramas y los formularios.

En la sistematización, se manejan una serie de términos que es preciso diferenciarlos para su óptima utilización.

### **NORMAS.**

Son las reglas establecidas en una organización para regularizar las diferentes actividades que definen el funcionamiento de la misma.

### **POLÍTICAS.**

Son los patrones de conducta o guías de acción que persiguen los diferentes objetivos de una organización.

### **FUNCIONES.**

Son las principales actividades que se distinguen en una organización. Se presentan por áreas tales como Finanzas, Ventas, Producción, Compras, etc.

### **PROCESOS.**

En cada área funcional, se presentan varios procesos, los cuales son específicos para cada área. Por ejemplo: Facturación, pago de nóminas, recepción de materiales. En una gran organización, pueden haber entre 10 y 30 funciones y entre 100 y 300 procesos (James Martin. Strategic Data-Planning Methodologies)

### **ACTIVIDADES.**

Son las acciones que se realizan en cada proceso. A veces suelen llamarse sub-procesos. Normalmente un proceso puede tener de 5 a 10 actividades.

### **TAREAS.**

Cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor determinada. Constituye la mínima división en el trabajo administrativo.

## PROCEDIMIENTO.

Conjunto de normas aplicadas y el método utilizado en el desarrollo de una actividad específica. El método es la manera como se efectúa una operación o una secuencia de operaciones.

## **LA UNIDAD DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS EN LA EMPRESA**

Al hablar de Organización, Sistemas y Procedimientos es necesario hacer referencia a la unidad que se encarga de todas esas funciones, lo cual es útil para intentar la creación de este tipo de unidad dentro de muchas empresas en medios en que, si bien han alcanzado cierta magnitud, por su constitución jurídica y organización administrativa, se mantienen apartadas de las nuevas corrientes técnicas, en pleno vigor para entidades más dinamizadas.

Se ha adoptado el término *organización y métodos*, aunque se tendrían otros alternativos, tales como sistemas y procedimientos, análisis de sistemas, etc., en virtud de su ya clásica difusión.

### **DEFINICIÓN DEL ÁREA**

La unidad de organización y métodos, es la encargada de conocer los problemas organizativos, en sus aspectos estructurales y de procedimientos, que surjan de la adecuación de los diversos sistemas formales a los objetivos determinados por la dirección superior, y proponer las soluciones que correspondan para mejorar el grado de eficiencia que aquellos posean, apoyándose en las técnicas específicas corrientes, por propia iniciativa, por encargo de algún sector directivo o dentro de un plan general de trabajo.

La labor de la unidad nace, fundamentalmente, de estas decisiones:

- por autogeneración, esto es, por determinación del gerente de la unidad;
- por encargo de algún sector de la dirección autorizado para ello;

- por la formulación de un plan de trabajo, confeccionado generalmente por el gerente de la unidad y aprobado por la dirección superior.

Evidentemente, esta última forma es la más recomendable por cuanto implica considerar a la organización como un elemento de la gestión y, consiguientemente, admite su planificación.

## RELACIONES

La unidad de organización y métodos depende directamente de la dirección superior de la empresa. En la práctica, esto se traduce por la subordinación al directorio o a la dirección general.

Es necesario tener en cuenta que la intensidad de la acción de la unidad está relacionada, entre otras cosas, con el nivel jerárquico que ocupe.

La unidad de organización y métodos mantiene con los diferentes niveles directivos de la empresa, **relaciones de asesoramiento**.

## FUNCIONES

La distinción entre funciones y tareas puede centrarse en que las primeras competen al órgano desde el punto de vista rigurosamente técnico, en tanto que las segundas quieren expresar cómo hacer operativas tales funciones.

Las funciones inherentes al área de organización y métodos son las que se detallan a continuación:

- estudio de la estructura;
- análisis de funciones;
- estudio de los procedimientos;
- diseño de formularios;
- redacción de manuales;
- ordenamiento de oficinas;



- análisis del sistema informativo.

### **ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA**

Consiste en el análisis de la estructura oficial de la empresa y la proposición de modificaciones dentro de la misma, teniendo en cuenta las particularidades que le han impreso su evolución histórica y el medio humano y exterior en que se desenvuelve. Los ajustes que se proyecten deben tender a posibilitar el cumplimiento de los objetivos que dinámicamente fije la dirección superior, tanto para la empresa en su totalidad como para sus sectores constitutivos.

### **ANÁLISIS DE FUNCIONES**

La fijación de los objetivos que han de perseguirse por los diversos órganos de la empresa, permite concebir el procedimiento adecuado para lograrlos y, consiguientemente, determinar cuáles son las funciones a cargo de cada sector. Como las funciones se materializan a lo largo de la práctica de los procedimientos corrientes, la asignación concreta de las labores que encadenadas forman esos procedimientos, posibilita la definición de los cargos que componen la pirámide de la empresa, a la vez que permite perfilar sus exigencias desde el punto de vista laboral.

### **ESTUDIO DE LOS PROCEDIMIENTOS**

La unidad de organización y métodos tiene en el análisis de los procedimientos una de las funciones más relevantes, puesto que en ellos debe buscar la máxima eficiencia, que se ha de expresar en rapidez, economía y fácil control.

El estudio de los procedimientos se efectiviza fundamentalmente en estos aspectos:

- revisión de procedimientos vigentes, proponiendo las modificaciones necesarias para incrementar la eficiencia;

- estudio de procedimientos nuevos para órganos que se creen o para cumplir nuevos objetivos operativos y funciones;
- consideración de las interconexiones entre diferentes procedimientos dentro de un sistema general operativo - informativo, señalando interrupciones y superposiciones.

### **DISEÑO DE FORMULARIOS**

Esta función comprende los siguientes aspectos:

- fijación de reglas para el diseño de formularios: normalización (aplicación de normas), distribución de campos, tipos de papel, color, etc.);
- revisión de los formularios vigentes, proponiendo las modificaciones necesarias para su homogeneización, dentro de las reglas que se dicten;
- diseño de nuevos formularios, requeridos por procedimientos nuevos o modificados;
- consideración de la dinámica de los formularios (flowcharts), dentro de los procedimientos que se cumplan en la empresa;
- determinación de los lugares y métodos de archivo de la documentación procesada.

### **REDACCIÓN DE MANUALES**

La función referida a los manuales se concreta principalmente en estos aspectos:

- preparación de manuales, conteniendo disposiciones sobre estructura, funciones, procedimientos y normas aplicables: los manuales pueden referirse a uno de estos tópicos o a varios de ellos, según se considere necesario para lograr mayor eficiencia en su aplicación; asimismo, pueden legislar sobre una determinada operación, procedimiento u órgano de la empresa;

- revisión de los manuales actualmente en vigor y análisis de las modificaciones que deban introducirse para adaptarlos a los cambios organizacionales que se propongan;
- análisis de la coherencia interna de los manuales y de éstos entre sí;
- compilación y divulgación de los manuales aprobados y en vigencia y de los que se sancionen en el futuro.

### **ORDENAMIENTO DE OFICINAS**

La unidad de organización y métodos está a cargo del estudio de la distribución del espacio que utiliza la empresa. El esquema general de la ubicación de las diversas oficinas debe ser trazado por él y aprobado por la dirección superior. La distribución interna de cada sector debe ser considerada por el gerente del mismo.

En consecuencia, esta función se concreta en los aspectos que se enumeran a continuación:

- distribución de las actuales oficinas, estipulando un plan general;
- determinación de las necesidades de cada oficina en lo relativo a los equipos, muebles y útiles que exija el buen desempeño de las labores bajo su responsabilidad;
- modificaciones que han de introducirse en el tiempo en la distribución propuesta, debido a reestructuraciones, nuevas actividades y cargos que se creen, y a criterios de uniformidad de elementos materiales.
- reformas arquitectónicas que posibiliten, eficientemente, la distribución propuesta.

Las exigencias del confort moderno, propias de nuestra sociedad, han desbordado en muchos casos esta función, apelándose a empresas

especializadas para su desempeño. Sin embargo, la vigilancia del cumplimiento del criterio de eficiencia es competencia de la unidad de O y M.

## **MANUALES, FLUJOGRAMAS Y FORMULARIOS**

### **MANUALES**

Son instrumentos informativos de carácter dinámico, que sirven para instruir a los miembros de la organización acerca de los aspectos que dan vida a la misma, tales como: funciones, autoridad, normas, procedimientos, políticas, objetivos, cargos.

#### **VENTAJAS:**

- Son una fuente permanente de información sobre prácticas generales y sectoriales de la organización.
- Permiten hacer efectivos los procedimientos
- Evitan discusiones y malos entendidos, al quedar plasmadas por escrito las normas.
- Facilitan el establecimiento de estándares.
- Posibilitan la normalización de actividades.
- Permiten el entrenamiento y capacitación de nuevos empleados.
- Constituyen un valioso elemento de consulta.
- Evitan la improvisación.

#### **LIMITACIONES:**

- Una de las principales limitaciones que presentan los manuales, es que con el tiempo pueden perder vigencia y si no se actualizan, carecerán de importancia para la organización.
- Son en general, poco flexibles.
- Limitan la iniciativa y creatividad del personal.

- Una deficiente redacción, los hace difíciles de entender.
- Incluyen sólo aspectos formales de la organización, sin considerar los informales que normalmente son importantes para la misma.

En resumen, para que los manuales cumplan con eficiencia sus propósitos deben satisfacer los siguientes requisitos:

- ✓ Su redacción debe ser clara y sencilla, además de contener una diagramación adecuada.
- ✓ Deben permitir actuar con flexibilidad cuando las circunstancias así lo requieran.
- ✓ Deben satisfacer necesidades reales de la organización.
- ✓ Debe revisarse continuamente su contenido con el objeto de mantenerlo actualizado.
- ✓ Instruir al personal en su utilización, para obtener un resultado óptimo.

## TIPOS DE MANUALES

Referidos a la organización:

- Manual de Organización
- Manual de Políticas
- Manual de Cargos

Referidos al personal:

- Manual de Usuario
- Manual de Inducción
- Manual de Normas y Procedimientos

El *Manual de Organización*, es uno de los más importantes y siempre debería existir en cualquier organización. En él se describe literalmente el organigrama, definiendo objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los diferentes puestos de trabajo que componen su estructura.

El *Manual de Políticas* es la descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos por los directivos y ejecutivos en la toma de decisiones, para el logro de los objetivos. Este tipo de manual puede ser complementado con circulares y memoranda, atendiendo a los cambios del medio ambiente, con el fin de difundir y hacer llegar su contenido a los niveles administrativos correspondientes.

El *Manual de Cargos*, también llamado de “*Descripción de Cargos*”, es utilizado en el área de recursos humanos y tiene por objeto definir cada puesto de trabajo de la organización así como el perfil de la persona que lo ostentará.

Los *Manuales de Usuario* son aquellos que permiten guiar al empleado en el uso de un sistema, equipo, etc.

El *Manual de Inducción* también llamado “*Manual del empleado*”, tiene por objeto lograr una rápida asimilación del personal nuevo y su posterior entrenamiento, evitando un ingreso traumático a la organización.

Los *Manuales de Normas y Procedimientos* constituyen la expresión analítica de los procedimientos administrativos, a través de los cuales se canaliza la actividad operativa de la organización, además del enunciado de normas de funcionamiento básicas a las cuales deberán ajustarse los miembros de la misma.

Contienen normas, procedimientos, flujogramas y formularios utilizados en cada actividad.

## ESTILOS

Para escribir los procedimientos en un manual, existen diferentes estilos, entre ellos: Narrativo, Recetario de Cocina o Cook Book, Guión Teatral o Play Script y De encabezados.

Tanto el estilo “narrativo” como el “de encabezados” ya no se utilizan, pues el primero, hace demasiado extenso y poco comprensible el manual; y el segundo no proporciona la secuencia en que se desarrolla el procedimiento.

Ejemplos:

### ***Recetario de Cocina***

1. *El proveedor entrega la solicitud....*
2. *El Jefe de Almacén revisa...*

### ***Guión Teatral***

| <i>PASO</i> | <i>RESPONSABLE</i>  | <i>ACCION</i>                         |
|-------------|---------------------|---------------------------------------|
| 1           | <i>PROVEEDOR</i>    | <i>Entrega la solicitud...</i>        |
| 2           | <i>JEFE ALMACEN</i> | <i>Revisa la orden....</i>            |
| 3           |                     | <i>Firma y envía a Administración</i> |

### De encabezado

#### JEFE DE ALMACEN

- Revisa la orden
- Firma y en vía a Administración
- Elabora hoja de deficiencias
- Semanalmente elabora reporte...

Ejemplo de formato para la presentación de un procedimiento:

#### B. ELABORACION DE PRESUPUESTO

##### NORMAS

1. La Gerencia de Administración debe ....
2. La Gerencia debe velar .....

##### PROCEDIMIENTO

###### "ELABORACION DE PRESUPUESTO

##### OBJETIVO

Describir las acciones

##### UNIDADES QUE INTERVIENEN

- Junta Directiva
- Gerencia de Administración

##### FORMULARIOS Y REPORTES UTILIZADOS

- Identificación de la Institución
- Estimaciones de ingresos por ventas

##### DESCRIPCION

###### Gerencia de Administración

1. Envía memorandum a las diferentes Gerencias,...
2. Analiza y revisa .....

###### Junta Directiva

5. Discute y analiza el.proyecto.....

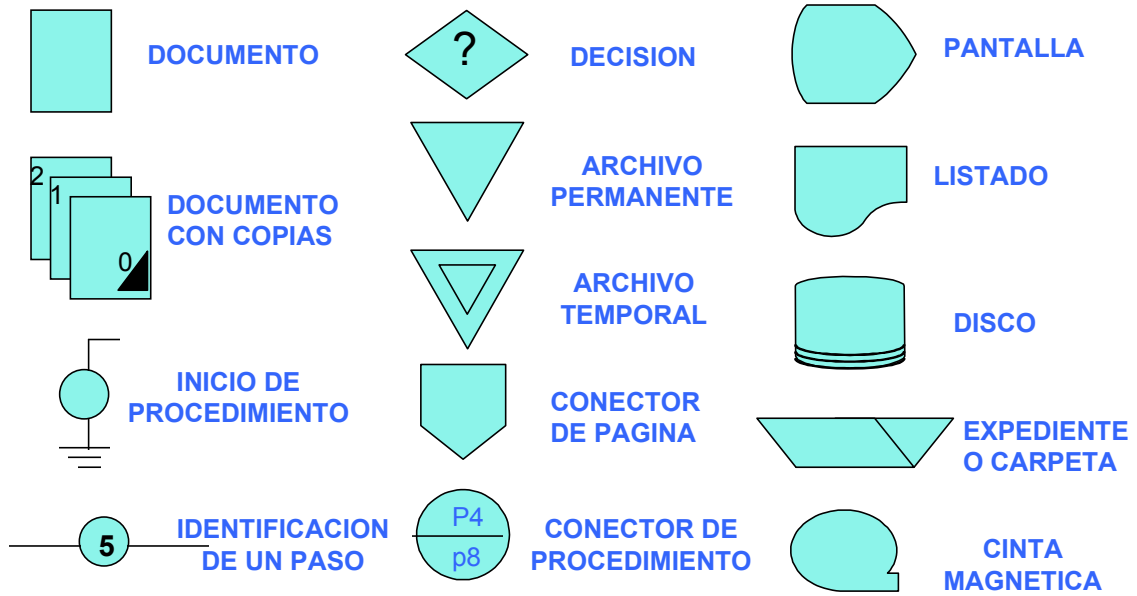
### FLUJOGRAMAS

Los flujogramas o diagramas de flujo son la representación gráfica de procedimientos y tienen como finalidad hacer más fácil la comprensión de los mismos.

### Símbolos

Para lograr una interpretación clara en todas las personas que revisen un flujograma, se han establecido símbolos o convenciones que se utilizan en los gráficos, aunque es recomendable sustituir los símbolos por figuras o dibujos más representativos aún, lo cual se logra con diferentes paquetes de computación gráficos.

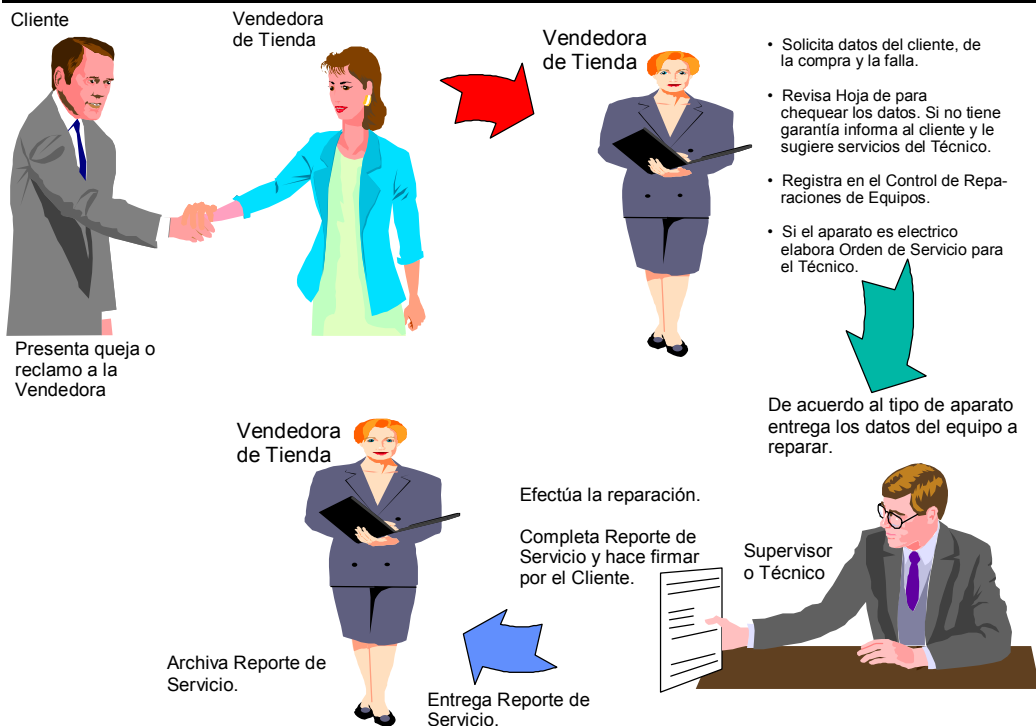
## SÍMBOLOS TRADICIONALES



Ejemplo de Flujograma utilizando figuras:



## TRAMITACION DE QUEJAS Y RECLAMOS



COMERCIAL "XXX"

Proc 7

## FORMULARIOS

Son formas impresas que contienen una información fija o de concepto (la que ya viene impresa) y otra información variable (la que se escribe sobre la forma) para ser utilizados en una actividad determinada.

Su uso está orientado a la simplificación del trabajo en las organizaciones, aunque a veces se abusa de ellos, generando una gran cantidad de papelería y archivos, problema que debe ser solucionado con una eficiente administración de los mismos.

Existen diferentes tipos de formularios, de acuerdo a las necesidades de los usuarios:

- Breves: que se utilizan para registrar poca información (talones, tickets, etc.)
- Eventuales: se utilizan para casos especiales (encuestas, investigaciones)
- Pilotos: sirven para probar un futuro formulario. Es la corrida de prueba del definitivo.
- Permanentes: son los que ya han sido debidamente probados y se ha decidido su implantación.

### Partes de un formulario

*Hernán Rodrigo Alvarado*

Identificación: Es la parte donde se indica el nombre de la entidad, título del formulario, fecha, código.

Instrucciones: Indica como se debe llenar el formulario, su distribución (al final)

Cuerpo: Incluye toda la información necesaria para que el formulario una vez completado, cumpla su objetivo. Los conceptos dentro del cuerpo deben estar organizados según lo establezca el procedimiento para el cual el formulario es diseñado.

Conclusión: Está conformada por todos los datos que validen el contenido del formulario, tales como firmas y sellos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

**Andersen, R. G.** *“Organización y Métodos”*. Editorial Madrid. 1983.

**Fábregas, J. Llórens.** Sistemas de Información. Planificación, Análisis y Diseño. Ed. Miro. 1991.

**Morales, Félix.** Módulo Organización y Estructura. (Organigramas). 1982.

**Morales, Félix.** Análisis y Diseño de Procedimientos. 1987

**Montilva, Jonás.** Desarrollo de Sistemas de Información ULA. Mérida. 1987.

**Stephen Robbins.** *“Comportamiento Organizacional”*. Prentice Hall. 1994.

**Senge, Peter.** Art Kleiner, Charlotte Roberts y Richard Boss. *“La Quinta Disciplina en la Práctica”*. Ediciones Granica. 1994.