



Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Licenciatura en Administración

Organización y procedimientos



**Apunte
electrónico**



SUAYED

COLABORADORES

DIRECTOR DE LA FCA

Dr. Juan Alberto Adam Siade

SECRETARIO GENERAL

L.C. y E.F. Leonel Sebastián Chavarría

COORDINACIÓN GENERAL

Mtra. Gabriela Montero Montiel
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Mtro. Francisco Hernández Mendoza
FCA-UNAM

AUTORA

Mtra. Edith Candelas Ramírez

ACTUALIZACIÓN

Mtra. Gabriela Montero Montiel

DISEÑO INSTRUCCIONAL

L. P. Dayanira Granados Pérez

CORRECCIÓN DE ESTILO

L.F. Francisco Vladimir Aceves Gaytán

DISEÑO DE PORTADAS

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero
L.DP. Ethel Alejandra Butrón Gutiérrez

DISEÑO EDITORIAL

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

OBJETIVO GENERAL

Que el alumno sea capaz de diseñar o rediseñar estructuras organizacionales y procedimientos administrativos, integrándolos en los manuales correspondientes, y que sea capaz de mejorar la distribución de los espacios de oficina; todo ello con fines de simplificar y hacer eficiente el trabajo.

TEMARIO OFICIAL

(96 HORAS)

	Horas
1. La función de organización: generalidades	4
2. Tramo de control o extensión o amplitud de la autoridad	4
3. Departamentalización	10
4. Relaciones de autoridad	4
5. Centralización, descentralización y delegación de autoridad	6
6. Comités	6
7. Diseño de estructuras organizacionales	10
8. Elementos para el diseño de procedimientos administrativos	16
9. Análisis y simplificación de procedimientos administrativos	12
10. Distribución de áreas de trabajo	8
11. Manuales de organización y de procedimientos	16
Total	96

INTRODUCCIÓN

En la **Unidad 1** conocerás la función de una organización y sus generalidades, trataremos en diferentes épocas las distintas formas de organizarse, veremos algunos autores que dieron paso a la organización como se conoce actualmente.

En la **Unidad 2** explicaremos qué es un tramo de control y factores que determinan un tramo de control eficaz para saber hasta qué grado un trabajador desempeña correctamente su trabajo.

En la **Unidad 3** analizaremos la departamentalización, los tipos de departamentalización y consideraciones para la selección de departamentalización adecuada así como los diferentes tipos de organigrama que pueden existir en una empresa.

En la **Unidad 4** estudiarás las relaciones de autoridad lineal y autoridad staff en el diseño de la organización aprenderás por ejemplo que la autoridad formal te la da el puesto que ocupas, como puede ser director, gerente, jefe de departamento, que si bien es un derecho para mandar y hacerte obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.

En la **Unidad 5** conocerás centralización, descentralización y delegación de autoridad para comprender cómo debe distribuirse la autoridad en los diferentes niveles de la empresa.



En la **Unidad 6** abordarás la definición y características de los comités junto con el estudio de los comités tipos de funciones y temporalidad o permanencia que puedan tener los comités.

En la **Unidad 7** estudiarás el proceso para el diseño de estructuras organizacionales y cómo aplicarlo; analizarás el diferente diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional.

En la **Unidad 8** conocerás los procedimientos que se llevan a cabo en las organizaciones, para posteriormente aprender a diseñar, redactar, documentar y graficar procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

En la **Unidad 9** aprenderás analizar los procedimientos que se realizan en las diferentes entidades, con el objeto de simplificarlos, hacerlos más eficientes o en su caso rediseñarlos, para que la empresa sea más competitiva.

En la **Unidad 10** conocerás la importancia de una adecuada distribución de áreas de trabajo en la realización de las funciones del personal de una empresa, así como los elementos, factores y normas que como Administrador (-a) tienes que tomar en cuenta para llevar a cabo la distribución física de una oficina, planta o taller.

En la **Unidad 11** aprenderás los conceptos, definiciones, importancia y metodología para elaborar el Manual de Organización y el Manual de Procedimientos.

ESTRUCTURA CONCEPTUAL





Unidad 1

La organización como función



OBJETIVO PARTICULAR

El alumno conocerá y comprenderá los elementos que integran la función de organización a través de sus generalidades.

TEMARIO DETALLADO

(4 HORAS)

1. La organización como función

1.1. La organización como función

1.2. Organización formal

1.3. Organización informal

1.4. Elementos básicos de la organización

1.4.1. División del trabajo

1.4.2. Especialización

1.5. Las estructuras organizacionales a nivel corporativo, unidad de negocio funcional

1.6. Elementos que influyen en el diseño organizacional

1.6.1. Tecnología

1.6.2. Tamaño

1.6.3. Misión y visión

1.6.4. Ambiente

1.6.5. Cultura organizacional

INTRODUCCIÓN

El hombre primitivo se asocia en grupos que le permiten la subsistencia en un mundo hostil. Ve la necesidad de organizarse y a cada miembro se le asigna una actividad, primero por el género el hombre es cazador y la mujer recolectora, es decir se aplica la división natural del trabajo, y es por medio de ésta, que el hombre, al repetir una actividad, desarrolla habilidades y adquiere conocimientos que le permiten llegar a una especialización y alcanzar el desarrollo de las primeras civilizaciones. Proceso que ha venido repitiendo y perfeccionando hasta nuestros días.



En esta unidad aprenderás que la segunda etapa del proceso administrativo es Organizar, hablaremos de su importancia y elementos, conocerás que en las empresas existen dos tipos de organización, la organización formal y la informal, ambas son importantes y fundamentales para el logro de los objetivos.



También aprenderás cómo en las empresas, al igual que el hombre primitivo, al asignar una parte del proceso a cada uno de los individuos, están dividiendo el trabajo, y esto permite que los empleados adquieran habilidades y conocimientos, y como consecuencia se especialicen en una función.

1.1. La organización como función



Desde la época primitiva el hombre se agrupaba para hacer frente a un medio ambiente hostil, esta necesidad de asociarse en forma natural le permitió darse cuenta de que al formar grupos podía afrontar más fácilmente las inclemencias del tiempo, la caza de animales e incluso el hacer frente a otros grupos humanos.

Las primeras organizaciones se formaron de manera empírica, primero fue la familia, más tarde, se creó el sistema feudal y posteriormente se formaron las naciones. Actualmente vemos que ese tipo de organización ya no es suficiente ante los retos de la globalización, y vemos organizaciones tan grandes como la Unión Europea. Esto nos da un ejemplo de la importancia que tiene para un administrador, el saber organizar.

Cuando hablamos de organizar, en primera instancia, pensamos en un ente social, un organismo o una institución. También es muy importante distinguir que en la segunda etapa del proceso administrativo no nos referimos a la organización como sinónimo de empresa.

Tampoco utilizaremos el término de organización como sinónimo de ordenar, como se utiliza en la vida cotidiana.



El uso del término organización, en esta materia se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo, Robbins (2009) afirma que “Organización es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización”; en tanto que Daft (2010) afirma que “organización es el desarrollo de recursos organizacionales para lograr metas estratégicas”. De donde podemos desprender ampliando los conceptos que: Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de dotar a la empresa de una estructura de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, funciones, así como de líneas de mando y comunicación.

El punto de partida para organizar es la planeación, es decir haber determinado la misión, visión, filosofía, estrategias y objetivos de la empresa, para así poder diseñar una estructura que le permita alcanzar la misión para la que fue creada.





Ahora que empiezas el estudio de la función de Organizar, segunda etapa del proceso administrativo, es importante que aprendas los conceptos y las definiciones que contempla esta unidad, una vez que los aprendas los aplicarás en el diseño de la estructura de la empresa, en la elaboración de los manuales de organización y procedimientos y en la Distribución de áreas de trabajo.

La función de organizar es importante porque en ella se diseña la estructura de una empresa. Se divide el trabajo asignando y agrupando funciones, definiendo líneas de autoridad y comunicación, se delimitan las áreas y definen los puestos

Ello con el objetivo de poder implementar las estrategias, objetivos y procedimientos que le den a la empresa una ventaja competitiva, y con esto alcanzar la misión que se planteó en la planeación. Es importante señalar que en esta etapa del proceso administrativo se sistematiza la información de la empresa, esto es, se elaboran los Manuales Administrativos como el **Manual de Organización**, el **Manual de procedimientos**, los Manuales de Calidad entre otros. Se realiza el estudio del trabajo con el objeto de hacer más eficientes los procesos, también otra de las funciones es reorganizar y realizar reingenierías en la empresa, así como llevar a cabo la Distribución de las áreas de trabajo, todo estratégicamente.



1.2. Organización formal

Hemos hablado de la importancia de una estructura de roles y funciones, que le permita a la empresa llegar a la Misión, que es lograr las metas y alcanzar los objetivos establecidos. Para ello es necesario que la empresa cuente con una organización o estructura formal.

La organización formal es la estructura diseñada por la empresa, que consta de áreas funcionales, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, líneas de comunicación y funciones.

La representación gráfica de la organización formal o estructura es el **organigrama**. La organización formal de una empresa debe estar documentada en el **Manual de Organización**.



1.3. Organización informal

Como recordarás en el primer semestre en la materia de Fundamentos de Administración estudiaste que Elton Mayo, al realizar diversos estudios en Hawthorne, identifica dentro de las empresas una serie de grupos que se dan por la convivencia diaria y la afinidad entre los empleados, este autor los llamó grupos Informales, y son precisamente estos grupos los que integran la organización informal.



La organización informal es la organización que se integra de manera espontánea por la afinidad entre los miembros. Es decir, el hombre es un ente social, y cuando se integra a una empresa busca relacionarse con personas, se va identificando con sus pares, con sus compañeros de trabajo si es un obrero, se relaciona con los otros obreros, se van creando lazos de amistad y en ocasiones de compromiso y forman diferentes grupos, como son el grupo de amigos, y el equipo de algún deporte, entre otros, estos grupos son los llamados grupos informales.

El equipo de fútbol, por ejemplo, es un grupo informal estructurado, que se originó a partir del gusto por practicar el fútbol, este grupo no está plasmado en el organigrama, es decir no es una organización formal, pero existe paralela y dentro de la organización formal, la organización informal puede motivar el logro de los objetivos de la empresa o en su caso distraer el esfuerzo humano.

En ti, futuro administrador, está el dar orden y cauce a esta organización informal para que colabore con el logro de los objetivos de la empresa.

1.4. Elementos básicos de la organización



Teniendo muy clara la razón de ser de la empresa, y, hacia dónde nos dirigimos, esto es, realizada la planeación estratégica y la planeación táctica, habremos de iniciar el proceso de organizar la empresa. Esto es, dotarla de una estructura orgánica que le permita alcanzar los objetivos, para ello los

administradores tienen que identificar y definir las actividades que se van a realizar, para poder asignarlas al personal, por eso, uno de los elementos básicos de la organización es la **división del trabajo**.

1.4.1. División del trabajo

Algunos autores como Max Weber, Adam Smith, Frederick Taylor y Henri Fayol, hablan de la importancia de dividir el trabajo, con el objeto de mejorar la eficiencia en la producción.



H. Fayol (1883), en su obra *Administración Industrial y General* dice: La división del trabajo es de orden natural. Se observa en el mundo animal, en cuanto más perfecto es el ser, más órganos encargados de funciones diferentes posee, se observa en las sociedades humanas en las que, cuanto más importante es el orden social más estrecha es la relación entre la función y el individuo.



Objeto

La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. El obrero que hace siempre la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión, que aumentan su rendimiento: cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se ha reconocido que la división del trabajo es el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades. Por lo tanto, podríamos resumir lo siguiente:

División de trabajo consiste en realizar una separación y delimitación de las actividades (se agrupan actividades similares) a fin de que las mismas se lleven a cabo de manera precisa y eficiente, empleando el menor esfuerzo posible.

Para ello, se hace necesario que se tome en cuenta el personal que se tiene. El fin es que podamos llegar a perfeccionar el trabajo que se realiza, dando paso a la **especialización**.

1.4.2. Especialización

Como se mencionó anteriormente Fayol eleva la división del trabajo a nivel de principio de la administración y de su párrafo se puede inferir que la especialización de un obrero, de un empleado, de un directivo se logra a través de la división del trabajo ya que ésta permite, **con la repetición del mismo, obtener una destreza, una habilidad, es decir una competencia**



especializada del trabajo que está realizando la persona en la empresa. Cabe agregar que para lograr la especialización es importante la adquisición de conocimientos tanto teóricos como prácticos.



Entonces podemos concluir que la especialización como consecuencia de la división del trabajo y la separación de los poderes puede llegar a ser una ventaja competitiva, ya que a través de ella el trabajador perfecciona las actividades que lleva a cabo, disminuyendo el costo

y el tiempo al realizarlas, sin embargo es importante no dejar de lado que en ocasiones el trabajador pierde la visión sistémica de su trabajo al especializarse ya no en funciones sino en actividades muy específicas, como puede ser en el proceso de producir zapatos el que el trabajador se especialice solo en clavar el tacón, esto puede traer la automatización del personal, así como la falta de motivación en el trabajador, lo que puede repercutir en la efectividad de su trabajo así como en la *enajenación* de la persona.

1.5. Las estructuras organizacionales a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional

Se puede definir la estructura organizacional según Daft (2010) como “el marco en el que la organización define cómo se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos”.

La estructura parte de la planeación, debe ser acorde con la misión, estrategias y objetivos, dado que todos los procesos funciones y actividades se derivan de lo que pretende alcanzar la empresa, partiendo de los procedimientos, se describen los puestos, se determina la autoridad-responsabilidad, establecen los niveles jerárquicos, las líneas de mando y comunicación, la coordinación del trabajo.

La estructura orgánica se representa con un listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa. Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:

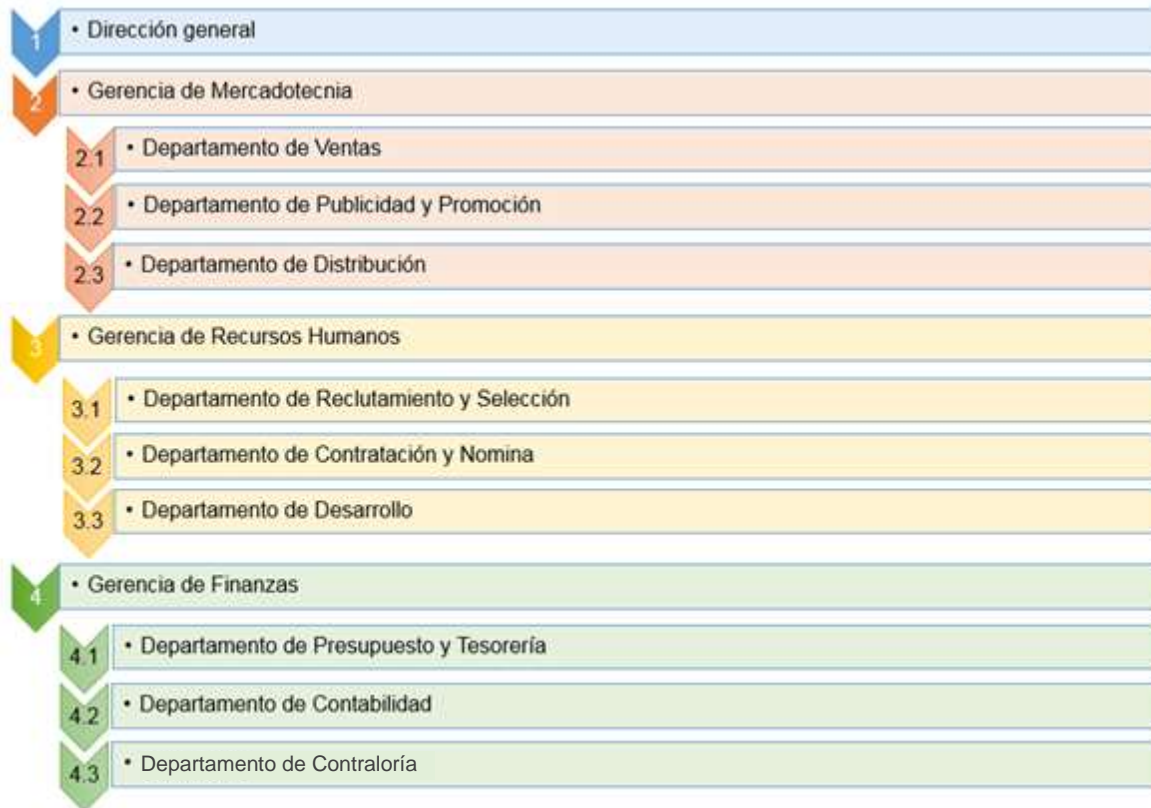


Figura 1.1. estructura orgánica

En otras palabras, la estructura organizacional podríamos decir que es la distribución de las personas, con sus funciones a desempeñar y la relación entre las mismas; jerarquías y niveles de autoridad. Asimismo, a cada grupo de funciones establecidas, se le asigna un responsable dotado de autoridad conferida por la empresa, organización o institución, lo cual la convierte en una autoridad formal para supervisar y delegar las tareas realizadas por sus subordinados. En esta misma estructura se definen las relaciones tanto horizontales y verticales entre los diferentes departamentos o áreas de acuerdo a su nivel jerárquico conferido.

Para facilitar su comprensión y lectura se han elaborado organigramas, pero ¿qué es un organigrama?

Organigrama

- Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa. Los organigramas son el instrumento idóneo para expresar y transmitir de manera gráfica y objetiva, la composición de una organización. Asimismo, señala la vinculación entre las áreas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y comunicación y el tramo de control.

Ejemplo:

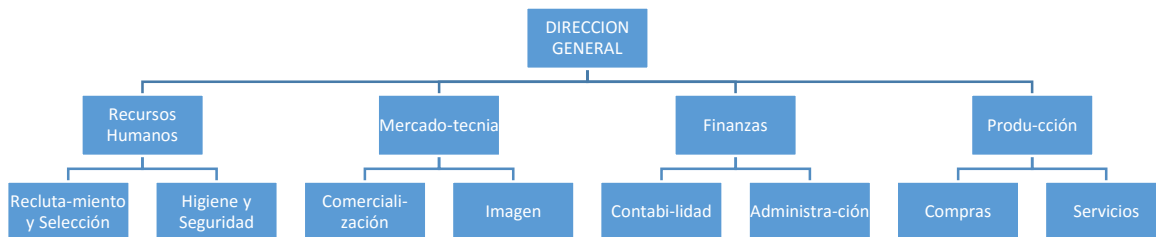


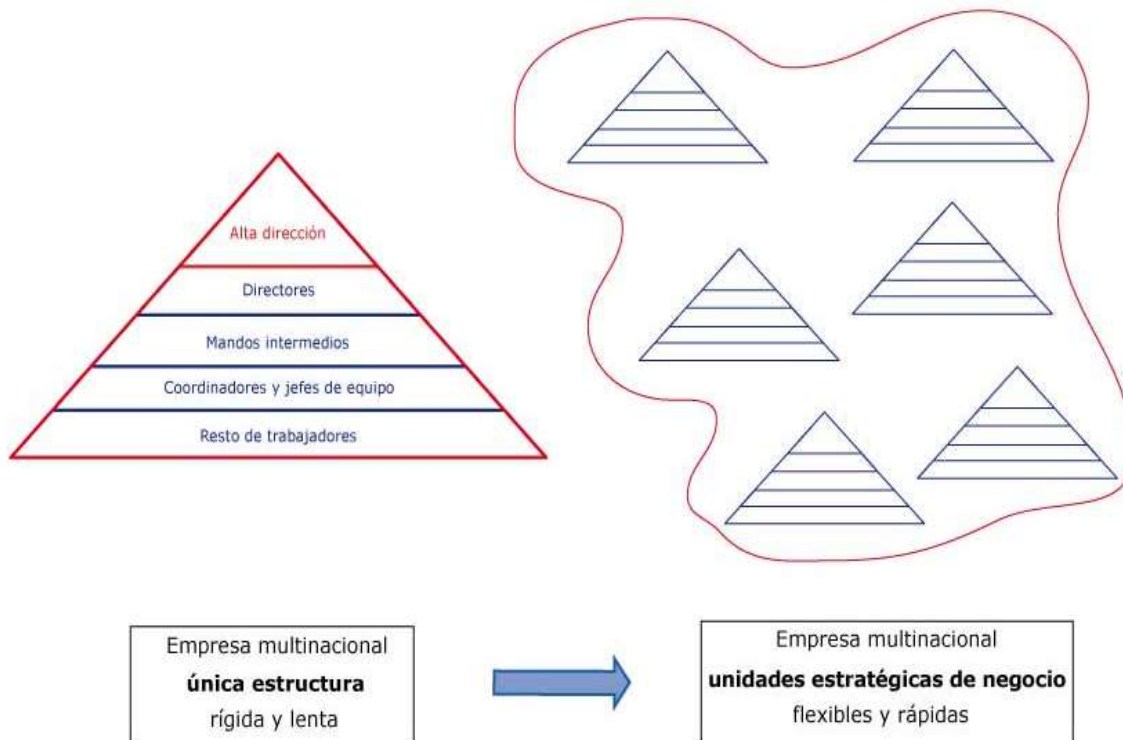
Figura 1.2. Ejemplo de un organigrama.

Las Unidades de Negocios (UEN) son, según Franklin (2009):

- Una agrupación de subsidiarias de negocios basadas en elementos estratégicos comunes para todos. Las UEN ofrecen a una organización la forma de manejar racionalmente muchos negocios diferentes y un arreglo administrativo para obtener los beneficios de un ajuste estratégico, así como la mejora de sus procesos. De hecho las UEN son una unidad de diseño y puesta en práctica de la estrategia con un campo de función y funcionamiento mucho más amplio que el de una sola unidad de negocios, ya que su estructura permite que el Director General delegue en directores de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y de transferir capacidades/tecnología donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones.

Ejemplo:

Unidades Estratégicas de Negocio



Jose Sande
www.compartiendo-conocimiento.com

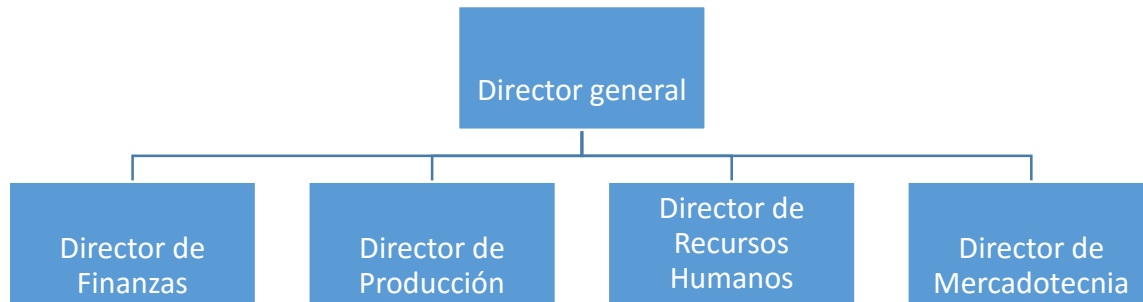
Figura 1.3 “Unidades Estratégicas de Negocios” Tomada de la página

Sande, J. (s.f.). www.compartiendo-conocimiento.com. Obtenido de <https://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2009/11/uen.jpg>

En tanto que la estructura funcional es aquella estructura que se establece a partir de las funciones que se realizan en la empresa, cada una forma un área, a la cual se le asignan funciones de la misma naturaleza, por ejemplo área de recursos humanos, realizará las diferentes funciones como son: reclutamiento, selección, capacitación, contratación, inducción, seguridad e higiene, administración de sueldos y salarios, entre otras, pero siempre relacionadas con el personal de la empresa.



Ejemplo



:

Figura 1.4. Estructura Funcional

1.6. Elementos que influyen en el diseño organizacional



La estructura organizacional tiene que ser un “traje a la medida”: la estructura debe diseñarse exclusivamente para esa empresa, de tal manera que si crece, es decir, si se expande un poco le permita seguir operando, y por el contrario si se contrae, es decir se eliminan algunas áreas o funciones, también pueda seguir trabajando con la misma estructura.

En el diseño organizacional tenemos que tomar en cuenta los siguientes elementos:

1.6.1. Tecnología

Dependiendo de la naturaleza de sus funciones, procesos y productos, aunado a la disponibilidad financiera la empresa contará con un tipo de tecnología.



Existen empresas que sus procesos se llevan a cabo en forma manual, es decir artesanal, otras utilizan herramienta y maquinaria mecánica, algunas cuentan con tecnología eléctrica, otra electromecánica y otras empresas utilizan tecnología digital, y las más avanzadas.

Ponen en práctica la nanotecnología, en función de lo anterior contarán con procesos sencillos o sofisticados, necesitarán personal más o menos calificado, las actividades se llevarán a cabo de diferente forma, los indicadores de calidad serán diferentes. Entonces, al diseñar la estructura para una empresa se tendrá que tomar en cuenta la tecnología con la que opera.

1.6.2. Tamaño

Otro factor a considerar es el tamaño, el 98% de las empresas en México son micro, pequeñas y medianas, esto hay que tomarlo en cuenta cuando diseñemos su estructura, porque en función del tamaño de nuestra empresa, que se puede determinar por el número de empleados, sabremos cuál es el tipo de estructura que le puede servir mejor para realizar sus operaciones. Una estructura muy grande puede ser muy costosa y lenta en la toma de decisiones, en tanto que una estructura que sea muy chica para la empresa puede entorpecer su funcionamiento.



1.6.2. Misión y visión

La Misión y la Visión son el punto de partida y llegada de la empresa, y serán la base para diseñar la estructura, ejemplo, si vemos la Misión de una empresa que su razón de ser es proporcionar información al usuario mundial (es un buscador en internet), su estructura debe ser muy dinámica, su personal pertenece y está



ubicado en las principales metrópolis del mundo, entonces tal vez tendremos que pensar en una estructura virtual, donde nuestro personal no está ubicado en un sitio en particular, sino que trabaja en su casa y las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad y comunicación se dan a través de redes.

Por lo que la empresa adopta una estructura flexible, en cuanto a la adaptabilidad de su estructura, horizontal al eliminar los niveles jerárquicos de la estructura funcional tayloriana y, virtual en cuanto que se estructura existe por redes informáticas.

Sin embargo, si estamos iniciando una pequeña empresa comercial, y su Misión es comercializar ropa de dama, entonces podremos pensar en una estructura funcional básica formada por las áreas de producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.



La Visión es la proyección a futuro de la empresa, el administrador tiene que tomarla en cuenta al diseñar la estructura, de tal manera que si la empresa tiene proyectado a futuro crecer, abarcar otros mercados, lanzar otros productos al mercado, entre otros, la estructura en su diseño tendrá que ser flexible para poder seguir operando.

1.6.4. Ambiente

Cuando se habla del medio ambiente tenemos que pensar en la economía, las leyes, los proveedores, los clientes, la oferta y demanda de productos y servicios,



la materia prima, la seguridad, entre otros elementos del medio ambiente, esto puede determinar la estructura de una empresa. Por ejemplo, si queremos abarcar la República Mexicana, y sabemos que en un estado la política económica determina dar subsidios para las empresas que se establezcan ahí, podríamos optar por una estructura departamental por área geográfica.

1.6.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional de una empresa está formada por la filosofía, el conjunto de valores, creencias, que comparten los miembros de una empresa y que las diferencian los miembros de las demás empresas.

La cultura organizacional existe en dos niveles: si nos imagináramos un iceberg, en la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables como la forma en que los miembros de la organización visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias; sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

INTEGRACIÓN INTERNA

Integrar a los miembros relacionados para que sepan cómo relacionarse

Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.

ADAPTACIÓN EXTERNA

Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo

Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas; asimismo, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.

Con la adopción y práctica de cierta cultura organizacional se espera una forma de comportamiento al realizar las funciones, en las relaciones de autoridad y en la responsabilidad asumida por los las personas.

Sin embargo, los administradores, tienen que guiar al personal para el logro de objetivos para ello implantan estrategias, métodos, procedimientos, sistemas de calidad que difieren de la cultura del personal de la empresa, por lo que tienen que ejercer un liderazgo adecuado para implantar la cultura propia de la empresa, y precisamente la estructura debe facilitar ese liderazgo; dicho de otra manera, si queremos que los trabajadores tengan una cultura donde su comportamiento sea: el trabajo en equipo, participativos, proactivos, innovadores, con iniciativa, responsables, entre otros, si establecemos una estructura mecánica lineal, este tipo de estructura limitará e inhibirá todas y cada una de las acciones que lleve a cabo el líder. Si por el contrario se diseña una estructura orgánica (PoloJoseL, 2012), ésta facilitará el liderazgo para guiar al personal al logro de los objetivos.





Puedes Auxiliarte de algunos videos relacionados con
“[estructura organizacional](#)”

(s.f.). Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=g0O7YicLtQw>
Consultado: 12 agosto 2015

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad abordamos el concepto de organización como función del administrador en su práctica administrativa, en primera instancia la identificamos como la segunda etapa del proceso administrativo, justamente después de la planeación y en segunda instancia resaltamos su importancia ya que es la responsable de diseñar la estructura organizacional de una empresa, ésta estructura está conformada en su formación por principios y elementos que le permiten identificar y delimitar áreas de trabajo y puestos específicos para ello.

Existen dos tipos de organización que se pueden identificar dentro de una empresa, la organización formal que está definida por las relaciones de trabajo, áreas funcionales, jerarquías, líneas de autoridad y comunicación entre otras. La otra organización es la que se presenta de manera espontánea en todos los grupos de trabajo por mera afinidad entre los miembros. Este tipo de organización al contrario de la formal, no respeta niveles jerárquicos ni líneas de autoridad y principios de comunicación. La simpatía, el interés y la amistad son algunos de los factores por los cuales se fortalece la organización informal.

Esta asignatura se centrará en la organización formal y es menester resaltar la importancia de principios y elementos que la rige. Entre los principios más destacados está la división de trabajo y la especialización. Ambos principios permiten la eficiencia de las tareas en una empresa; la división de trabajo como su nombre indica, divide, delimita las actividades de una empresa y las agrupa en áreas afines, creando con ello la especialización de tal manera que los objetivos se cumplan de manera precisa y eficiente con el menor esfuerzo posible.



El diseño de una estructura organizacional responde de acuerdo a las necesidades de la empresa, necesidades que están determinadas por factores tales como tamaño de la empresa, tipo de tecnología que desarrolla y con la cual trabaja así como aspectos de filosofía organizacional que están abordados en su misión y visión de la misma. Estos últimos elementos conforman parte del ambiente interno de la empresa, pero también hay aspectos externos que influyen en la empresa para el diseño de su estructura, por ejemplo el tipo mercado, producto o cliente a satisfacer. De esta manera nos encontramos con diseños organizacionales por cliente, por producto o zonas regionales.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta Parte	298-335
Daft (2010)	4	232-239
Fayol (2009)	1	17
Franklin (2009)	1	3-12
Koontz y Weihrich (2004)	Parte Tres	238-242



Unidad 2

Tramo de control o extensión amplitud de la autoridad



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá los diferentes niveles organizacionales, y determine los factores determinantes de un control eficaz.

TEMARIO DETALLADO (4HORAS)

2. Tramo de control o extensión o amplitud de la autoridad

2.1. Definición, características y beneficios en la administración

2.2. Niveles organizacionales y tramo de control

2.3. Factores que determinan un tramo de control eficaz

INTRODUCCIÓN

Una vez definida la estructura de la empresa abordaremos el principio de tramo de control, también llamado tramo de administración, es decir el número de persona que el supervisor tiene a su cargo.

Aprenderemos las características y la importancia que tiene la aplicación de este principio para alcanzar los objetivos de la empresa, así como la relación que existe entre niveles jerárquicos y tramo de control, por último abordaremos el tema sobre los factores que tiene que tomar en cuenta el administrador al determinar el tramo de control en la empresa.



Esta segunda unidad trata del tramo de control, también llamado tramo de administración, el tramo de control es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe.

A continuación incluimos los niveles de organización, como son el estratégico, el gerencial o táctico y el operativo, así como su relación con el tramo de control, para finalizar veremos los factores que determinan un tramo de control eficaz.

2.1. Definición, características y beneficios en la administración

Un administrador, un gerente, un jefe de departamento tienen autoridad sobre sus subordinados, el número de subordinados que tiene bajo su cargo un jefe varía de una empresa a otra, pero, ¿cómo saber cuántos subordinados puede dirigir y supervisar un jefe? H. Wehrich (2004) en su obra *Administración una Perspectiva Global*, dice: “el principio del tramo de administración (o tramo de control) postula que hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo.” Para dar respuesta a esta pregunta tenemos que tomar en cuenta la naturaleza de las funciones que va a realizar el personal, así como su impacto en la organización.

El principio de tramo de control o amplitud de control lo define Robbins (2009), como el “Número de empleados que un jefe puede dirigir de manera eficaz”, la eficacia y eficiencia del supervisor radicarán en el monitoreo que el supervisor puede llevar a cabo, para dar seguimiento y poder evaluar las funciones que realiza el personal a su cargo, en función del alcance de los objetivos.

El contar con un adecuado tramo de control permite a la empresa:

- 1 •Supervisar de manera adecuada el desempeño del personal.
- 2 •Evaluar y dar seguimiento a los procesos que se llevan a cabo en la organización
- 3 •Retroalimentar y tomar decisiones en forma mediata, en el caso de desviaciones a los objetivos.
- 4 •Mantener comunicación constante, asertiva y empática con el equipo de trabajo.

2.2. Niveles organizacionales y tramo de control

En las empresas tenemos tres niveles de decisión: el primer nivel es el nivel estratégico, formado por la Dirección General, así como las direcciones de área, el segundo nivel es el nivel táctico o gerencial y por último, el tercer el nivel llamado nivel operativo.

En el nivel estratégico se determinan las línea generales de acción, y sus funciones tienen un impacto en la empresa a largo plazo, se definen estrategias, en el segundo nivel se llevan a cabo las funciones tácticas, funciones de impacto a mediano plazo, y en el nivel operativo se llevan a cabo las funciones del día a día, su impacto directo es en el corto plazo.

En cada nivel jerárquico varía el tramo de control o número de subordinados que tiene en forma directa a su cargo. El número de empleados que puede supervisar un jefe no está en función del nivel jerárquico sino de los factores que veremos a continuación en el siguiente apartado.



2.3. Factores que determinan un tramo de control eficaz

Daft (2010) afirma: “Por lo general, cuando los supervisores deben involucrarse de cerca con los subordinados, el tramo debe ser pequeño, y cuando los supervisores necesitan poco contacto con los subordinados el tramo de control puede ser mayor”.

En tiempos pasados se hablaba de un número específico de subordinados que un jefe podía supervisar efectivamente; actualmente, y dado el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información, particularmente en cuanto a entornos visuales, así como la especialización y la innovación en los sistemas y procedimientos, eso ha cambiado. Las TIC han traído como consecuencia que antes que un número específico de subordinados a cargo de un supervisor se

tiene que tomar en cuenta los siguientes factores al tomar la decisión de establecer un tramo de control:

- 1 •El trabajo que los trabajadores realizan es estable y subordinado.
- 2 •Los subordinados realizan tareas de trabajo similares.
- 3 •Se cuenta con políticas, reglas y procedimientos bien definidos.
- 4 •El supervisor cuenta con personal de apoyo.
- 5 •La tecnología de la comunicación e información con que cuenta la empresa.
- 6 •Si en la empresa se ha implementado el *empowerment*.
- 7 •Si cuentan con manuales administrativos.
- 8 •Si se ha seguido un proceso de Desarrollo organizacional.
- 9 •El tipo de estructura que tenga la empresa (las estructuras lineal-funcionales tienen un tramo de control reducido, las estructuras horizontales, planas tienen un tramo de control mayor).

Por ejemplo los vendedores por catálogo, pueden dirigirse y supervisarse en un número mayor porque las actividades se pueden controlar fácilmente, es decir el tramo de control en los niveles operativos es mayor. En cambio cuando los empleados que están bajo nuestra supervisión realizan actividades no repetitivas, el tramo de control se ve reducido, ya que aumenta el grado de complejidad de la supervisión.

Recordemos que un trabajador al especializarse ya no en funciones sino en actividades muy específicas, como puede ser en el proceso de producir zapatos el que el trabajador se especialice solo en clavar el tacón, esto puede traer la automatización del personal, así como la falta de motivación en el trabajador, lo que puede repercutir en la efectividad de su trabajo así como en la enajenación de la persona.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad aprendimos que el tramo de control se puede definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia. Su importancia se refleja en que conforme un administrador asciende en una organización tiene que tratar con un mayor número de problemas no estructurados, de manera que los altos ejecutivos deben tener un tramo menor que los administradores de niveles medios, entendimos que en las empresas hay tres niveles de decisión: el primer nivel es el nivel estratégico, formado por la Dirección general, así como las Direcciones General, así como de las direcciones de área, el segundo nivel es el nivel táctico o gerencial y por último, el tercer el nivel llamado nivel operativo.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta Parte	298–307
Daft (2010)	4	614-621



Unidad 3

Departamentalización



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá e identificará los diferentes tipos de departamentalización. Conocerá e identificará los diferentes tipos de organigramas, por último conocerá software para elaborar organigramas.

TEMARIO DETALLADO

(10 HORAS)

3. Departamentalización

3.1. Definición y características de la departamentalización

3.2. Tipos de departamentalización

3.2.1. Por funciones

3.2.2. Por territorio o geográfica

3.2.3. Por productos o líneas de productos

3.2.4. Por clientes

3.2.5. Departamentalización por tiempo

3.3. Consideraciones para la selección de departamentalización adecuada

3.4. Organigramas

3.4.1. Clasificación

3.4.2. Recomendaciones para su elaboración

3.4.3. Diseño de organigramas

3.4.4. Software para apoyar la elaboración de organigramas

INTRODUCCIÓN

Ahora que ya conoces e identificas la función de organizar, sus elementos e importancia, la estructura organizacional y los factores para su diseño, aprenderás en esta unidad la forma más sencilla de organizar una empresa, es decir la departamentalización.

Según el giro, tamaño de la empresa, procesos que lleva a cabo y productos o servicios que ofrece, la empresa puede adoptar diferentes tipos de departamentalización, como son: por producto, por proceso, por función, por tiempo, geográfica y por clientes, cada uno de estos tipos de departamentalización se explican en la primera parte de esta unidad.

Una vez identificado el tipo de departamentalización acorde con a las necesidades de la empresa, el administrador diseña la estructura orgánica mediante un organigrama.



En la segunda parte de esta unidad aprenderás los tipos de organigrama, para que tú, con base en los factores para el diseño de la estructura organizacional y los tipos de organigramas, elabores el organigrama que permita a la empresa alcanzar sus objetivos.

3.1. Definición y características de la departamentalización

Como se mencionó anteriormente el hombre se asocia para cubrir sus necesidades, y al hacerlo se da cuenta de que debe dar a esa asociación una



estructura, donde cada miembro del grupo tenga asignado un rol en el cual desempeñe actividades específicas.

Lo mismo ocurre con las empresas. Éstas, para lograr sus objetivos, tienen que llevar a cabo funciones de mercadotecnia, de operaciones, de finanzas y de recursos humanos. Para realizar estas funciones es necesario que cuente con una estructura de roles donde cada empleado esté asignado a un área y realice funciones, para tal motivo las empresas han agrupado en áreas las funciones de una misma naturaleza y a esta forma básica de estructura se le ha denominado departamentalización, y a cada una de estas áreas se le llama departamento.

A continuación, se definirán algunos tipos de departamentalización aunque es importante señalar que no existe un modelo único aplicable a todas las empresas.

3.2.1. Departamentalización por funciones

Es la agrupación de funciones de acuerdo con las actividades que realiza la empresa, un ejemplo son las empresas que cuentan con un departamento de finanzas, uno de operaciones, uno de mercadotecnia y uno de recursos humanos. Es el método más común de agrupar las actividades, la cual repercute de forma positiva en la especialización. Es un tipo de departamentalización muy utilizado por las pequeñas o medianas empresas y representa un menor costo.



Figura 3.1. Departamentalización por funciones

3.2.2. Departamentalización por territorio o geográfica

Cuando las empresas realizan sus operaciones en diversos estados, países, o aún en el área metropolitana, adoptan una departamentalización de acuerdo con el territorio en el que operan, por ejemplo departamento zona norte, departamento zona sur y departamento zona centro. Este tipo de estructuras son muy utilizadas por empresas internacionales.

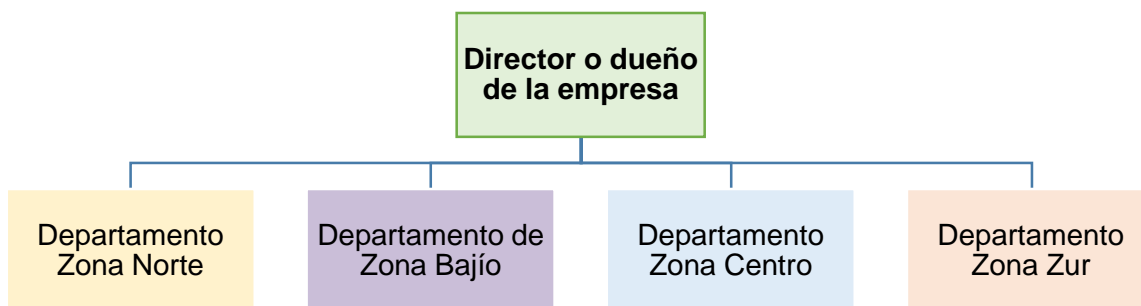


Figura 3.2. Departamentalización geográfica

3.2.3. Departamentalización por productos o línea de productos

La agrupación de actividades se basa en los productos que la empresa ofrece, por ejemplo departamento de leche, departamento de crema y departamento de yogurt. Divide a los departamentos por producto o bien líneas de productos. Es mayormente por empresas grandes que fabrican en cantidades igualmente grandes de producto.

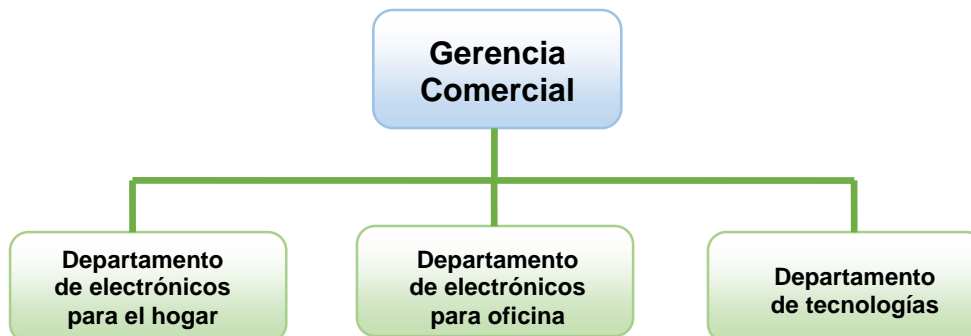


Figura 3.3 Departamentalización por productos

3.2.4. Departamentalización por clientes

Es la agrupación de actividades basada en los clientes a los que está dirigida la empresa. Por ejemplo departamento de damas, departamento de niños y departamento de caballeros. Está orientada al cumplimiento de las metas. Los productos se diseñan acordes a las necesidades de los usuarios.

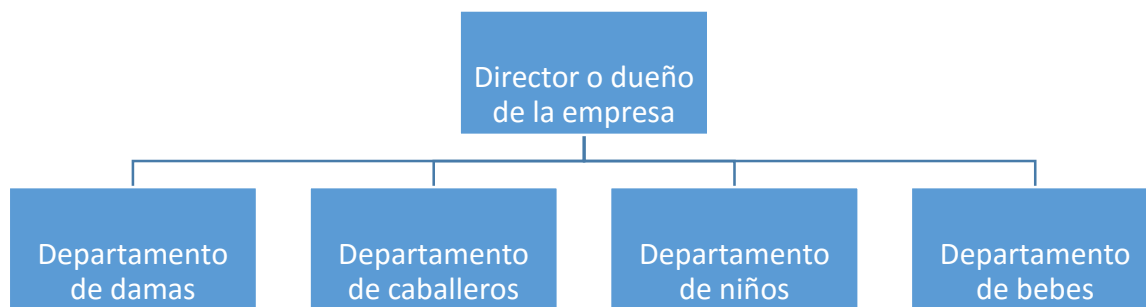


Figura 3.4 Departamentalización por clientes

3.2.5. Departamentalización por tiempo

En algunas empresas la agrupación de actividades se realiza en función del tiempo debido a que son empresas que trabajan las 24 horas del día y su estructura se basa en los turnos de trabajo, por ejemplo: departamento turno matutino, departamento turno vespertino, departamento turno nocturno.

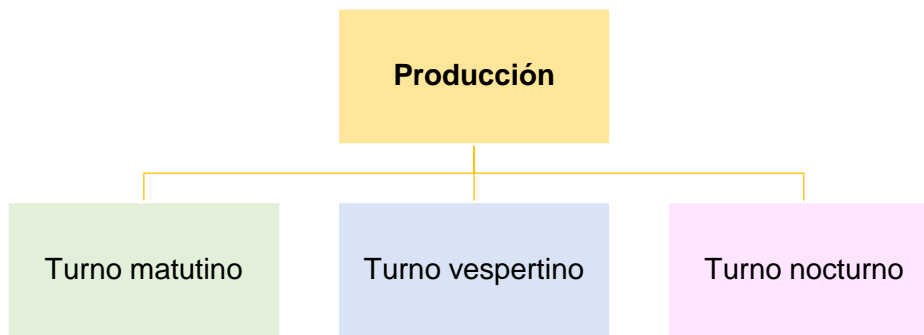


Figura 3.5 Departamentalización por tiempo

Conforme va creciendo la organización; va haciéndose más compleja la función de organizar; por ello, las organizaciones grandes con estructuras muy complejas tienden a utilizar varios tipos de departamentalización.

3.3. Consideraciones para la selección de departamentalización adecuada

Para diseñar la estructura de una empresa mediante la departamentalización se toma en cuenta:

1. El giro de la empresa, ver si es una empresa comercial, industrial o de servicios, así como las funciones, procesos y tecnología con la que opera, con el proceso, por el cliente, entre otras.



2. La departamentalización funcional se recomienda para empresas pequeñas y medianas, si la empresa es grande, multinacional o virtual, es recomendable pensar en otro tipo de estructuras como la divisional corporativa, conglomerado, unidades de negocios o estructura virtual.



3. Los horarios en que opera, por ejemplo, si es una empresa que trabaja las 24 horas lo más conveniente es diseñarle una estructura departamental por tiempo.

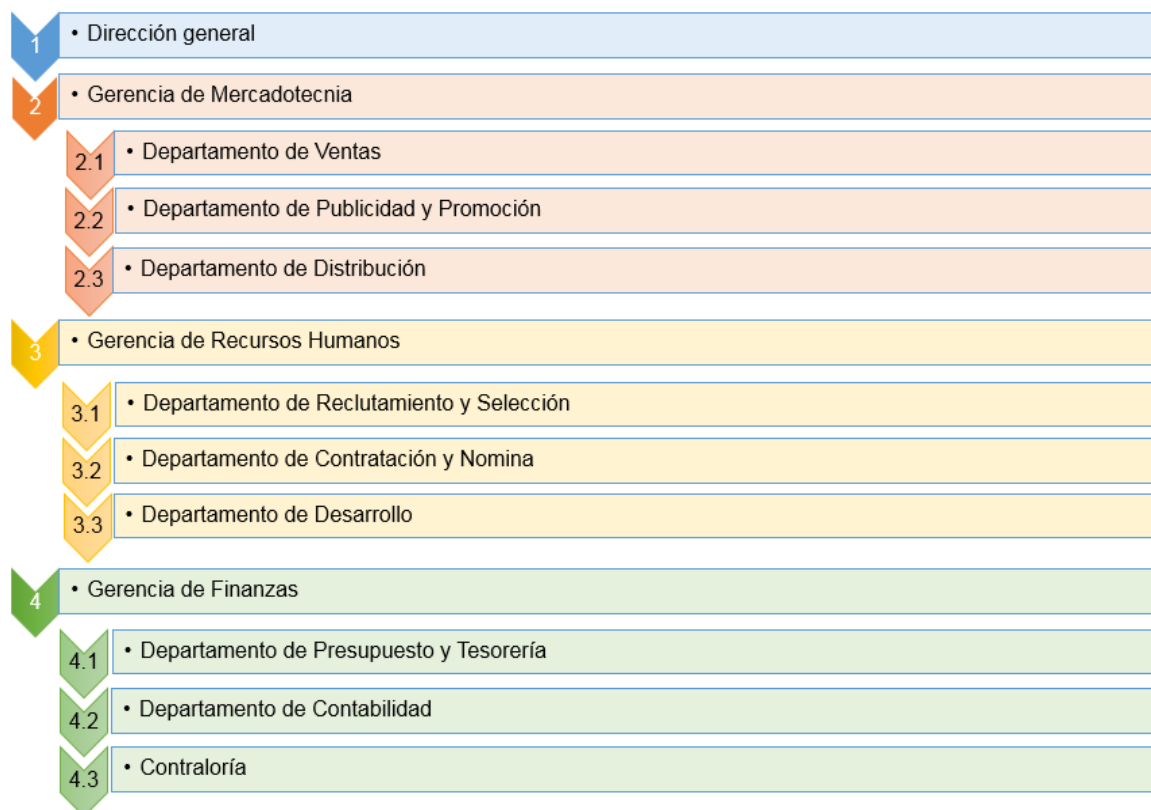


4. El mercado al cual va dirigido, si es una empresa que abarca la República Mexicana, podemos recomendarle una departamentalización geográfica.

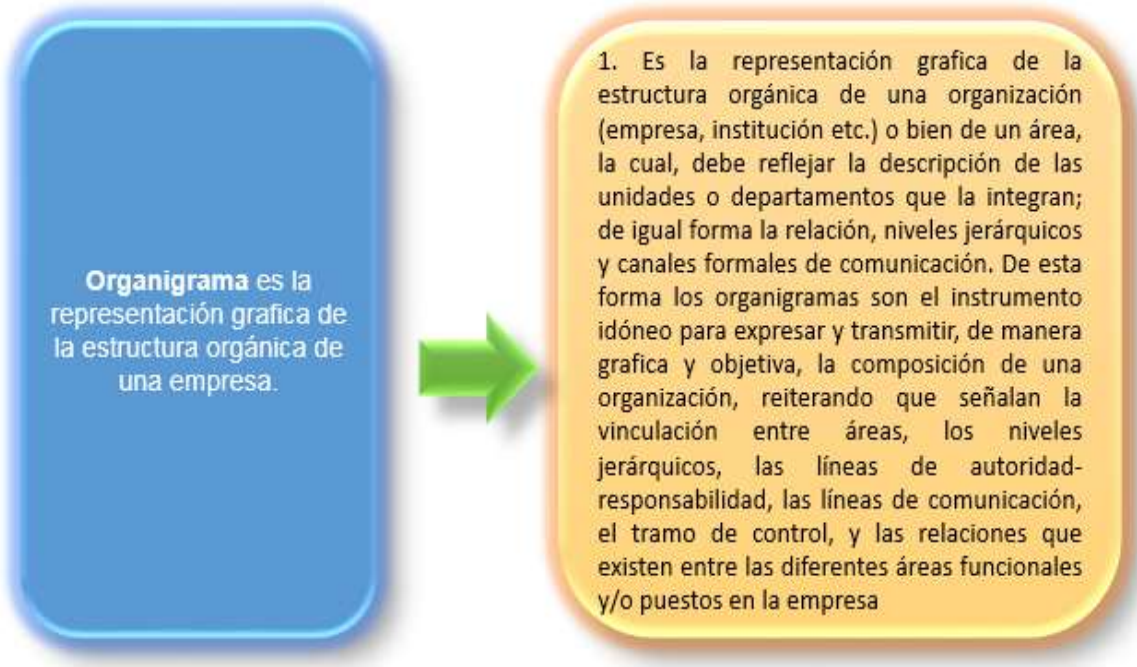
Uno solo de los criterios antes mencionados no es suficiente para decidir el tipo de departamentalización más apropiado para la empresa, el administrador tendrá que tomarlos en cuenta a todos. Así, además de su experiencia, esos criterios sopesados permitirán evaluar cuál es la estructura departamental más apropiada para la empresa que se trate.

3.4. Organigramas

Las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica para alcanzar sus objetivos. Ya aprendiste que la forma más sencilla de estructurar una empresa es la **departamentalización**. También, aprendiste que **la estructura orgánica es ese listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa**. Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:



Para facilitar la lectura, comprensión y evaluación de las estructuras organizacionales se han elaborado organigramas, pero ¿Qué es un organigrama?



Un organigrama al ser el instrumento que proporciona la representación gráfica de la organización y que permite entenderla de forma general, así como, el grado de integración entre sus unidades, tiene como **finalidad** constituirse como un medio de consulta formal, señalar las relaciones de jerarquía de los diferentes departamentos que integran la entidad, facilitar al personal. El ubicar los puestos y su relación y finalmente, a descubrir posibles errores, duplicidad o tramos de control suficientes o insuficientes o innecesarios.



Para conocer más sobre el tema “[organigramas](#)” puedes auxiliarte de videos relacionados con el tema. (Sanchez, 2014)

(s.f). Obtenido de:

https://www.youtube.com/watch?v=dscBPmm1jJ4&feature=player_detailpage

Consultado: 12 agosto 2015

3.4.1. Clasificación

Por su **ámbito de aplicación o contenido** se clasifican en:

a) **Generales**. Contienen información de las áreas principales o de mayor jerarquía de la empresa.

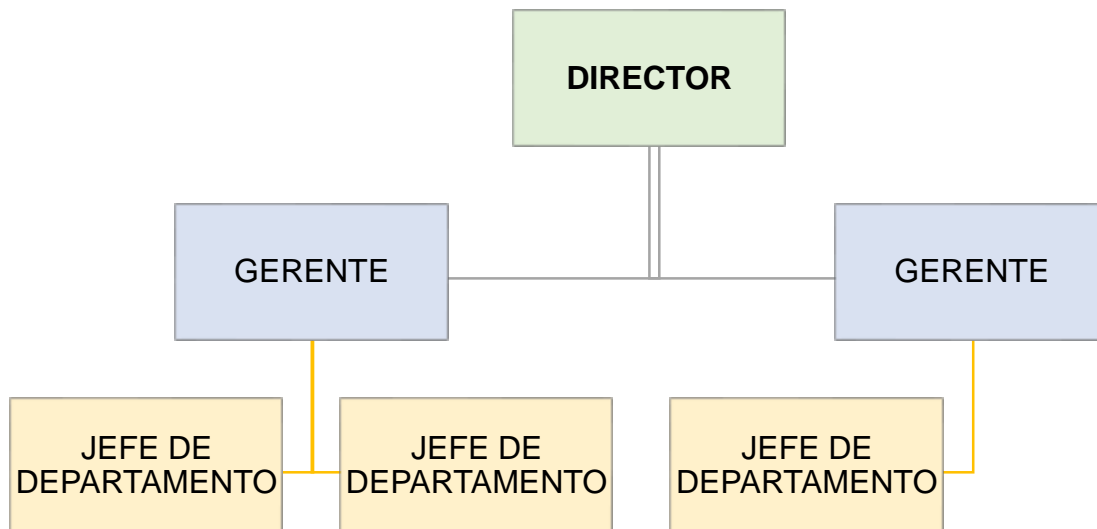


Fig. 3.6 Organigrama general

b) **Específicos.** Contienen la información de un área funcional determinada de la empresa.

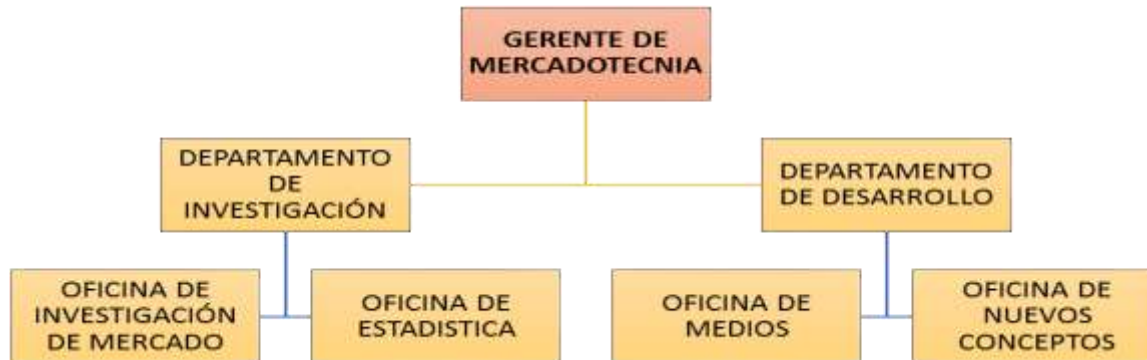


Fig. 3.7 Organigrama específico

c) **Analíticos:** Muestran una parte de la estructura organizacional de manera detallada.

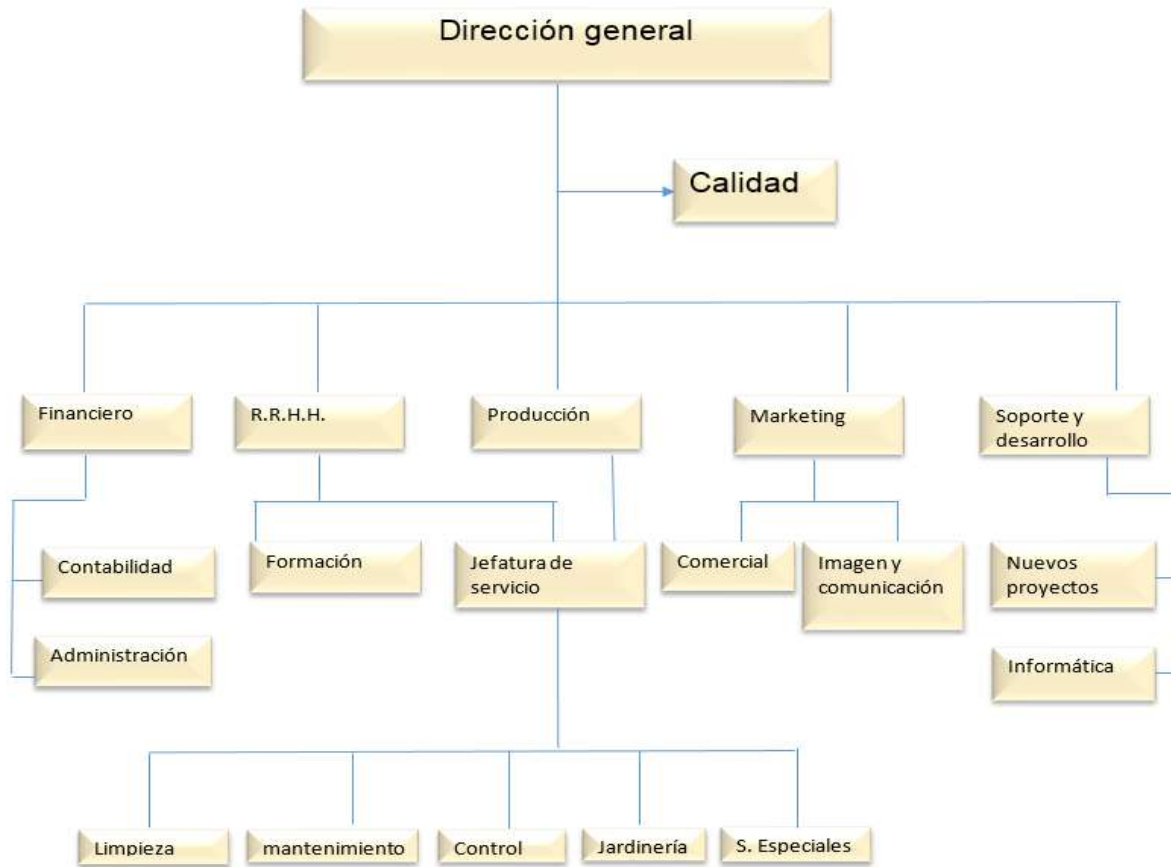


Fig. 3.8 Organigrama Analítico

d) **Funcionales:** Indican las funciones principales que realizan las unidades o departamentos representados.



Fig. 3.9 Organigrama Funcional.

e) **De integración de puestos:** Los diferentes puestos son establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, incluye el número de plazas ocupadas.

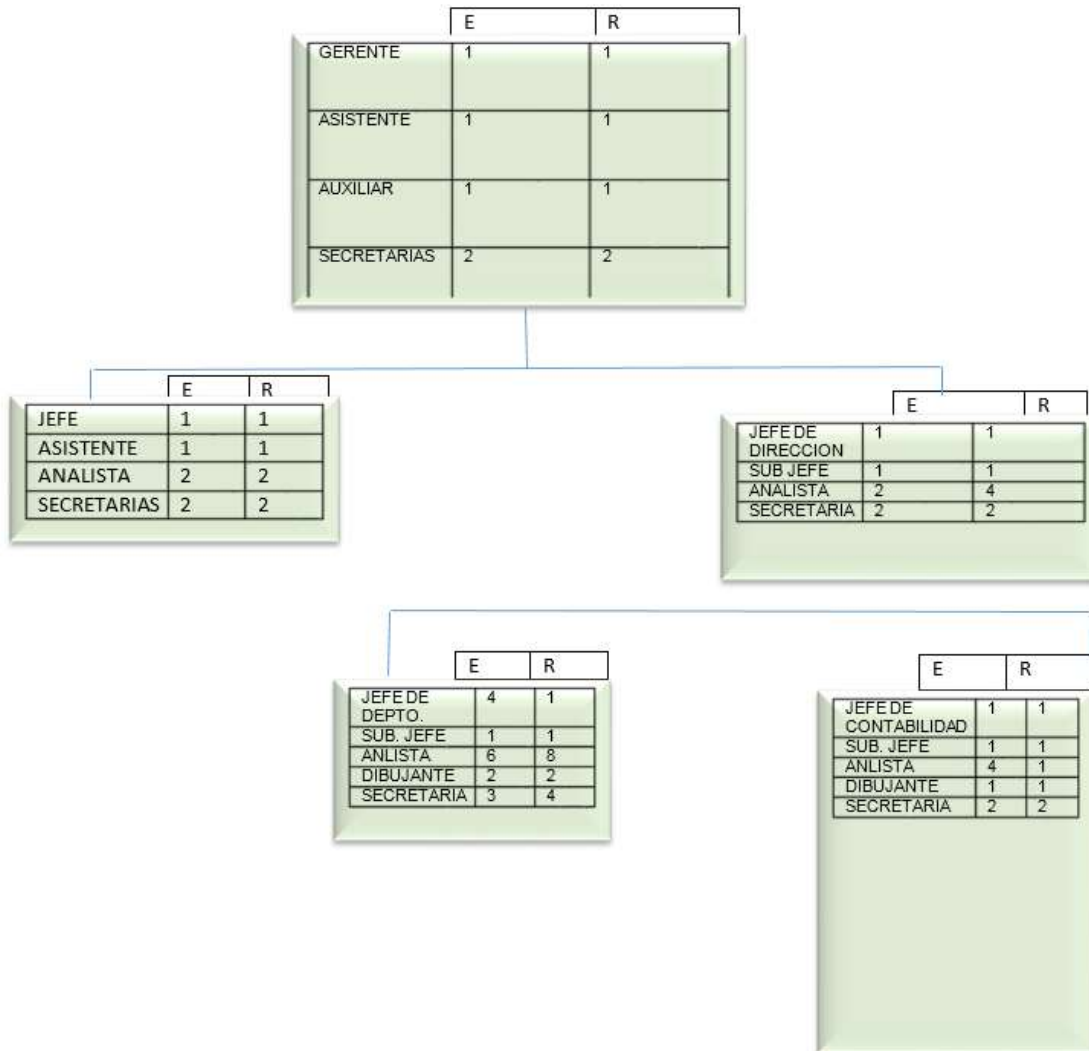


Fig. 3.10 Organigrama de integración de puestos

Por **su diseño o presentación** se clasifican en:

a) **Verticales**. Son la forma más común de presentar el organigrama de un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores (de arriba hacia abajo).

Este tipo de organigramas son fáciles de comprender, indican claramente los niveles jerárquicos.

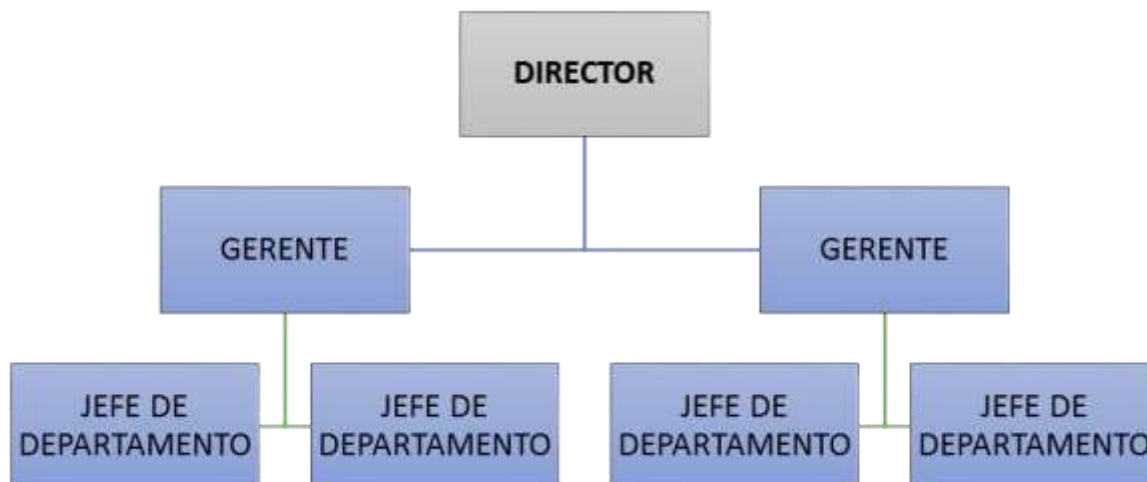


Fig. 3.11 Organigrama vertical

b) **Horizontales.** En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, incluyen los mismos elementos del organigrama vertical solo que, como ya dijimos, comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda. Conforme nos vamos desplazando a la derecha, va disminuyendo el nivel jerárquico. Las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.

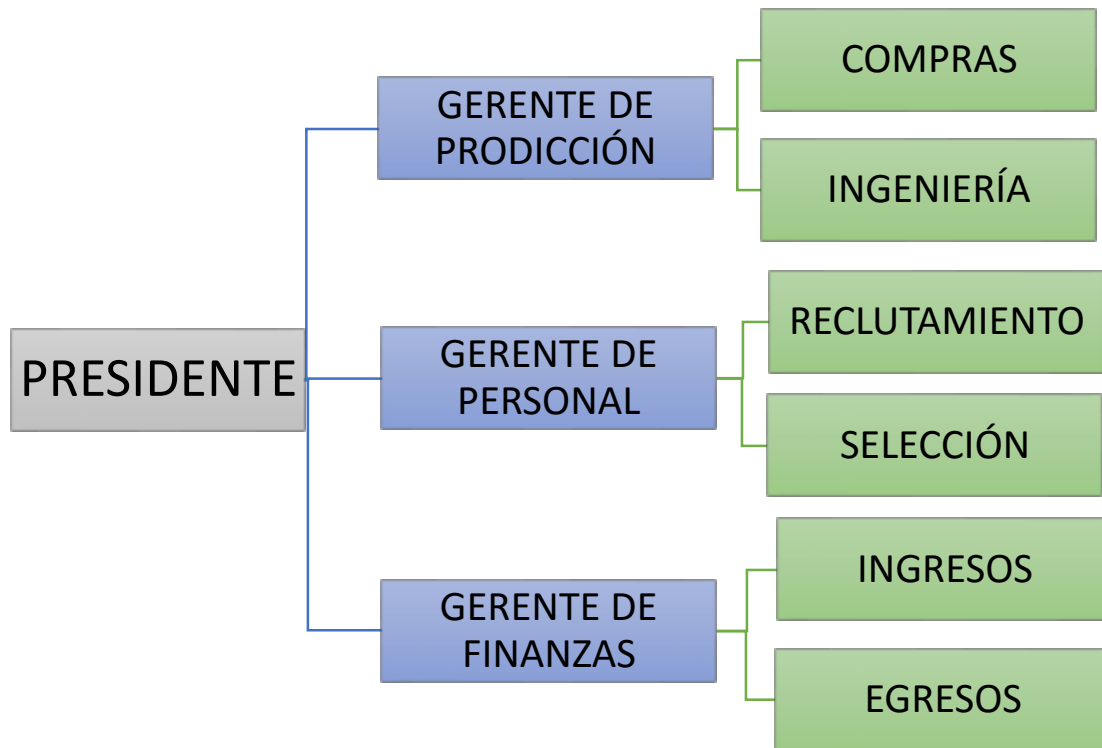


Fig. 3.12 Organigrama representado de forma horizontal

c) **Circulares.** En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. En ellos se pueden resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuye la idea de los estatus más altos o más bajos, se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel; sin embargo, no son muy utilizados, además de resultar confusos y difíciles de leer.

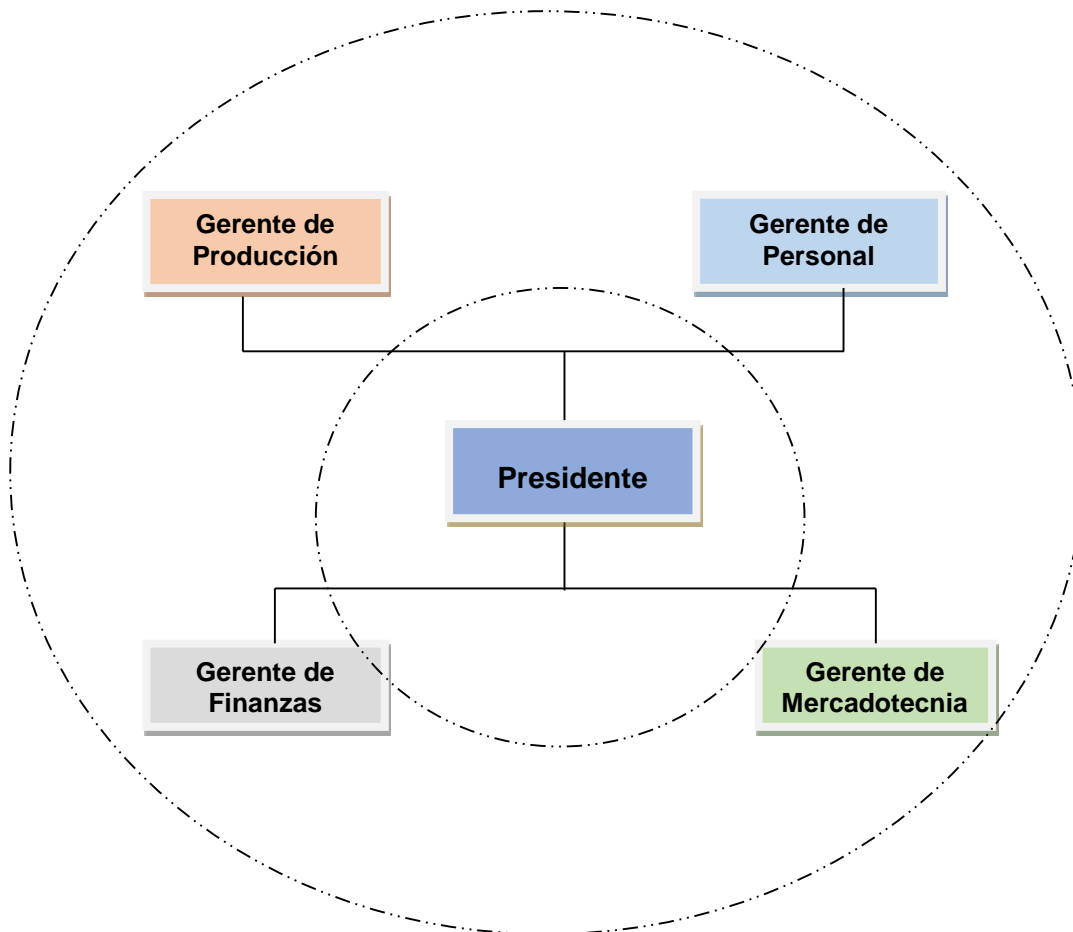


Fig. 3.13 Organigrama representado de forma circular

d) **Mixto**. Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno solo. Normalmente se hace así por cuestiones de espacio, es decir, se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.

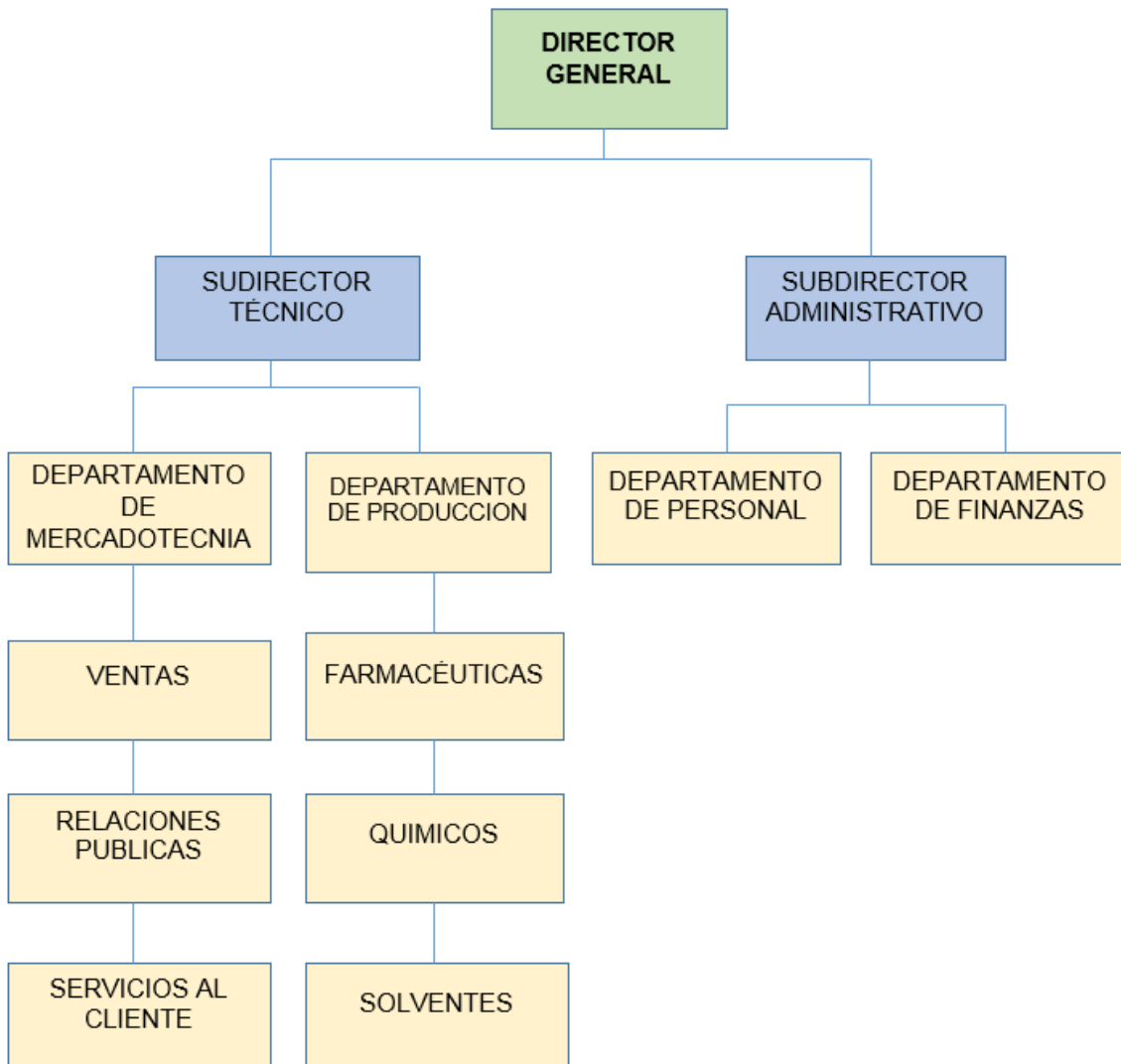


Fig. 3.14 Organigrama representado de forma mixta

e) **Bloque.** También pueden establecerse organigramas por bloques que son una variante de los organigramas verticales, los cuales se representan así:

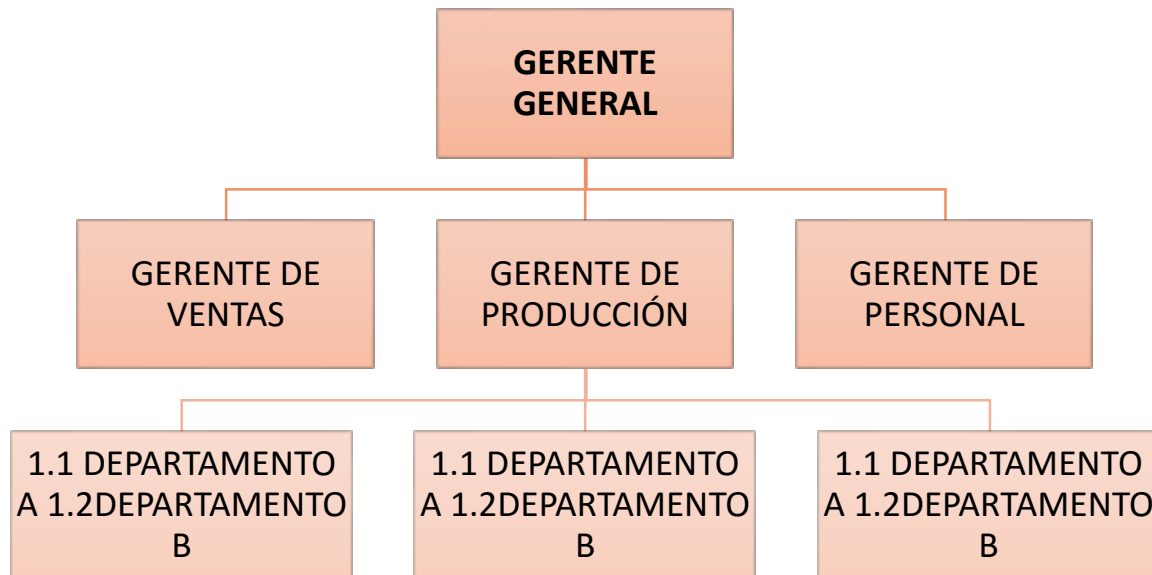


Fig. 3.15 Organigrama representado de forma de bloque



Para que puedas obtener una mayor explicación y el tema que entendido, puedes auxiliarte de algunos videos con [ORGANIGRAMAS](#) (Definición y tipos)

(s.f.). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=0SNV1k7ma9k&feature=player_detailpag
Consultado el: 14 de agosto del 2015

3.4.2. Recomendaciones para su elaboración

El proceso de elaboración de un organigrama debe considerar:

- La autorización de los niveles superiores (apoyo)
- Recopilación de la información
- Clasificación y registro (de la información)
- Análisis
- Diseño

Al elaborar un organigrama se debe tomar en cuenta:

1

Debe ser claro. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tenga el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro. Es importante que muestren la situación presente de la organización; por ello, debe incluir al margen inferior derecho la fecha de actualización y seis posible la unidad

2

Los departamentos o unidades, así como sus interrelaciones deben estar perfectamente definidos, mostrando claramente los niveles jerárquicos.

Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos

3

Debe contener los nombres del área funcional o del puesto. Si se desea personalizar, entonces deben colocarse los nombres de las personas que ocupan dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona se coloca con una de menor tamaño.

Los organigramas únicamente muestran las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, les muestra a los gerentes y, en general al personal, cuál es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no muestran las relaciones informales que se dan en toda empresa u organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.


Asimismo, todos los organigramas deben llevar en el encabezado el nombre y el logotipo de la empresa de que se trata, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación (como ya se mencionó) y la explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

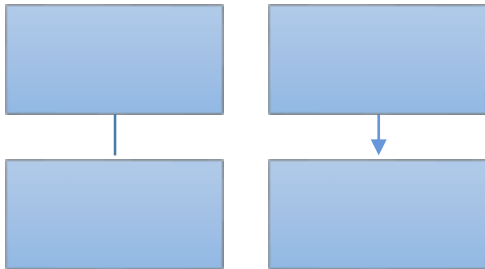

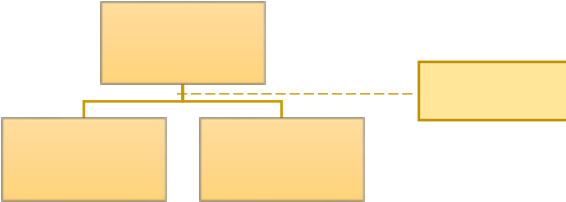



3.4.3. Diseño de organigramas

Gráficamente los elementos que se deben utilizar para el diseño de organigramas son:

- Figuras para representar los diferentes departamentos.
- Líneas de conexión que indican las relaciones entre las unidades y su naturaleza.

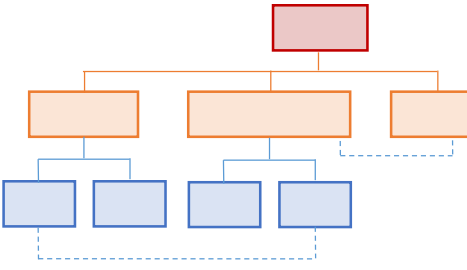
Reglas:	
Se debe usar un solo tipo de figura y del mismo tamaño (uniformidad), ya que el tamaño no es símbolo de la jerarquía. La lectura debe ser horizontal para facilitar la misma. La colocación se hará de acuerdo a los niveles jerárquicos (primer nivel, segundo nivel).	

<p>Se emplean líneas para mostrar las relaciones entre unidades o departamentos. La relación principal de autoridad es “lineal”, implica subordinación entre los responsables y los subalternos. No deben terminar en flechas ya que la relación es ascendente y descendente. Asimismo, todas las unidades que dependan de un superior debe quedar unidas por una sola línea no debe haber un cruce de líneas.</p>	<p style="text-align: center;">Sí No</p> 
<p>Se debe mantener el mismo grosor de las líneas, es decir, debe haber uniformidad y no adelgazarla o engrosarlas a medida que van descendiendo los niveles.</p>	<p style="text-align: center;">Sí No</p> 
<p>Las relaciones de staff se representan con líneas punteadas cuando son externas.</p>	

<p>Cuando las relaciones de staff son internas, representan con líneas continuas, pero de un trazo fino.</p>	
<p>Relación:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. De autoridad 2. De coordinación y/o colaboración 3. Desconcentrados 4. Separación de órganos centrales y desconcentrados 	<ol style="list-style-type: none"> 1 _____ 2 - - - - - 3 - - - - - 4 - - - - -

Relaciones:

<p>Relaciones de autoridad funcional:</p> <p>Representa la relación de mando especializado, no la de la dependencia jerárquica. Se puede representar por medio de líneas discontinuas.</p>	
<p>Relación de órganos desconcentrados:</p> <p>Se da cuando las instituciones, empresas o entidades, disponen de órganos llamados desconcentrados. El trazo es una línea de eje de trazo discontinuo.</p>	
<p>Relación de órgano descentralizado:</p> <p>Es una relación de autoridad de línea directa. Su trazo es una línea discontinua como en forma de....</p>	
<p>Relaciones de staff:</p> <p>Se da entre las unidades que proporcionan información técnica o conocimientos especializados. Su trazo es a través de líneas discontinuas.</p>	

<p>Relación de coordinación:</p> <p>Consiste en interrelacionar actividades que realizan las diferentes unidades o departamentos. Se representan por medio de líneas largas con trazo discontinuos.</p>	
--	--

Concluyendo:

- Un rectángulo indica autonomía.
- Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización.
- Un rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución, o bien son comisiones o comités internos.
- Las líneas completas, seguidas sin separación, indican autoridad formal, (mando, comunicación y jerarquía).
- Las líneas horizontales señalan o indican la especialización y su relación.
- Cuando la línea va por la parte de en medio del recuadro y por arriba, indica una relación de mando.
- Cuando la línea se presenta de forma perpendicular a otra, entonces indica que existe o es de carácter de asesoramiento
- Líneas discontinuas, por debajo del recuadro indican que existe una relación entre unidades por ejemplo desconcentradas descentralizadas

Finalmente, un organigrama contiene datos para su identificación. Por ejemplo:

- ✓ Título
- ✓ Nombre de quien lo elaboró, revisó y autorizó Gráficos o símbolos para representar la estructura administrativa



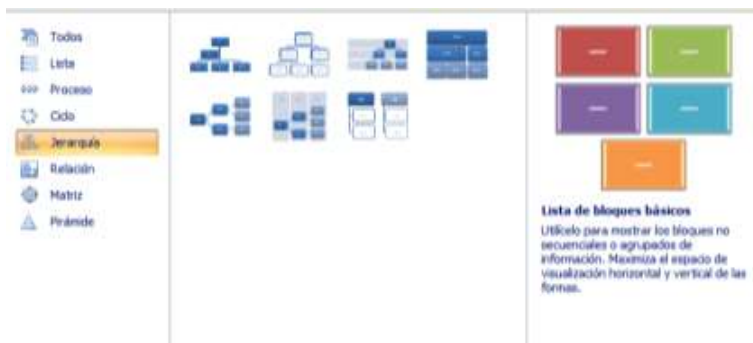
Finalmente, puedes consultar videos relacionados con la [METODOLOGIA ELABORACION ORGANIGRAMAS](#) para que tema quede más claro.

(s.f.). Obtenido de: https://www.youtube.com/watch?v=yStDnSYBSAs&feature=player_detailpage
Consultado el: 14 de agosto del 2015

3.4.4. Software para apoyar la elaboración de organigramas

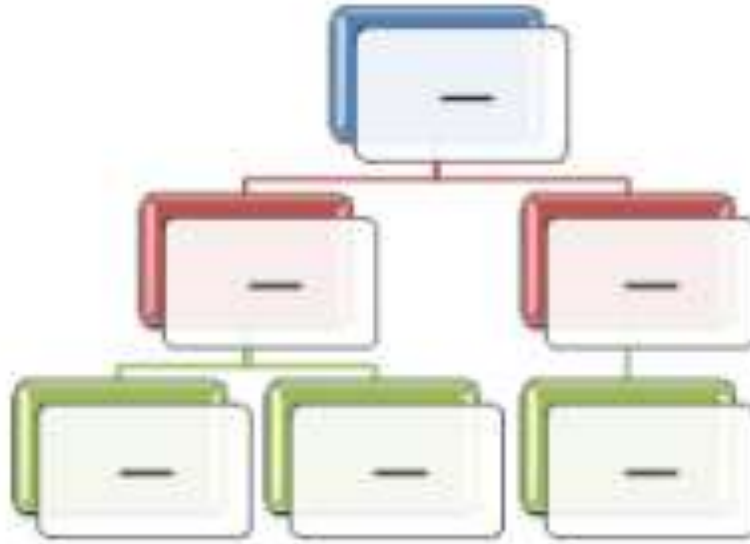
La elaboración de organigramas en forma digital se puede realizar mediante:

El uso de Office Word, utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas, dar clic en el ícono de Insertar, y posteriormente dando clic en el ícono Formas, donde se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas. En la barra de herramientas, dar clic en insertar, luego en SmartArt, y aparece la figura de organigramas, damos clic y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar.



También podemos hacer uso de Office PowerPoint. En la barra de herramientas, dar clic en insertar, luego en SmartArt, y aparece la figura de organigramas, damos

clic y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar los organigramas.



Otra opción sería adquirir el programa Visio. Microsoft. Visio es un programa de dibujo cuyas herramientas que lo componen permiten realizar diagramas de oficinas, diagramas de bases de datos, diagramas de flujo, organigramas. Aunque originalmente apuntaba a ser una aplicación para dibujo técnico para el campo de Ingeniería y Arquitectura; con añadidos para desarrollar diagramas de negocios, su adquisición por Microsoft implicó drásticos cambios de directrices de tal forma que a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 el desarrollo de diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central de negocio, minimizando las funciones para desarrollo de planos de Ingeniería y Arquitectura.



Puedes consultar tutoriales sencillos para elaborarlos en Word por ejemplo: [Tutorial Word-Crear un organigrama](#)

(s.f.). Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=HoiHolprHS8>
Consultado el: 14 de agosto del 2015

RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad revisó la definición y características de la departamentalización, es decir la forma más sencilla de estructurar una empresa, la cual consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza. Hay varios tipos de departamentalización: por funciones, por territorio o área geográfica, por producto o líneas de productos, por clientes y por proyecto. Además, se vieron los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para realizar una departamentalización adecuada.

En la unidad también se incluyó a los organigramas, es decir la representación gráfica de la estructura de la empresa, su clasificación, recomendaciones para su elaboración, el diseño de organigramas, y el software para elaborar organigramas en forma digital.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Daft (2010)	4	621
Franklin(2009)	1	501



Unidad 4

Relaciones de autoridad



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá el proceso del establecimiento y los diferentes tipos de autoridad, así como el poder en la organización.

TEMARIO DETALLADO

(4 HORAS)

4. Relaciones de autoridad

4.1. Autoridad y poder en los proceso de organización

4.2. Autoridad lineal y autoridad *staff* en el diseño de la organización

4.3. Diferentes tipos de autoridad *staff* según George Terry y otros (autoridad *staff* de asesoramiento, funcional, de servicio o departamentos de servicio y control.)

INTRODUCCIÓN

Ahora que ya aprendiste la estructura orgánica y la manera en que se diseñan los organigramas, abordaremos los tipos de autoridad que puedes identificar en el organigrama y cómo operan en la estructura organizacional. Iniciaremos con el concepto y la definición de autoridad y poder, para posteriormente conceptualizar y diferenciar entre autoridad lineal, autoridad funcional y autoridad *staff*.



4.1. Autoridad y poder en los proceso de organización



Robbins (2009) afirma que “la autoridad son los derechos inherentes a un puesto para decir al personal qué hacer y esperar que lo haga”, en tanto que Daft (2010) afirma que la “autoridad es el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos para lograr los resultados deseados para la organización”. Es decir, la autoridad formal la da el puesto que se ocupa, como puede ser director, gerente, jefe de departamento; que si bien es un derecho para mandar y hacerse obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.



El Administrador, al tener la autoridad, está asumiendo la responsabilidad de las decisiones tanto de las que toma él mismo como de las que toman sus subordinados. Esto quiere decir que la responsabilidad es llevar a cabo el trabajo asignado, asumiendo las consecuencias de nuestros actos. Ahora bien, lo



referente a compartir la responsabilidad: Cuando aprendiste en primer semestre los principios de Fayol, recordarás el principio de autoridad, que dice que *la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte*, es decir el jefe asume o comparte la responsabilidad de las decisiones que tomen sus subordinados, de ahí la gran

responsabilidad que tienen los administradores directamente sobre las decisiones que toman, e indirectamente sobre las decisiones que toman los subordinados.

Antes de continuar con los tipos de autoridad, es necesario que tengas claro que autoridad y poder, aun cuando en la vida diaria se utilizan como sinónimos no lo son, es decir no significan lo mismo.

Koontz y Weihrich (2004) afirma que:



Poder es la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se puede identificar varias clases de poder, como el poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, etc.

La persona que tiene el poder no necesariamente tiene un puesto, tal es el caso de los líderes natos, aun cuando no tengan un puesto influyen en las personas para inducirlos a realizar cualquier actividad. Ejemplo: tú como administrador, si tienes el puesto de Director General de la empresa, tienes autoridad porque te la da el puesto de Director, en tanto que un líder informal, no tiene la autoridad pero tiene poder y es capaz de influir e inducir al personal de la misma empresa para que realice ciertas actividades.

Es importante que tomes en cuenta que en la materia de Dirección abordarás con profundidad este tema.

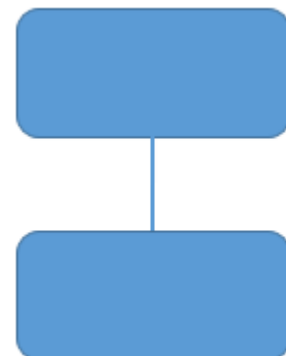
Ahora bien en la estructura organizacional podemos identificar dos tipos de autoridad:



A continuación veremos en qué consisten estos tipos de autoridad.

4.2. Autoridad lineal y autoridad staff en el diseño de la organización

Es importante distinguir que en la empresa hay puestos que tienen autoridad directa sobre los subordinados, es decir les dan órdenes y ellos las deben llevar a cabo, a este tipo de autoridad se le llama **autoridad lineal**. La autoridad lineal es una forma de autoridad directa jefe-subordinado, el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado, en el organigrama está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos. De ahí que el principio escalar de organización sea:





Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de tomar decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional. (Koontz y Wehrich, 2004)

Sin embargo, existe otro tipo de **autoridad** llamada **staff**. Esta autoridad es la que ostentan especialistas, quienes tienen competencias especializadas, es decir, conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes, cuyo objetivo es apoyar a la autoridad en línea mediante sugerencias o recomendaciones para hacer más eficaz y eficiente el funcionamiento de la empresa.

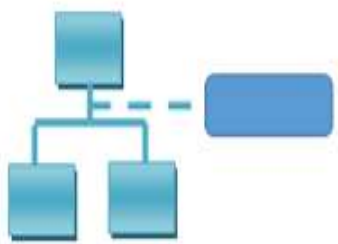
Su carácter es consultivo, es decir los jefes de las áreas funcionales, mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos y sistemas, acuden a ellos para su asesoría.

En este tipo de autoridad la autoridad no es directa, no se dan órdenes ni se supervisa en forma directa, sino que se consulta y la autoridad *staff* da sugerencias y recomendaciones.

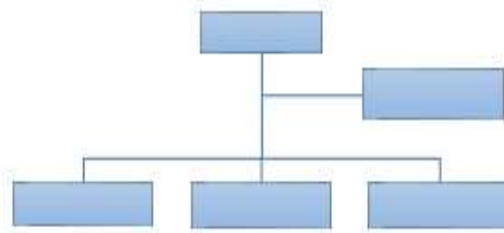
Por otra parte, en las organizaciones opera otro tipo de autoridad, la **autoridad funcional**; consiste en el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Es decir representar una relación de mando especializado no la de dependencia jerárquica. Puede existir de la forma paralela a la autoridad lineal. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Por ejemplo, hay ocasiones en que la autoridad de un departamento para un proyecto es

delegada a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad.

En una situación puramente de *staff*, los asesores en cuestiones de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría. Pero cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional.



Externa



Interna

4.3. Diferentes tipos de autoridad “staff”, según George Terry y Stephen Franklin

(autoridad staff de asesoramiento, staff funcional, staff de servicio o departamentos de servicio, staff de control)

La autoridad *staff* se presenta en la empresa en diferentes modalidades:

a) La autoridad *staff* como **asesoramiento** se da por ejemplo cuando la empresa está desarrollando e impactando un nuevo sistema de información digitalizado. El área de Ingeniería de Análisis asesora a los directores de las diferentes áreas sobre el desarrollo y funcionamiento del nuevo sistema de información, no les da órdenes directamente, sino que recomienda, con base en sus conocimientos y experiencias, cómo se va a desarrollar e implementar el sistema digitalizado en cada una de las áreas funcionales que forman la empresa.

b) La autoridad *staff* **funcional** es aquella que tiene un área por su naturaleza propia, es decir, la Dirección de recursos humanos tiene la autoridad directa con respecto al personal de su área, y tiene estrategias, políticas, reglas y normas que van a conducir al personal, pero solo en materia de recursos humanos es donde va a tener autoridad. Ejemplo: La Dirección de Recursos Humanos define el Reglamento Interno de Trabajo y todo el personal tiene que seguir la orden de cumplir con ese reglamento.

c) La autoridad *staff* o **de servicios**. Las empresas cuentan con áreas de apoyo o servicio, que toman decisiones y dan sugerencias. En una empresa que se dedica a la Organización de eventos Empresariales, existe un departamento de Servicios y Logística, que apoya los eventos armando carpas, plataformas, micrófonos, sillas, mesas, aparatos digitales, etc. Este departamento tiene autoridad *staff* para tomar la decisión de cuál será el personal, edecanes, maestros de ceremonias, mobiliario, equipo digital de sonido y didáctico, plataformas, tiempos de realización de eventos más adecuado para el tipo de evento que se trate.

d) La autoridad *staff* de **control**. Según Terry y Franklin (1985) esta autoridad "restringe la autoridad en línea", pues interpreta "las políticas, el cumplimiento de los procedimientos o reportes" de algún gerente de departamento. Además, esta autoridad "mejora el calibre de la inspección: reduce los costos de inspección y permite la especialización en el trabajo de inspección" (pp. 296-297).

RESUMEN DE LA UNIDAD

La unidad 4 diferenció la autoridad del poder. Entendiendo por autoridad la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer. Y por poder, la capacidad de influir en las personas. Existen varios tipos de autoridad como son: La autoridad lineal, que es la autoridad que se ejerce en forma directa entre jefe y subordinado. La autoridad staff, que no da órdenes directas sino sugerencias, este tipo de autoridad se clasifica en staff de asesoramiento, staff funcional, staff de servicio y staff de control.



Revisa videos relacionados con [los tipos de autoridad administrativa](#) y [Organización línea-Staff](#).

(s.f.). Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=nu2cUEgHvVw>

Consultado el: 14 de agosto del 2015

(s.f.) obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=Vi1PY6ahJZw>

Consultado el: 14 de agosto del 2015

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Daft (2010)	7	232-239
Terry y Franklin (1985)	10. La autoridad y las relaciones organizacionales	278-305
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta parte	298-335
Koontz y Weihrich (2004)	Parte tres	238-242

Unidad 5

Centralización, descentralización y delegación de autoridad



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá los elementos de centralización, descentralización y delegación de autoridad, para su eficiente implementación.

TEMARIO DETALLADO

(6 HORAS)

5. Centralización, descentralización y delegación de autoridad

5.1. Centralización y descentralización

5.2. Delegación de autoridad

5.3. Delegación eficiente o adecuada de la autoridad

5.4. Factores que determinan el grado de descentralización de la autoridad

5.5. Ventajas y limitaciones de la descentralización

INTRODUCCIÓN

Ahora que ya adquiriste los conocimientos sobre los tipos de autoridad, es decir la autoridad lineal, la autoridad staff y la autoridad funcional, en esta unidad aprenderás que la autoridad en la empresa, en ocasiones se concentra en un área o persona, es decir se centraliza. En tanto que en otras empresas la autoridad por medio del proceso de delegación de autoridad se descentraliza. Trataremos también el tema de los factores que intervienen y determinan el grado de descentralización de autoridad, así como sus ventajas y limitaciones.



5.1. Centralización y descentralización

Antes de abordar el tema de la centralización es importante recordar la definición de autoridad, la autoridad es la capacidad que tienen los jefes o supervisores para tomar decisiones y dar instrucciones, esta capacidad no se puede ver por sí sola, si no está acompañada de la responsabilidad, que es el llevar a cabo las funciones que tenemos asignadas y asumir las consecuencias de los actos que originan esas decisiones.



Cuando la autoridad se encuentra concentrada en una persona o en un área se dice que hay **centralización de autoridad**, por ejemplo en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas mexicanas, la autoridad se encuentra concentrada en el dueño de la empresa, él toma casi todas las decisiones; en otras empresas la autoridad se encuentra concentrada en el área financiera.



La excesiva centralización de autoridad puede traer como consecuencia una toma de decisiones lenta que entorpece el funcionamiento de la empresa, desviando la atención de los niveles directivos hacia actividades y decisiones que podrían llevar a cabo sus subordinados.

En contraposición a la centralización tenemos la **descentralización**, que consiste en la desconcentración de autoridad, mediante el proceso de delegación, es decir, que es el conceder cierto grado de autoridad a los subordinados para que tomen decisiones y den instrucciones. Según David Hampton, la centralización y descentralización se puede determinar desde el concepto de “contingencias”, que examina las funciones y departamentos de una empresa y le permite incluso, aprovechar ambas, es decir, le conviene que algunas funciones estén centralizadas y otras descentralizadas, ponderando las ventajas y desventajas de ambas.

Finalmente el grado de centralización / descentralización, va a depender de la situación y del aprovechamiento de las habilidades y capacidades de los empleados.



Figura 5.1 Autoridad centralizada y descentralizada.

5.2. Delegación de autoridad

La **delegación de autoridad** se refiere a la concesión o al compartir autoridad y responsabilidad que se le confiere a una persona. La delegación de autoridad es la asignación de autoridad y responsabilidad que se da a un subordinado para que éste lleve a cabo ciertas funciones y cumpla con un trabajo. Sin embargo, no debemos perder de vista que siempre que se delegue autoridad, la responsabilidad se comparte, y en mayor o menor medida quien delega es responsable, directa o indirectamente, de la toma de decisiones que lleven a cabo los empleados en quienes delegue la autoridad. De ahí el principio básico: “La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”. Sí, es cierto, la autoridad da el derecho de dar órdenes, la responsabilidad se da para dar resultados, pero ambas, deben mantener un equilibrio. La delegación para ser afectiva, debe cubrir tres criterios básicos: Integridad, claridad y suficiencia.



5.3. Delegación eficiente o adecuada de la autoridad

El proceso de delegar no es fácil. Para que sea efectivo debe cumplir tres condiciones:

- 1 Paridad de autoridad y responsabilidad**
Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.
- 2 Autoridad Absoluta**
La obligación que se tiene hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.
- 3 Unidad de mando**
Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.





Fig. 5.1. Proceso de Delegar.

Para delegar debemos tomar en cuenta: qué resultados se esperan del puesto en el cual vamos a delegar, definir funciones a delegar, asignar la autoridad, y por último, asignar la responsabilidad.

5.4. Factores que determinan el grado de descentralización de la autoridad

Para definir el grado de descentralización de autoridad de una empresa se tiene que tomar en cuenta:

- El tamaño de la empresa: conforme la empresa va creciendo su estructura también crece, se crean diversos niveles jerárquicos, desarrollan otras funciones, se contrata personal, es decir el funcionamiento se va haciendo más complejo. Entonces se ve la necesidad de descentralizar esa

autoridad en otras áreas o puestos con la finalidad de que la toma de decisiones sea más expedita.

- La naturaleza de las funciones, para descentralizar la autoridad se tiene que tomar en cuenta si las funciones son operativas, tácticas o estratégicas.
- Para descentralizar la autoridad tenemos que tomar en cuenta las competencias que tienen nuestros empleados.
- Por último es importante considerar que tan sistematizada está la información de la empresa, es decir, si cuenta con Manuales Administrativos que le permitan a la empresa guiar al personal en sus funciones diarias y en la toma de decisiones. Asimismo, se debe tomar en posibilidad de que la visión departamental tan restringida que pueda ocasionar a los directivos de la alta dirección situaciones que les sea difícil manejar y que ocasionen que se tomen decisiones sobre algo que no se entiende completamente, por lo que posiblemente las decisiones no son las más adecuadas.



5.5. Ventajas y limitaciones de la descentralización

La descentralización presenta las siguientes **ventajas**:

1. Facilita y hace más expedita la toma de decisiones.
2. Las funciones se llevan a cabo con más celeridad, es decir, en tiempo y forma.
3. Motiva a las personas cuando ellas pueden tomar decisiones y asumir responsabilidades.
4. Facilita la coordinación entre áreas funcionales.
5. Promueve la comunicación e integración de los empleados de la empresa.

En cuanto a las **limitaciones** de la descentralización de autoridad, éstas se presentan cuando:

1. En el momento de descentralizar no se diseña una estructura adecuada para la empresa.
2. Las funciones no están bien definidas ni asignadas a los puestos.
3. Cuando el personal no está capacitado para realizar funciones, asumir la autoridad y la responsabilidad que se le asigne.
4. La comunicación y coordinación no están bien definidas.



RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad presentó los principios de centralización de autoridad, así como el principio de descentralización de autoridad. Se entiende por centralización de autoridad, cuando en una empresa la autoridad se concentra en un área o en un puesto, en tanto que la descentralización de autoridad es cuando en una empresa se desconcentra la autoridad hacia otros puestos o áreas, a través del proceso de delegación de autoridad. También explicamos la delegación eficiente de autoridad. Los factores que determinan el grado de descentralización de autoridad, así como las ventajas y limitaciones de la descentralización.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Wehrich (2004)	7	238-242
Terry y Franklin (1985)	9 Estructura y diseño organizacional	266-271



Unidad 6

Comités



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá las características, funciones y razones para utilizar los comités, así como su relación con el consejo de administración de una organización.

TEMARIO DETALLADO

(6 HORAS)

6. Comités

6.1. Definición y características de los comités

6.2. Tipos de funciones y temporalidad o permanencia que puedan tener los comités

6.3. Razones para usar los comités

6.4. Desventajas de los comités

6.5. Los comités y el consejo de administración

6.6. Errores comunes al usar comités

6.7. Pautas para tratar de superar algunas de las desventajas de los comités

INTRODUCCIÓN

Las empresas en búsqueda de alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado adoptan diversas estructuras, una de ellas es la estructura por comités.

Esta unidad trata sobre la estructura de los comités: las funciones que tienen asignadas, su permanencia en la empresa, el momento cuando es conveniente integrar un comité, las ventajas y desventajas de contar con comités así como los errores que se pueden cometer al utilizar este tipo de estructura.



6.1. Definición y características de los comités

Organización por comité

La organización por comité se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten dentro de la organización, formando así grupos de comités. Estos comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.

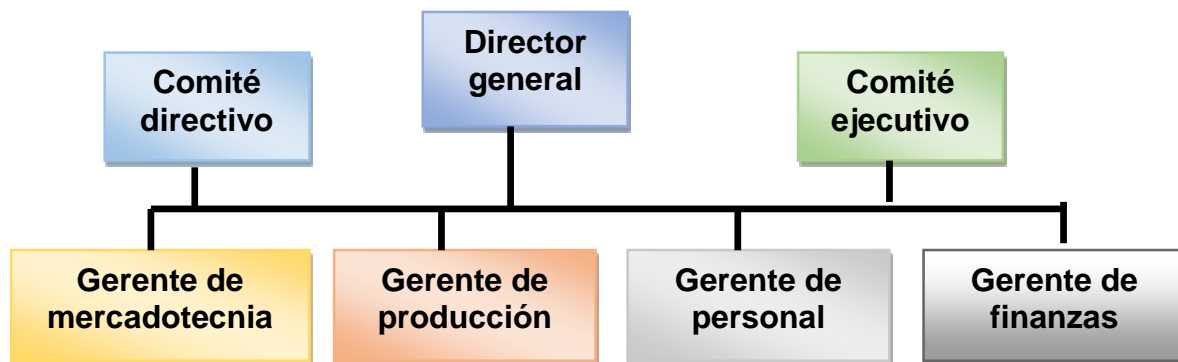


Fig. 6.1. Organización por comités

6.2. Tipos de funciones y temporalidad o permanencia que puedan tener los comités

Los comités en una empresa se forman por integrantes de la misma empresa, sus funciones consisten en estudiar, evaluar alternativas y dar soluciones a problemas específicos de la empresa, para ello hay empresas que establecen comités **permanentes**, y su función es solucionar problemas recurrentes.

En otras empresas encontramos comités **temporales** que se integran, su función es solucionar un problema o llevar a cabo un proyecto. Cuando se le da solución al problema o se lleva a cabo el proyecto, el comité se desintegra y sus miembros vuelven de tiempo completo a sus funciones habituales.



6.3. Razones para usar los comités

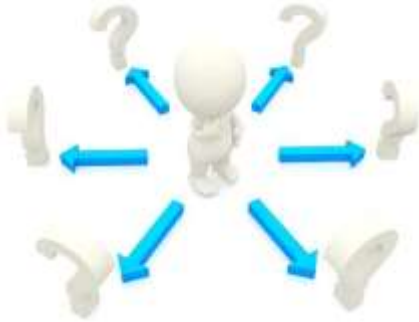
Los comités se forman por miembros especialistas de una disciplina, o son de naturaleza interdisciplinaria, dependiendo la función, proyecto o problemática asignada, con gran experiencia empresarial y liderazgo, al estar enfocados a un proyecto o a la solución de alguna problemática en específico, no distraen sus esfuerzos ni el tiempo hacia otras funciones, por esto dan solución en tiempo y forma al problema evaluando diversas alternativas en la toma de decisiones. Se parte de la idea de que en grupo se resuelven los problemas con mayor precisión que cuando se lleva a cabo de manera individual. Por supuesto, en ocasiones la resolución suele ser más lenta, pero se espera que se cometa menos errores y el personal puede estar más dispuesto si ha permanecido. Por ello los comités, al estar formados por integrantes de la empresa, incentivan la participación del personal en proyectos, solución de problemas y toma de decisiones.

En los comités, los directivos de línea pueden delegar la autoridad, para decidir en ciertos asuntos especializados y específicos de la empresa, evitando que los directivos de línea se distraigan de llevar a cabo las funciones estratégicas propias de su área funcional a la que fueron asignados.



6.4. Desventajas de los comités

Si los comités están integrados con un excesivo número de miembros, la toma de decisiones se puede tornar lenta y burocrática habiendo incluso, diferencias muy marcadas entre las opiniones del comité y procesos ineficaces, si se toma en cuenta las jerarquías de algunos miembros. Asimismo puede haber participantes no expertos en el tema.



Cuando el Comité no tiene el total apoyo de la alta dirección, la puesta en práctica de las alternativas de solución, o el proyecto asignado se realiza en forma muy lenta o nunca se implantan las sugerencias del Comité.

Al integrarse los comités por personal de la misma empresa, los miembros del comité pueden dejar de lado o no llevar a cabo sus funciones de línea, por esto en ocasiones se piensa que los comités pierden tiempo y tienden a eludir la responsabilidad y el compromiso con la empresa.



Se puede pensar que son para evadir responsabilidades y que se pierde mucho tiempo.

De igual forma, se le puede asignar una tarea no propia del comité.

6.5. Los comités y el consejo de administración

Para que los comités puedan llevar a cabo sus funciones libremente y sus sugerencias se implanten en la empresa, es indispensable que el Consejo de Administración comparta y promueva los objetivos del Comité, así como le asigne un presupuesto a éste. Esto facilitará las funciones del Comité, repercutiendo en la solución de problemas en tiempo y forma.

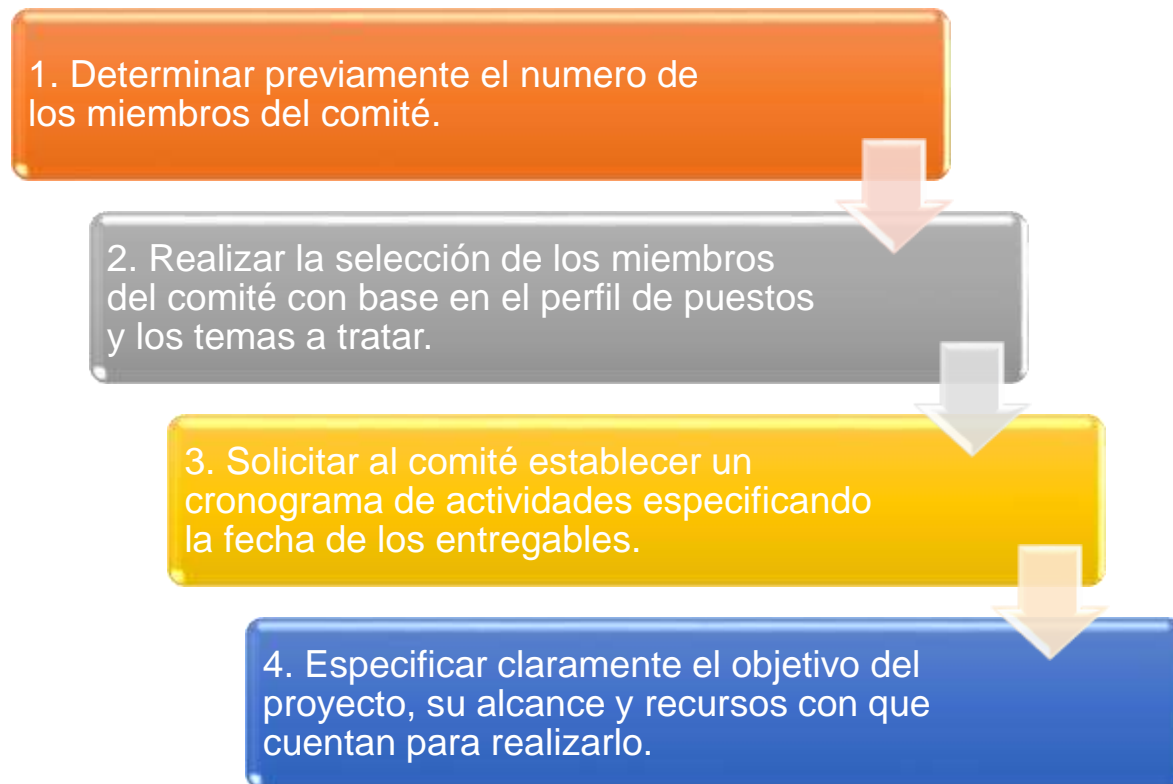
6.6. Errores comunes al usar comités

Los errores más comunes al establecer comités son:

- 1 •Estar integrados por miembros seleccionados en favoritismos, en el lugar de seleccionarlos con base en conocimientos, experiencia y liderazgo (participantes no idóneos).
- 2 •Pérdida de tiempo en la toma de decisiones y asignación de tareas inadecuadas y no propias del comité.
 - 2.1 •Crearlos con dependencia rigurosa de la alta dirección.
 - 2.2 •Cortarles su iniciativa
 - 2.3 •Asignarles un presupuesto inadecuado.
 - 2.4 •Que prevalezca un dominio individual, liderazgo insuficiente y tomar en cuenta la jerarquía de los miembros para tomar las decisiones.

6.7. Pautas para tratar de superar algunas de las desventajas de los comités

Para minimizar los errores y/o superar las desventajas de los comités tenemos que tomar en cuenta:



RESUMEN DE LA UNIDAD

Los comités son un grupo de personas a las cuales se les asigna asuntos específicos, problemáticas o proyectos, ellas se encargarán de resolver los problemas o de llevar a cabo un proyecto. Los comités pueden ser permanentes, una vez creado siguen fijos dentro de la estructura de la empresa, o bien, temporales cuando se crean para resolver un problema o llevar a cabo un proyecto en particular. Solucionado el problema o terminado el proyecto, estos comités se disuelven.

Se habló de sus funciones; razones para usarlos; la relación de los comités con el Consejo de Administración; los errores más comunes al establecerlos; así como las pautas para superar algunas de las desventajas de los comités.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Wehrich (2004)	3	212



Unidad 7

Diseño de estructuras organizacionales



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá: el proceso para el diseño de estructuras organizacionales, de unidades administrativas, y diseño de puestos de trabajo, así como los errores comunes en la organización.

TEMARIO DETALLADO

(10 HORAS)

7. Diseño de estructuras organizacionales

7.1. Proceso para el diseño de estructuras organizacionales

7.2. Diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional

7.3. Diseño de unidades administrativas

7.3.1. Especificación de funciones

7.3.2. Diseño de puestos de trabajo

7.3.2.1. Funciones genéricas

7.3.2.2. Funciones específicas

7.4. Errores comunes en la organización

7.4.1. Incapacidad para planear apropiadamente

7.4.2. Incapacidad para clarificar las relaciones organizacionales

7.4.3. Incapacidad para delegar autoridad

7.4.4. Incapacidad para equilibrar la delegación

7.4.5. Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información

7.4.6. Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad

7.4.7. Mal uso de la autoridad funcional

INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha concluido la etapa de planeación estratégica y táctica de la organización, la definición de los planes, las estrategias, objetivos, programas y procedimientos que se llevarán a cabo, tenemos que dotar de una estructura orgánica que le permita a la empresa llegar como fin último a la misión que se planteó. El diseñar una estructura implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, determinar la autoridad y responsabilidad, entre otros elementos.

En la unidad aprenderás el proceso y los errores más comunes en el diseño de la estructura organizacional.

Con los aprendizajes anteriores estarás en posibilidad de diseñar la estructura orgánica más adecuada para cada organización.



7.1. Proceso para el diseño de estructuras organizacionales

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica. En la unidad 1 aprendiste la forma más sencilla de estructurar una empresa, la departamentalización. La estructura orgánica es ese listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa; es un conjunto de relaciones establecidas entre los diferentes miembros de una organización, de acuerdo al diseño organizacional establecido, para que los jefes, gerentes, administradores, puedan dividir y coordinar las tareas que se van a llevar a cabo.

Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:



7.2. Diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional

Cuando se nos asigna la función de diseñar estructuras lo más indicado es tomar en cuenta ciertos criterios como son: el tamaño y el giro de la empresa, el producto o servicio que comercializa o produce, la Misión y Visión, la tecnología, si es nacional o multinacional, si es pública o privada, sus estrategias a largo plazo, entre otros elementos a considerar.

En el caso de las empresas micro y pequeñas la estructura más adecuada será la funcional, en donde agruparemos las actividades que realiza la empresa con base en las áreas funcionales que aprendiste en el semestre pasado en la materia de Fundamentos de Administración, es decir, por su naturaleza, las funciones se pueden agrupar en las áreas de recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, producción y sistemas.

En cambio, en una empresa mediana o grande las funciones se vuelven más complejas en cuanto a sus procesos, personal asignado y grado de especialización de sus funciones, en estos casos se podría sugerir una estructura corporativa o una estructura con base en unidades de negocios. Sin embargo, en todos los casos, para diseñar la estructura más adecuada a la empresa como si fuera un “traje a la medida”, que le permita alcanzar sus objetivos, llegar a su Misión y lograr hacer real la visión, es necesario tomar en cuenta primero el diseño de la unidades administrativas.

7.3 Diseño de las unidades administrativas

7.3.1. Especificación de funciones

Para diseñar la estructura orgánica (la cual ayuda a tomar la decisión de como deberá dividirse el conjunto total de las tareas en unidades, divisiones departamentos etc.), primero se tomarán en cuenta los elementos anteriormente mencionados, para posteriormente determinar y definir las funciones que se llevan a cabo en la empresa. Es decir, si estamos diseñando la estructura orgánica para una empresa comercial, todas las funciones que se llevan a cabo en esa empresa las podremos agrupar en áreas funcionales como son: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y sistemas.

En tanto si es una empresa que produce productos tangibles e intangibles, es decir productos o servicios, todas las funciones que realiza se pueden agrupar en las áreas funcionales de: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, producción y sistemas.

Es importante precisar que este proceso se sigue independientemente del tamaño de la empresa. Lo que se modifica es la forma de allegarnos de información y la cantidad y complejidad de funciones, puestos y procesos.

Si la empresa cuenta con manuales administrativos, podemos hacer uso de ellos para allegarnos de información. En caso contrario, como es el caso de la mayoría de las empresas pequeñas y algunas medianas y grandes, mediante entrevistas y cuestionarios es como nos allegamos de información sobre las funciones y los puestos que tiene la empresa.

7.3.2. Diseño de puestos de trabajo

La estructura de los puestos de trabajo ayuda a decidir la forma en que deben agruparse los puestos. Por ello, con base en la información anterior determinaremos los puestos de la empresa; recordemos que un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, que tiene asignado funciones y actividades propias de la naturaleza del puesto en cuestión, tomando en cuenta ciertas características:

1. El grado en que el puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar las funciones (habilidades y características).
2. Grado de importancia del puesto.
3. Grado en que el puesto hace un trabajo identificable.
4. Grado de libertad e independencia.
5. Grado de comunicación y toma de decisiones.
6. Elementos físicos del puesto (iluminación, espacio etc.).
7. Grado de utilización de la tecnología etc.

En un restaurant, por ejemplo una vez especificadas las funciones, se determinan los puestos que van a llevar a cabo esas funciones, puestos como cajero, mesero, cocinero, entre otros.



7.3.2.1. Funciones genéricas

Determinados los puestos se procede a elaborar un listado de las funciones que lleva a cabo el puesto si ya existe y no va a sufrir modificaciones con el diseño de la nueva estructura, o llevará a cabo el puesto, en el caso de puestos de nueva creación.

Una vez determinadas todas y cada una de las funciones que realizará cada uno de los puestos de la empresa, éstas se engloban en una sola redacción y así es como determinamos su función genérica, siguiendo el ejemplo del cajero, **su función genérica y principal es cobrar**. En tanto que las funciones específicas se explicarán a continuación:



7.3.2.2. Funciones específicas

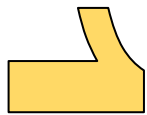
Con base en la información recabada, como antes se mencionó, se determinan las funciones específicas agrupándolas en tres rubros.

Siguiendo el ejemplo del cajero **sus funciones específicas** son:

- **Diarias, permanentes o cotidianas:** crea fondo de caja, cobrar consumo en efectivo, cobrar consumo con tarjeta de crédito, cobrar con vales, realizar devoluciones, realizar cancelaciones, corte de caja.
- **Esporádicas o eventuales:** Activar sistema alterno (en caso de que no haya energía eléctrica, para continuar cobrando).
- **Periódica:** semanalmente informe del área de caja.

Este proceso se repite por cada una de las áreas funcionales y para cada uno de los puestos.

Otros ejemplos:



Nombre del puesto: Gerente General

Objetivo del puesto: Planear organizar, dirigir y controlar los aspectos concernientes a las áreas funcionales; a fin de asegurar la eficiencia en las operaciones, maximizar los recursos para asegurar el crecimiento de la empresa.

Funciones genéricas:

- Administrar los recursos humanos, técnicos financieros y materiales de la empresa.
- Regular las políticas y procedimientos de la empresa.
- Asegurar que los servicios se completen y se dirijan de manera oportuna.

Funciones específicas:

- Administrar los asuntos concernientes a la nómina y documentos diarios de trabajo.
- Implementar y asegurarse que sus subgerentes y supervisores apoyen y repliquen las políticas en sus áreas de trabajo.
- Autorizar los candidatos para cubrir los puestos vacantes.
- Tomar la decisión final para la compra de ...
- Resolver los problemas o conflictos que puedan sucintarse dentro de la empresa.



Nombre del puesto: Operador

Funciones genéricas:

Invertir directamente en la fabricación de las unidades (ensamble)

Funciones específicas:

- Verificar la localización; disposición y condición del producto en proceso
- Verificar la materia prima y el producto terminado.
- Verificar la localización, disposición y condición de las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Corregir inmediatamente los rechazos de las unidades defectuosas.
- Documentar.
- Cumplir.

Como lo comentamos, este es un proceso relativamente sencillo en empresas pequeñas; conforme la empresa es más grande y sofisticada en tecnología, procesos, funciones y número de puestos, adquiere mayor complejidad el desarrollo de la estructura organizacional porque en la estructura tenemos que incorporar niveles jerárquicos, áreas funcionales, funciones, puestos, tipos de autoridad, líneas de mando y comunicación, entre otros elementos.

Es conveniente resaltar que la base de cualquier estructura organizacional es la **departamentalización**, tema que abordamos al inicio de nuestra asignatura.



7.4. Errores comunes en la Organización

7.4.1 Incapacidad para planear apropiadamente

Cuando se organiza, uno de los errores que se comete es no partir de la planeación estratégica, es decir, alinear la estructura orgánica a la Misión de la empresa para diseñar la estructura, así como la visión a largo plazo, para que la estructura permita e impulse el desarrollo de la empresa.

7.4.2. Incapacidad para clarificar las relaciones organizacionales

En ocasiones al encargado de diseñar la estructura de la empresa le hace falta tener una visión holística, integral, sistémica, para determinar las relaciones de autoridad y coordinación, así como las relaciones entre los procesos, funciones, actividades y personal entre las áreas y hacia toda la empresa.



7.4.3. Incapacidad para delegar autoridad

El administrador y/o dueño de la empresa tiene que tomar en cuenta que la centralización de autoridad puede ocasionar, conflictos personales, comunicación y toma de decisiones lenta así como fuga de responsabilidad.

El administrador tiene dentro de sus funciones hacer ver las bondades de la delegación de autoridad en pro de una efectividad en las operaciones de la empresa.

Es importante ver la cantidad de empresas que entorpecen su funcionamiento porque el dueño centraliza la toma de decisiones en lugar de delegar autoridad y compartir responsabilidad.



7.4.4. Incapacidad para equilibrar la delegación



Sin embargo, es necesario encontrar el equilibrio para una adecuada delegación, porque se corre el riesgo de que, al promover una excesiva delegación, la empresa se vuelva burocrática, con una estructura rígida, donde se establezcan diversos niveles jerárquicos que entorpezcan sus operaciones.

Asimismo, se debe tener muy presente que al delegar no se libera de la responsabilidad, la misma, se comparte porque al final, es el general por ejemplo el responsable por los actos de sus subordinados.

7.4.5. Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información



Las líneas de autoridad se establecerán con suficiente exactitud para que el personal identifique claramente la línea de autoridad entre él y su jefe. Así como cuáles son las líneas de comunicación formales a las que tiene acceso para intercambiar información ya sea con su jefe, con sus subordinados o con sus pares.

7.4.6. Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad

En este curso hemos hablado de la importancia de delegar autoridad y compartir responsabilidad; que ambas van juntas; que no puede ser menor la autoridad y mayor la responsabilidad, y tampoco el caso de mayor responsabilidad y menor autoridad. Por ejemplo, si un jefe delega la autoridad a alguien para realizar una investigación de mercado, pero no le asigna responsabilidad sobre esa investigación, en caso de que ocurra cualquier problema, no va a haber quién asuma las consecuencias de esa investigación de mercado, porque nadie es responsable de la misma.

De igual manera sucede, cuando ese jefe asigna la función de realizar la investigación de mercado pero no da la autoridad para mandar y hacerse obedecer con los encuestadores. En cambio, si el jefe le responsabiliza de los resultados de la misma, ese delegado no podrá ser responsable del trabajo de los entrevistadores si no los supervisó, si no se comunicó con ellos ni les dio instrucciones. ¿Cómo podría pedirle ese jefe que asuma la consecuencia de la investigación de mercado, si no intervino en el proceso con los entrevistadores?

Lo anterior es muy frecuente, tanto en iniciativa privada como en el sector público, lo que ocasiona grandes conflictos por la fuga de responsabilidad de ahí la importancia del principio de *paridad autoridad/responsabilidad*, es decir que el grado de autoridad y responsabilidad deben ser iguales.

7.4.7. Mal uso de la autoridad funcional

Ya aprendiste que la autoridad funcional es aquella que se le otorga a un puesto conforme a sus conocimientos y experiencia, sin embargo, en ocasiones en las empresas no delimita con exactitud la autoridad que van a tener esos jefes sobre los empleados, y terminan por dar instrucciones u órdenes como si fueran jefes de línea, entonces el empleado en cuestión en un momento dado tiene dos jefes que le exigen el cumplimiento de sus funciones, lo que ocasiona conflictos en la empresa.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad vimos el proceso que se sigue para el diseño de las estructuras organizacionales, las consideraciones para diseñar la estructura a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional, sobre el diseño de puestos de trabajo partiendo de sus funciones genéricas y específicas, así como los errores más comunes en la organización tales como: su incapacidad para planear adecuadamente, para clarificar las relaciones organizacionales, para delegar autoridad, para equilibrar la delegación.

Por último, vimos errores como la confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información, así como el otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad y el mal uso de la autoridad funcional.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Weihrich (2004)	10	310-320

Unidad 8

Elementos para el diseño de procedimientos administrativos



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá, comprenderá y diseñará los procedimientos administrativos, los procesos y procedimientos, el mapeo de procesos, los diagramas de flujo de procedimientos, y utilizará el software de apoyo a la representación gráfica de procesos y procedimientos.

TEMARIO DETALLADO

(16 HORAS)

8. Elementos para el diseño de procedimientos administrativos

8.1. Definición de procedimiento administrativo

8.2. Relación entre los procesos y los procedimientos

8.3. Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos

8.4. Diseño de procesos y procedimientos

8.5. Mapeo de procesos

8.6. Diagramas de flujo de procedimientos

8.7. Software para apoyar la representación gráfica de los procesos y procedimientos

8.8. Análisis y diseño de formas

INTRODUCCIÓN

Un proceso se puede definir como una secuencia lógica de pasos encaminados al logro de un objetivo; son diseñados para un mejoramiento de la productividad, para llevar un orden o tener muy clara la actividad y así eliminar problemas e incurrir en el mínimo de errores. Por su parte un procedimiento consiste en seguir una secuencia de pasos definidos de manera cronológica para desarrollar una actividad de manera eficiente.

Finalmente ambos son esenciales para la emisión de una “labor administrativa”.

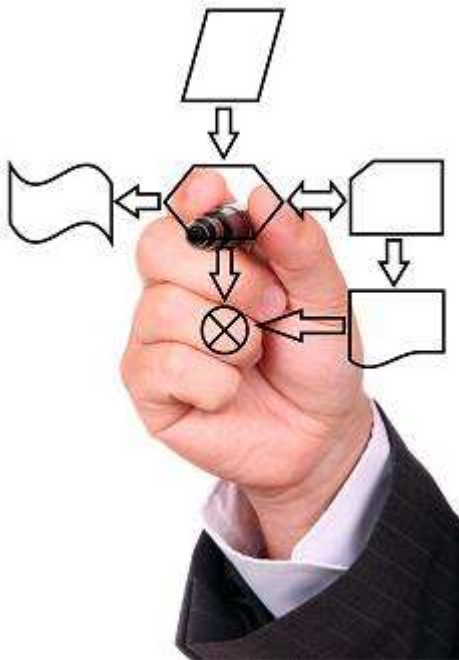
De igual forma, un sistema organizacional debe llevar a cabo procesos para lograr sus objetivos. Todas las funciones administrativas (producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos) se ejecutan por medio de rutinas, que se convierten en acción de los planes de la alta dirección; he ahí la importancia de comprender los procesos y los procedimientos, sus elementos, sus características y su forma de diseño porque, de lo contrario, difícilmente estaremos en un ambiente de mejora.



8.1. Definición de procedimiento administrativo

Concepto de procedimiento

El grado de especificidad determinará la denominación al conjunto de pasos que se realizarán para llevar a cabo un objetivo.



Como hemos comentado, la operación es la división mínima de trabajo: el conjunto de operaciones es una **tarea**; el conjunto de tareas es una **actividad**; el conjunto de actividades es un **procedimiento**; el conjunto de procedimientos es un **proceso**; el conjunto de procesos es un **método**; el conjunto de métodos es una **función** y el conjunto de funciones integra un **sistema**. Entonces, ¿qué es lo que determina la diferencia entre cada uno de ellos? El grado de especificidad o de detalle que tenga el conjunto de pasos.

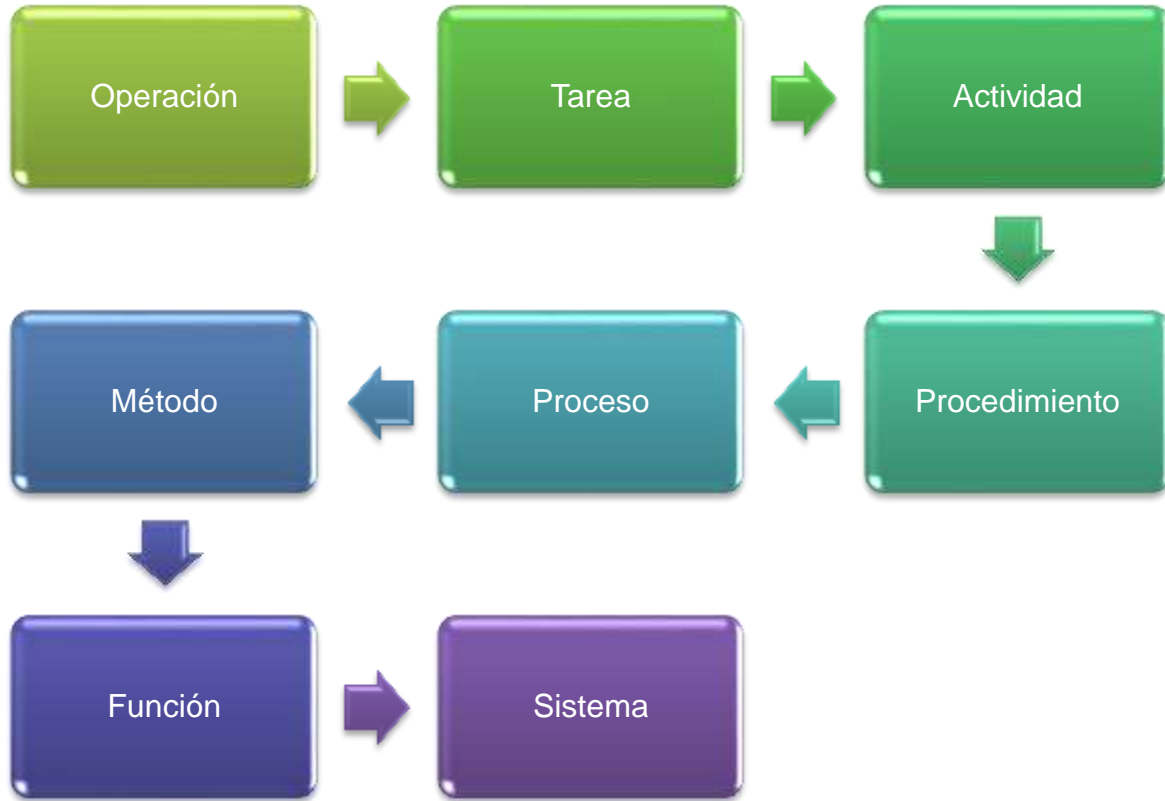


Fig. 8.1. Conjunto de acciones que constituyen un sistema

Definiciones sobre procedimientos

Veamos algunas definiciones de varios autores:

Diez de Castro (2001)	Son los pasos a seguir al realizar una actividad concreta que representan una guía de acción que detalla la forma precisa en la cual deben ejecutarse ciertas actividades (p.219).
Stoner (1996)	También llamados métodos estándar de operaciones, son una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad (p. 325).
Gómez (2000)	Sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas 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. (p. 52)
Kramis (1994)	Secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el objetivo del sistema; lazo de unión entre todos los elementos de un sistema porque indica el momento y la forma en que cada uno debe participar. (p. 16)
Rodríguez (2002)	Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas de los equipos con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones (p. 20).

Tabla. 8.1

Un procedimiento nos dirá siempre como hacer un trabajo y que proceso se debe usar en relación con ese trabajo. Dado que el procedimiento está orientado a las tareas, es necesario que aparezca por escrito a través de un documento formal como es el “Manual de procedimientos” así como su relación con otras tareas y áreas.

Características:

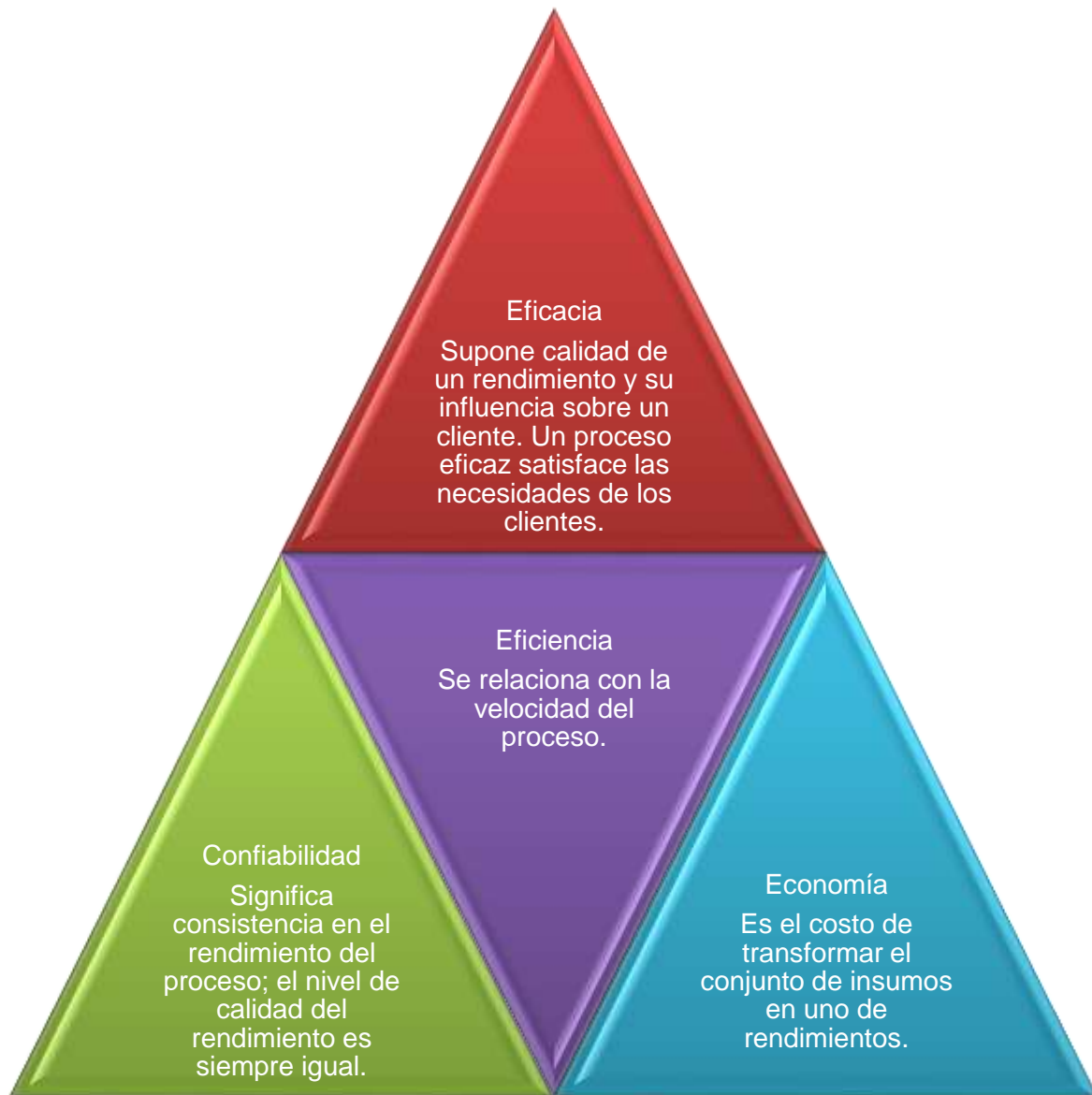


Fig. 8.2. Características de los procedimientos

8.2. Relación entre los procesos y los procedimientos

¿Qué es un proceso?

Existen varios autores que definen el proceso; esto nos ayudará a comprender mejor el concepto.

Definiciones de proceso de diversos autores

Hammer & Champy (1999) Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente (p. 37).

Manganelli & Klein (1995) Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos componen de tres tipos principales: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales departamentales u organizacionales) y actividades de control (las que se crean, en su mayor parte, para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas). pp. 9)

Johansen (1982) Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo. (p. 75)



Puedes consultar videos relacionados con [¿Qué es un Proceso?](#)

Andres, F. (27 de 04 de 2012). <http://www.franciscoandres.com>. Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=wYF-D3SutfM&feature=player_detailpage

Tomando en cuenta la definición de procesos y procedimientos podemos concluir que el proceso está conformado por varios procedimientos. Por ejemplo, si vamos a un restaurant, el gran proceso es **la atención al cliente** y se compone de los siguientes procedimientos que realizan los puestos de mesera y el cajero respectivamente:





- 1 • Procedimiento de bienvenida.
- 2 • Procedimiento de asignación de mesa.
- 3 • Procedimiento de asignación de toma de pedido.
- 4 • Procedimiento de surtido de pedido.
- 5 • Procedimiento para totalizar la cuenta.
- 6 • Cobro de cueta.

Desde el punto de vista holístico y sistémico el gran proceso, como mencionamos anteriormente, es el de *Atención al cliente*, en tanto que los procedimientos que realiza la mesera están incluidos en los numerales del párrafo anterior.



Para terminar de redondear el tema puedes consultar videos con el siguiente:

[¿Qué es un proceso?](#)

(s.f.). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=FrHnTwLJF5Q>

8.3. Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos

Desde fundamentos de la administración, aprendiste que el término “sistemas” se ha utilizado en el ámbito empresarial y organizacional, para definir a los organismos y empresas como el conjunto de elementos que se relacionan entre sí y de los cuales se vale un organismo social para llegar a cumplir los objetivos trazados y que además se relaciona con el medio ambiente que lo rodea. De esta forma según Rodríguez y Valencia los componentes básicos de un sistema son tres:

- 1) El objetivo: fin o razón de ser del sistema.
- 2) Los elementos: son los que producen las acciones que coordinadas pueden lograr el objetivo.
- 3) Las interrelaciones: son las transacciones o intercambio o interacción entre los elementos encaminados al logro del objetivo.

Los procedimientos se consideran como en un tercer nivel de la planeación, mientras que en el primer nivel, encontramos a los objetivos y en el segundo a las políticas.

Ahora bien ¿Cómo podemos definir a los procedimientos y sistemas?

Según Rodríguez y Valencia “Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones”.

Valencia, R. y. (1994). En R. y. Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (pág. 43). ECASA.

El enfoque de sistemas en el análisis de los procesos y procedimientos consiste en (al menos) tres instancias:

1. Tener una **visión integral**, es decir completa sobre el proceso, nunca fraccionarlo. En el ejemplo anterior, se ve el proceso de *Atención al cliente* desde que el cliente entra al restaurant hasta que paga la cuenta y se retira, no se ve en forma fragmentada.



2. En segundo lugar, se debe tener una **visión sistémica**, consistente en: tomar en cuenta que este proceso tiene entradas y salidas. Las entradas son, en nuestro ejemplo del restaurant, los clientes, los trabajadores, los insumos, entre otros; como también los procesos que se realizan dentro de la empresa. Esto quiere decir, que se debe ver al proceso y los procedimientos como subsistemas del gran sistema del restaurant, donde los procedimientos y funciones que llevan a cabo la mesera y el cajero están interactuando con las funciones y procedimientos que realizan los demás miembros del restaurant, con la finalidad de alcanzar todos conjuntamente los objetivos de la empresa.



Por otra parte, las salidas de este sistema restaurant serían: los clientes, el dinero, los productos (comida para llevar), los empleados, etc. El sistema restaurant tiene un ambiente interno que interactúa con un medio ambiente externo (donde

están los clientes, los proveedores, la economía, las leyes, la competencia, entre otros).

3. No se debe dejar de lado el **feed back** o retroalimentación al sistema. En nuestro ejemplo se trata de la libreta donde el cliente apunta la calidad en el servicio que recibió, las felicitaciones, quejas y sugerencias, todo esto retroalimenta a todos los procesos de la organización no solo al proceso de *Atención al cliente*, también retroalimenta al proceso de suministros, al proceso de preparación de alimentos, al proceso de allegarnos de personal, entre otros.



Así terminamos con el esquema del sistema.

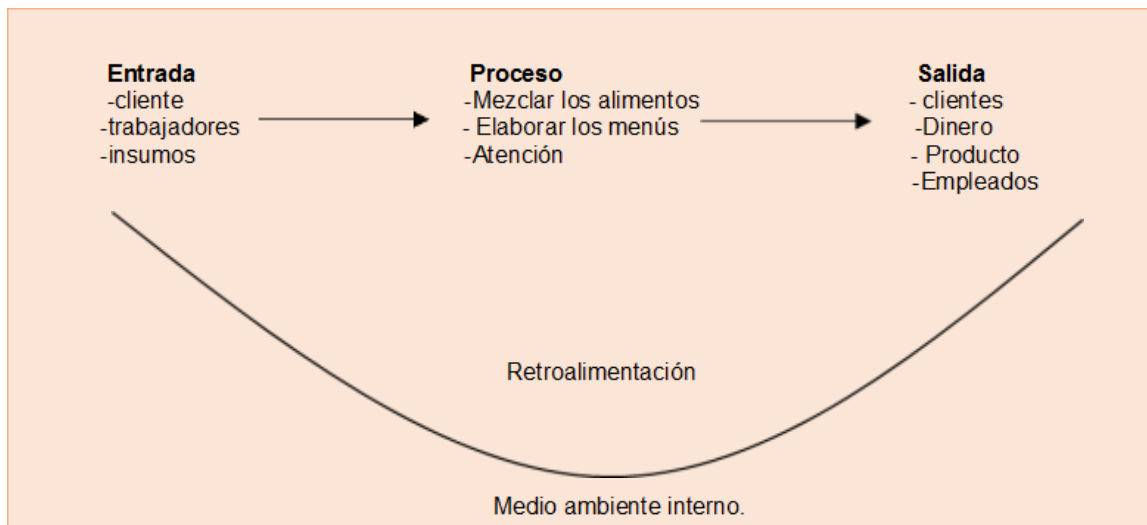


Figura 8.3. Procesos de atención al cliente.

Finalmente podemos decir que:

- La naturaleza de los sistemas y procedimientos se encuentran apoyada en la relación de las tareas con el menor esfuerzo posible.
- El trabajo rutinario no debe estar unificado paso a paso lo que hay que hacer, cómo y cuándo.
- Los sistemas y procedimientos nos sirven para ese trabajo rutinario, ya que indican la secuencia y relaciones de las operaciones de las diferentes actividades que se realizan.

Así mismo, Rodríguez y Valencia concluye que:

“el trabajo de sistemas y procedimientos, consiste en llevar a cabo un análisis y diseño de un sistema, el cual está compuesto por una red de procedimientos, integrados y diseñados para cumplir un objetivo concreto. Los procedimientos se aplican al manejo de diversos asuntos tales como: recepción de pedidos, salida de material, órdenes de compra, elaboración de nómina etc. A su vez intervienen los métodos, que corresponden a la tarea de una persona y a una serie de métodos que acumulados e integrados, forman un procedimiento”

Valencia, R. y. (1994). En R. y. Valencia, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (pág. 44). ECASA.

8.4. Diseño de procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos son importantes en cualquier organización porque explican la forma en que se realizan las funciones de acuerdo con lo que desea la alta dirección. Para facilitar el análisis de los procesos y que se puedan hacer las mejoras correspondientes, se puede aplicar el *método de los siete pasos*, que es un método que facilita la identificación de los procesos y sus características para mejorarlo o cambiarlo.



Fig. 8.4. Método de los siete pasos para analizar los procesos

1. Primero se identifica el proceso, o parte del mismo, que se desea mejorar. Después, se definen los límites del mismo, es decir, su inicio y fin. Asimismo, se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.

2. A continuación, se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cuál es el flujo del proceso. Mientras se observa todo esto, se registra lo que se descubre.

3. Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.

4. Después de recolectar los datos, se les analiza y resume. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.

5. Con base en los datos analizados, se identifican áreas de mejora. Primero se va detrás de las más grandes. Después, se sigue con las más pequeñas.

6. Una vez que se identificó lo que se desea mejorar, se desarrolla algún tipo de método de mejora.

7. Después de desarrollar un arreglo, se debe implantar y comprobar. Durante este periodo de pruebas, se vigila asimismo la mejora para determinar su funcionamiento.



Elementos de un proceso

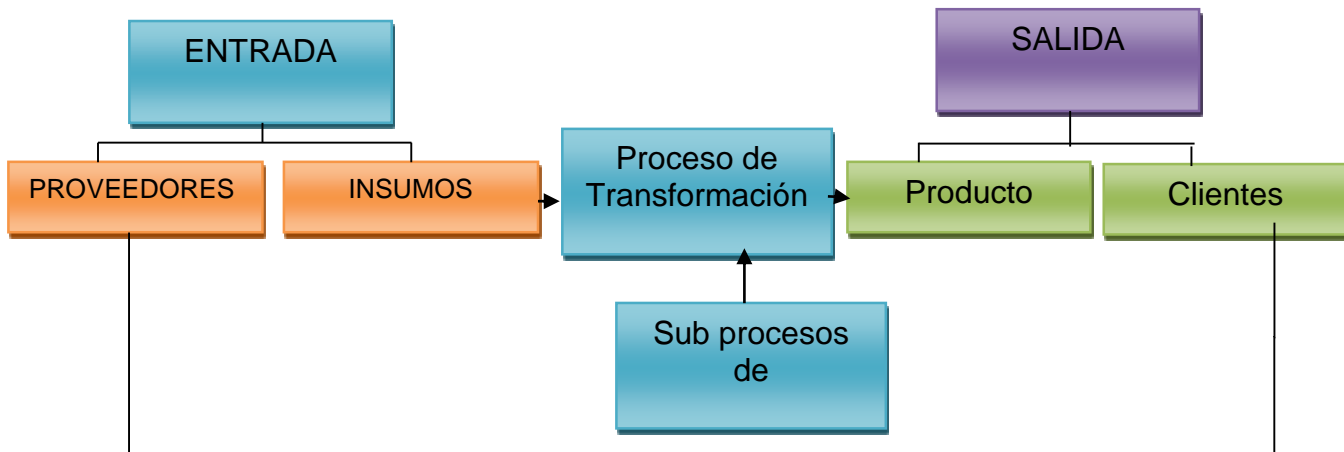


Fig. 8.5. Representación de una propuesta de un proceso (Valdés, 2005)

Cuando se realiza el análisis de un sistema es importante iniciar por la salida, es decir, por determinar las características y necesidades del cliente, pues son éstas las que van a determinar las características que deberá tener el producto para establecer la forma en que se realizarán los subprocesos principales y de apoyo, los cuales determinarán las características de los insumos; entonces, se determinarán las características que tendrán que definir a los proveedores que se necesitarán para lograr la aceptación mayor de los clientes del producto o servicio que sea nuestro objetivo.

Cuando analicemos un proceso, lo haremos así:

PEPSC es la sigla que simboliza:
Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes

Es un modelo usado para identificar y aclarar lo que se necesita en el proceso de creación de un producto o servicio. También lo llamaremos **SIPOC** (*Supplier, Input, Process, Output y Costumer*); esta es una apreciación global de un modelo PEPSC (SIPOC):

Proveedores Entidades que proveen entradas al proceso, tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar a los proveedores.

Entradas Todos los materiales, información y soporte (tangible e intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no es preguntarse: “¿Es esta entrada medible?” “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”

Proceso Son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son medir, fluir, mezclar, cortar, probar, etcétera.

Salidas Son los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener medida o ser medible.

Clientes Las personas o entidades para quien la salida es creada.

Análisis SIPOC de los procesos

Para usar el modelo PEPSC, es más fácil reordenar los pasos del modelo a SCPEP.

Se escriben las letras S-C-P-E-P en un tablero. Primero, se identifica la salida o el resultado esperado del proceso; la mayoría de las personas encuentra más fácil comenzar identificando la salida o el producto o servicio final que el proceso que provee. La salida y el punto final identificado de los límites del proceso deben ser el mismo.

Finalmente es importante que, al momento de analizar los procesos y procedimientos, la persona que lo va a analizar esté capacitada para hacerlo; debe comprender cada uno de los elementos del proceso y la forma de relacionarlos. Para ello, se sugiere que el analista tenga el siguiente perfil.

Perfil del analista: el personal que tiene que realizar el análisis de los sistemas es muy importante, pues tiene que reunir varias cualidades necesarias para comprender en principio los sistemas y proponer una mejora.

Sobre el concepto de “analista”, podemos encontrar las siguientes definiciones:

“Es aquel profesional al que, después de dominar las técnicas de sistemas y procedimientos, se le clasifica y especializa por áreas de trabajo” (Rodríguez, 2002, p. 61).

“Es el encargado de obtener la información sobre los procedimientos en estudio, analizarla, desarrollar soluciones para los problemas encontrados, redactar políticas, implantar las soluciones aprobadas y vigilar su adecuado cumplimiento” (Kramis, 1994, p. 31)

Habilidades que debe poseer un analista	
Espíritu interrogador	Es el tipo de persona que busca la respuesta al qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. No se conforma con respuestas tranquilizadoras sino que desea saber qué hay detrás de ellas y qué es lo que viene después.
Capacidad analítica	Que le permita separar el todo en partes, distinguir los síntomas de la causa y relacionar varios factores entre sí.
Imaginación	Para lograr soluciones adecuadas a los problemas que enfrente.
Perseverancia	Que le haga sobreponerse a las pequeñas y grandes dificultades que encuentre en su camino, pero, sobre todo, para terminar todo lo que empiece.
Mente abierta	Para dar y recibir ideas a otros y no obstinarse en una solución.
Humildad	Por disciplina y principio ético, debe estar dispuesta a otorgar el crédito a otras personas, tanto por las ideas contenidas en los sistemas y procedimientos que se proponen como por su buen funcionamiento.
Buena preparación teórico-práctica	En áreas técnicas (administración, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, producción, personal) y en el conocimiento del hombre (psicología, sociología, antropología, etc.).
Objetivo	Un buen analista debe ser objetivo; no debe permitir que en sus conclusiones influyan la simpatía o la antipatía por personas o grupos
Facilidad de expresión oral y escrita	Con objeto de dar a conocer sus ideas a los demás. (Kramis, 1994, pp. 32-33)
El analista puede ser interno o externo	El interno pertenece a la organización que pretende definir su sistema o proponer una mejora; el externo no pertenece a la organización sino que se le contrata para que realice el análisis del sistema y, dependiendo de las necesidades, se hace una mejora, implementación de técnicas innovadoras o lo que se requiera en cuanto a los sistemas.

En lo que se refiere a los procedimientos y su diseño, en puntos anteriores vimos que el procedimiento es el que dicta como hacer un trabajo y el proceso que se va a usar para realizar ese trabajo. El procedimiento se orienta a la tarea y su propósito es el instruir y de relacionar la tarea con aquella que le sigue.

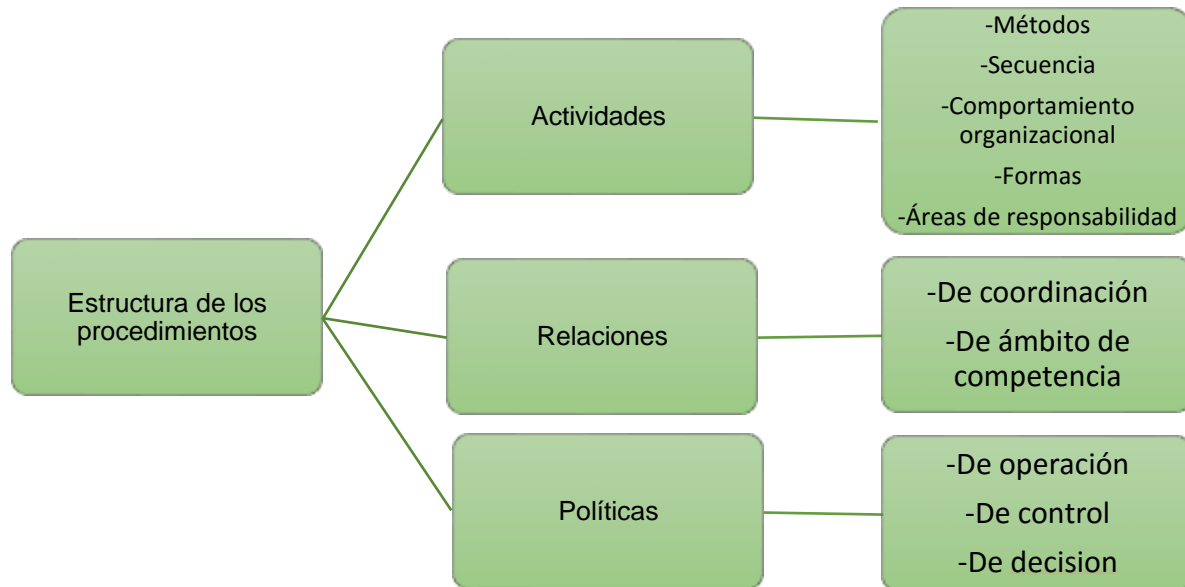


Asimismo, los procedimientos son diseñados para exponer a los objetos organizacionales e integrando a las políticas para establecer las responsabilidades de las diferentes áreas con las que se relaciona el procedimiento y para detallar la manera de cómo hacerlo.

También es importante considerar la relación que existe entre el procedimiento, el método y las políticas; “los procedimientos se formulan para indicar, como hacer el trabajo, que proceso usar y otra información general respecto del trabajo, es decir, constituyen una guía para la acción no para pensar. Las políticas son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toma sobre asuntos y problemas, cuya amplitud viene determinada por los, objetivos de los organismos y sus límites. Los Métodos es la manera prescrita de realizar un trabajo considerado el objetivo, instalaciones así como el tiempo, costo y esfuerzo. Mientras el procedimiento señala una serie de etapas a seguir, el método se refiere únicamente a una sola, explicando exactamente como debe efectuarse dicha etapa”.

La redacción que se utilice en los procedimientos, deberá ser aquella que le facilite al lector o al usuario una buena comprensión y entendimiento de la tarea a realizar.

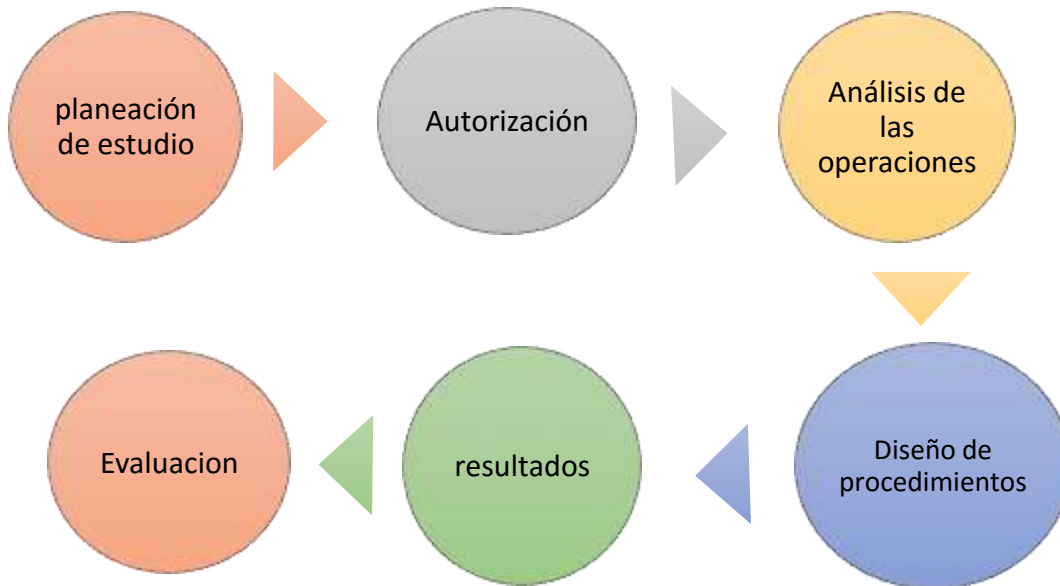
De acuerdo a Joaquín Rodríguez y Valencia los procedimientos tienen la **estructura:** Valencia, R. y. (1994). En R. y. Valencia, **Estudio** de sistemas y procedimientos administrativos (pág. 147). ECASA



Asimismo existen diversos objetivos secundarios por los cuales es necesario analizar y diseñar los procedimientos:

- Eliminar operaciones innecesarias
- Evitar cuellos de botella
- Tener un mejor control
- Incluir nuevos procedimientos
- Cambiar el orden
- Actualizar

Por lo tanto, para llevar a cabo un estudio sistemático de los procedimientos, el analista debe considerar una serie de aspectos de vital importancia y de los cuales depende el éxito de su labor Valencia, R. y. (1994). En R. y. Valencia, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos (pág. 147). ECASA.



8.5. Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es un tipo de diagrama de flujo de procesos, sus características son: muestra la visión global de todo el proceso, con cuáles áreas, procedimientos o puestos tiene relación nuestro proceso; muestra los procedimientos y documentos y formatos que se utilizan en el mismo; simplifica su lectura; también la comprensión y evaluación del proceso, con el objeto de simplificarlo.

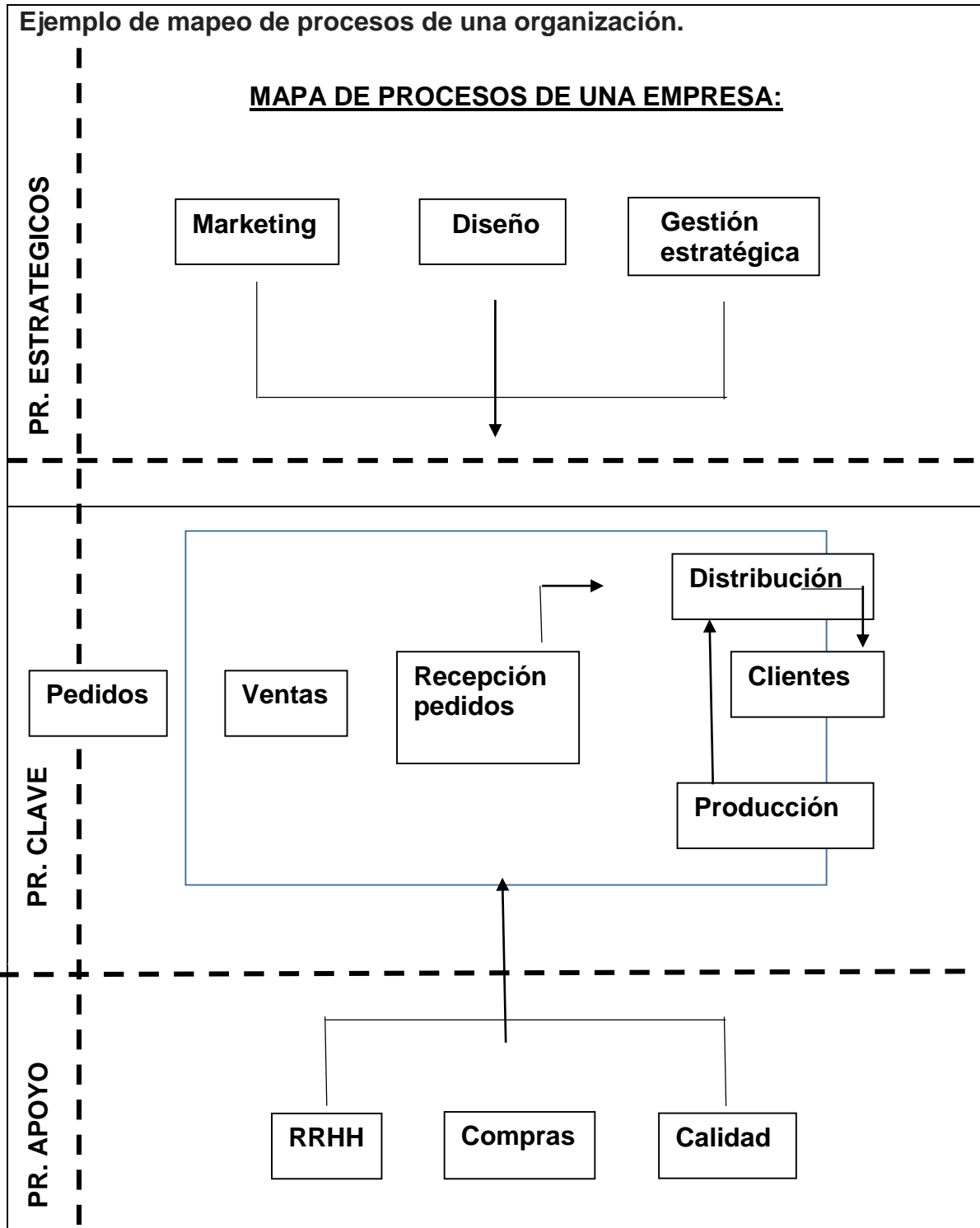
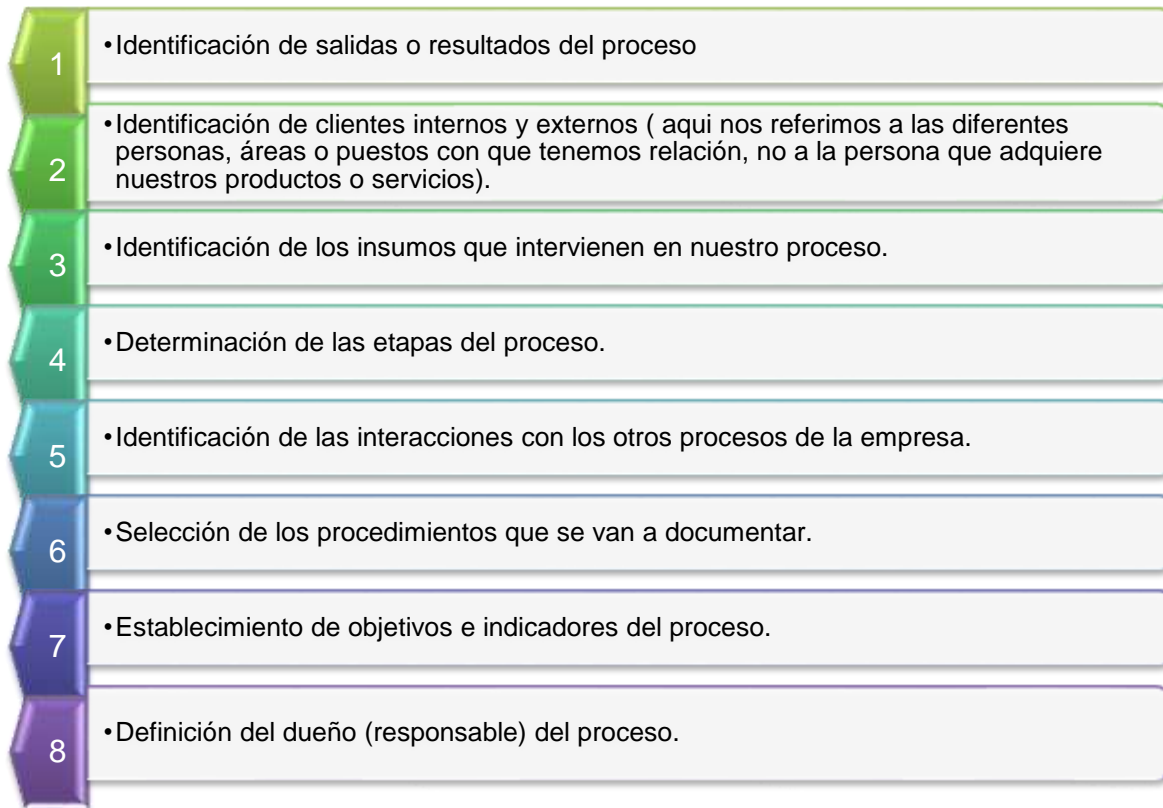


Fig:8.6 Ejemplo de mapeo de procesos de una organización.

Etapas para llevar a cabo el mapeo:**La importancia del mapeo de procesos radica en que:**

- Facilita el rediseño de los procesos.
- Genera valor al hacer más eficientes y maximizar los procesos.
- Auxilia, para reducir los procesos que no agregan valor, pero si se requiere realizarlos.
- Auxilia para eliminar los procesos que no generan valor y no son necesarios para la empresa.
- Mejora ingresos y reduce costos.



Puedes consultar videos relacionados con [Identificación y Map de Procesos.](#)

Ingrid Ordoñez, M. A. (16 de 05 de 2013). Obtenido de https://www.youtube.com/watch?v=ezS-PyvYG_8&feature=player_detailpage

8.6. Diagramas de flujo de procedimientos

Dentro del ámbito de los sistemas y procedimientos, la representación gráfica es muy importante, ya que permite la comprensión de las actividades que lo componen, facilita la capacitación del personal de nuevo ingreso, coadyuva en la comprensión de su realización para hacer las mejoras necesarias y permite conocer los documentos que se generan en la realización de los mismos. En sí, la representación gráfica es un elemento visual, común y entendible para todos; en el caso de los procedimientos, nos permite la comprensión y el entendimiento de los proceso.

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso o procedimiento; también se le conoce como “fluxograma”, “flujograma” “gráfico de un diagrama” o “mapeo de procesos”.



Según Kramis (1994), se le puede llamar también diagrama de procesos; él lo define de la siguiente manera: “la representación gráfica de los hechos o información relativos, que suceden durante una serie de acciones u operaciones” (p.61).

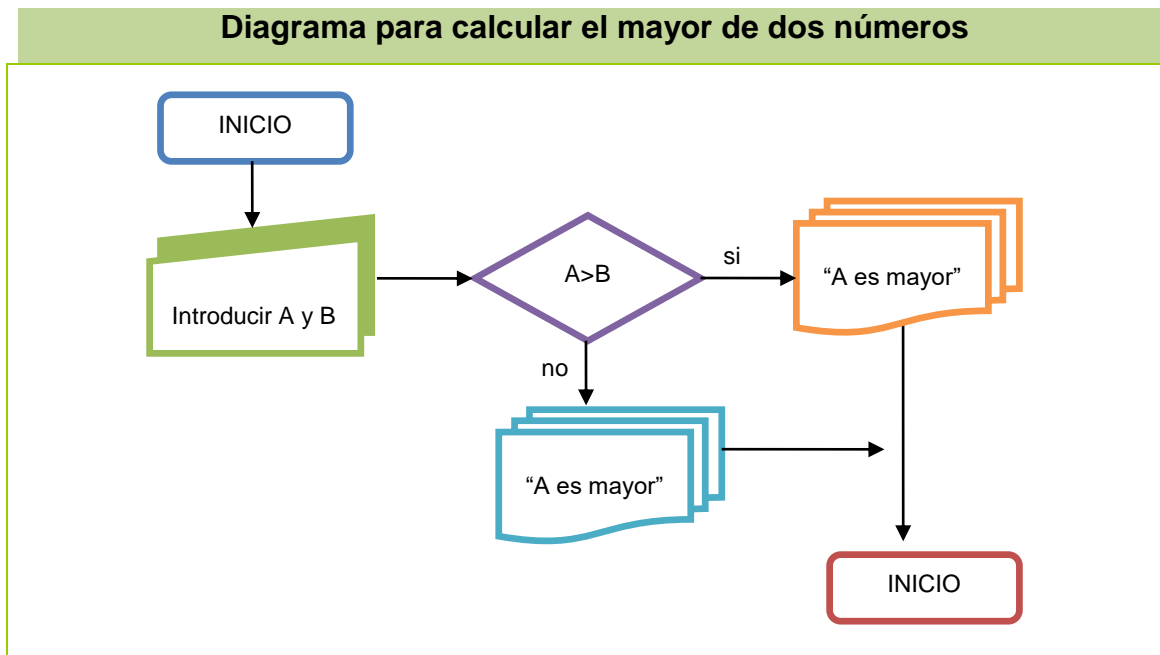


Fig.8.7 Diagrama para calcular el mayor de dos números

El análisis de las operaciones es muy importante; se requiere de la habilidad para identificar sus elementos: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente. En la medida en que se identifiquen éstos, se comprenderá mejor el proceso. El diagrama de flujo facilitará este análisis.

Ejemplo:

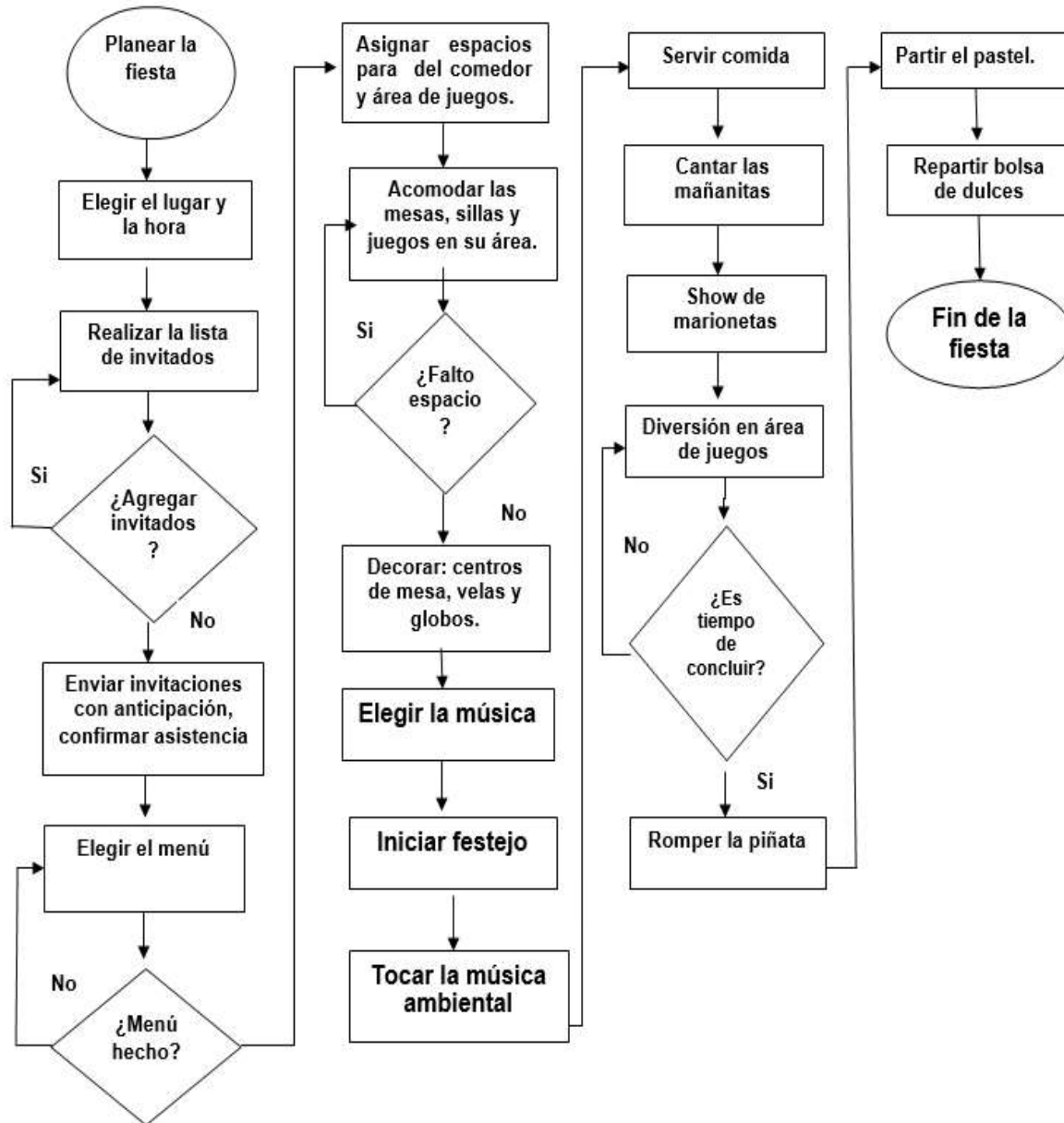


Fig.8.8 Diagrama de flujo para planear una fiesta de cumpleaños.

Según Rodríguez (2002), diagramar los procesos mediante unos símbolos nos permitirá:

Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación.

Consignar y resumir variados datos en una forma que admita su apreciación rápida.

Captar los pormenores con mínimo de escritura.

Instruir al personal en el trabajo de simplificación y en el cumplimiento eficaz de sus labores.

Aclarar la importancia de los ahorros, comparando los cursos anterior y posterior. (p.217)

Los procesos y los procedimientos definen la forma de hacer las cosas en la organización. Hemos comentado que el 99% de las organizaciones en México, según Nacional Financiera, son micro, pequeñas y medianas, lo cual hace considerar que, dentro de sus características, no tienen definido sus procesos de una manera racional. Si convenciéramos a estas organizaciones de la importancia que tiene definir sus procesos y luego plasmarlos por escrito, veríamos que la productividad, los accidentes de trabajo y la rotación del personal disminuirían notablemente y los recursos tendrían un mejor aprovechamiento.

Se puede entender, en la terminología de los procesos y procedimientos, que **simbología** es el conjunto de símbolos que se utilizan para representar gráficamente cada una de las operaciones que se realizan dentro de los procesos.

Dependiendo del tipo de diagrama de flujo, se utilizará una simbología determinada.

Básicamente, se utilizan figuras geométricas que se relacionan con actividades cotidianas y repetitivas; por ejemplo, existe una forma de representar los procesos llamada OTIDA. Se cree que el OTIDA es una derivación de los 18 movimientos que propuso la pareja Gilbreth: los Therbligs (hay que recordar que es la inversión del apellido de los Gilbreth). Son cinco los símbolos del OTIDA.







SIMBOLOGÍA OTIDA	
Origen inicio del proceso	
Operación	
Transporte o desplazamiento	
Inspección o revisión	
Demora o espera	
Almacenamiento o archivo	

Tabla 1. Tabla simbólica OTIDA

Por otro lado, la ISO requiere, dentro de los ocho puntos que deben tener los procesos para su certificación, una representación gráfica de sus procedimientos; para ello, sugiere que se utilicen rectángulos (operaciones), rombos (decisiones),

flechas (dirección del flujo del proceso), un símbolo que representa los documentos, círculos (conectores); en fin, diversos símbolos.

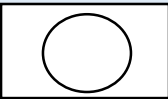
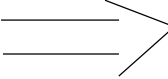
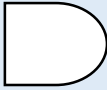
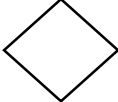
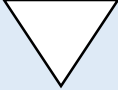
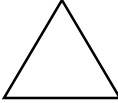




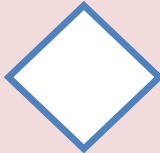




Simbología ISO	
Operación	
Transportación	
Demora	
Decisión	
Entrada	
Almacenamiento	
Inspección y medición	

Tabla2. Simbología ISO

De acuerdo con la simbología basada en el método ANSI, tenemos los siguientes:

SIMBOLOGÍA DEL MÉTODO ANSI			
<p>Inicio o fin Un procedimiento va a iniciar o terminar.</p>		<p>Operación-actividad Operación del conjunto que conforman el procedimiento.</p>	
<p>Documento Cualquier formato de documento parte de un procedimiento.</p>		<p>Decisión Dentro de cualquier procedimiento, se presentan opciones para continuar con aquél si todo es como se desea, pero deben contemplarse también opciones para saber qué hacer, en caso de que las cosas no pasen como se determinaron.</p>	
<p>Conector de procedimiento En ocasiones se requiere unir una parte de un procedimiento con otra por necesidad de volver a por las mismas actividades.</p>		<p>Conector de página Cuando se termina la hoja en donde se está diagramando, se utiliza este símbolo para interrelacionar las hojas que integran el proceso.</p>	
<p>Extraer o sacar Símbolo que representa que un documento o que algo</p>		<p>Guardar o meter (archivo)</p>	

cosa, según se desee en el procedimiento, se va a sacar.

Símbolo que representa que se va a archivar o guardar algo o un documento.

Dirección de flujo

Dirección del flujo del procedimiento



Tabla 3. Tabla simbología del método ANSI

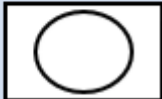
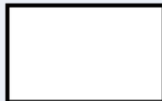
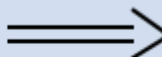


SIMBOLOGIA ASME	
	Operación
	Inspección
	Desplazamiento
	Deposito provisional
	Almacenamiento permanente

Tabla 4. Simbología del Método ASME

Otros diagramas no se hacen con símbolos sino con planos o con clavos en una madera para evaluar la carga de trabajo, etcétera.

Tipos de diagramas de flujo

Existen diversos tipos de diagrama de flujo; para ello, analizaremos la siguiente tabla:

Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p.19)	
Tipo de diagrama	Descripción
Diagrama de bloque	Es aquél que representa simbólicamente un procedimiento con base en bloques con especificaciones precisas; representa la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.
Diagrama vertical	Muestra, en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen para cada operación descrita. Va de arriba hacia abajo.
Diagrama horizontal	Muestra las unidades administrativas y las operaciones en forma de columnas. Va de izquierda a derecha.
Diagrama con siluetas representativas	Muestra las unidades administrativas, las operaciones y el equipo.
Diagrama arquitectónico	Muestra el flujo del personal y la distribución de los materiales a través del espacio y las áreas físicas.

Oficina Internacional del Trabajo	
Tipo de diagrama	Descripción
a. Gráficos que indican sucesión de los hechos	
-Cursograma sinóptico del proceso	Es un diagrama que representa un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
-Cursograma analítico del operario	Es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Tiene tres bases posibles: <ul style="list-style-type: none"> • El operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja. • El material: diagrama de cómo se manipula o trata el material. • El equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
-Cursograma analítico del material	Es el diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando con un símbolo todos los hechos sujetos a examen; es eficaz para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Proporciona información sobre el material que se manipula.
-Cursograma analítico del equipo o maquinaria	Diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria.

<p>-Diagrama bimanual</p>	<p>Es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se menciona la relación que hay entre ellas respecto a la ejecución de una tarea.</p>
<p>b. Gráficos con escala de tiempo</p>	
<p>-Diagrama de actividades múltiples</p>	<p>Es un diagrama en que se registran las respectivas actividades de varios objetos de estudio (operario, máquina o equipo), según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.</p>
<p>-Simograma</p>	<p>Es un diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala de tiempos común, los <i>therbligs</i> o grupos de <i>therbligs</i> referentes a diversas partes del cuerpo de uno o varios trabajadores.</p> <p>El simograma es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como los simogramas se utilizan para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se componen basados en películas.</p>
<p>c. Diagramas que indican movimiento:</p>	
<p>-Diagrama de recorrido o de circuito</p>	<p>Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y puestos de trabajo</p>

-Diagrama de hilos	En una tabla se dibuja el plano del área de trabajo y se ponen unos clavos y los hilos de colores correspondientes a los trabajadores, materiales y equipo.
-Ciclograma	Es el registro de un trayecto, habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía, con preferencia estereoscópica. Para dibujar así el trayecto de una mano, por ejemplo, se pide al trabajador que se ponga una sortija con una lucecita que deje la marca en la fotografía. O bien, si se quiere ver el camino que recorre mientras ejecuta su trabajo, se le coloca la lucecita en el casco o gorra que lleve.
-Cronociclograma	Es una variedad de ciclograma trazado con una luz intermitente regulada de tal modo que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señale la dirección y cuyos espacios indiquen la velocidad del movimiento.
-Gráfico de trayector	Es un cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo dado de tiempo. Siempre es cuadrado. Cada cuadrito representa un puesto de trabajo.

Franklin (2009, pp. 211-262)	
Tipo de diagrama	Descripción
¿Qué indican sucesión de los hechos?	
- Cursograma sinóptico del proceso	Es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
- Cursograma analítico del operario	Es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Tiene tres bases posibles: <ul style="list-style-type: none"> • El operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja. • El material: diagrama de cómo se manipula o trata el material. • El equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
-Cursograma analítico del material	Diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando con un símbolo todos los hechos sujetos a examen, eficaz para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Proporciona información sobre el material que se manipula
- Cursograma analítico del equipo o maquinaria	Diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria.

-Diagrama bimanual	Es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se menciona la relación que hay entre ellas respecto a la ejecución de una tarea.
Con escala de tiempo	
- Diagrama de actividades múltiples	Es un diagrama en que se registran las respectivas actividades de varios objetos de estudio (operario, máquina o equipo) según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.
- Simograma	Es un diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala de tiempos común, los <i>therbligs</i> o grupos de <i>therbligs</i> referentes a diversas partes del cuerpo de uno o varios trabajadores. El simograma es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como los simogramas se utilizan para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se componen con base en películas

- Therbligs	Son registros de luz inventados por la pareja Gilbreth; expresan los movimientos del cuerpo humano en el lugar de trabajo y las razones de actividad mental relacionadas con ellos. Son 18 y cada uno tiene un símbolo una letra y un color distintivo.
--------------------	---

Que indican movimiento

- Diagrama de recorrido o de circuito	Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y de los puestos de trabajo.
- Diagrama de hilos	En una tabla, se dibuja el plano del área de trabajo y se ponen unos clavos y los hilos de colores correspondientes a los trabajadores, materiales y equipo.
- Ciclograma	Es el registro de un trayecto, habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía, con preferencia estereoscópica. Para dibujar así el trayecto de una mano, por ejemplo, se pide al trabajador que se ponga una sortija con una lucecita que deje la marca en la fotografía o, bien, si se quiere ver el camino que recorre mientras ejecuta su trabajo, se le coloca la lucecita en el casco o gorra que lleve.

<p>- Cronociclograma</p>	<p>Es una variedad de ciclograma trazado con una luz intermitente regulada de tal modo que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señale la dirección y cuyos espacios indiquen la velocidad del movimiento.</p>
<p>- Gráfico de trayectoria</p>	<p>Es un cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo dado de tiempo. Siempre es cuadrado. Cada cuadrado representa un puesto de trabajo.</p>

<p>Por su presentación</p>	
<p>- De bloque</p>	<p>Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.</p>
<p>- De detalle</p>	<p>Se representan las actividades con el mayor detalle posible.</p>
<p>Por su formato</p>	
<p>- Vertical</p>	<p>Actividades expuestas de arriba hacia abajo.</p>
<p>- Horizontal</p>	<p>Actividades que muestran su dirección de izquierda a derecha.</p>
<p>- Tabular</p>	<p>Actividades mostradas por medio de columnas.</p>

- Arquitectónico	Diagrama que muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales aunque no se indiquen las operaciones que se realicen; también muestra la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo. Se puede graficar de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano
-------------------------	--

Por su propósito

- De forma	Diagrama que se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones.
- De labores	Especifica el quién, qué y en qué consisten las actividades.
- De método	Muestra la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación.

Se explica cómo mostrar en un diagrama de flujo las interacciones entre distintas áreas de la empresa, se usa el ejemplo del caso licon para nuevos productos (ver caso en la página de internet de la UTTAB)



Puedes consultar videos relacionados con [Diagrama de Flujo](#)

(f.s) obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=CMsYBgJRN4U>

- Analítico	Muestra las razones por las cuales se hace determina procedimiento.
- De espacio	Muestra el espacio donde se hace el procedimiento y circulación de los formatos.
- Combinados	Cuando se utilizan dos o más tipos de diagrama pa representar un procedimiento.
- De representación c ilustraciones y texto	Este diagrama es muy útil, ya que muestra, por medio ilustraciones o dibujos, el procedimiento; es fácil entender y, en ocasiones, permite que el usuario sier que los pasos son sencillos.
- Con diseño asistido p computadora	Simplemente es el uso de la tecnología por medio programas especiales.

8.7. Software para apoyar la representación gráfica de los procesos y procedimientos

Para poder crear diagramas de flujo, se puede hacer uso de Office Word o de PowerPoint; utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas.

Procedimiento para hacer un diagrama de flujo con office Word o power point:

- 1) Estar en un documento de Word o power point.
- 2) Dar clic en el ícono de Insertar.
- 3) Seleccionar el ícono de Formas.
- 4) se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas.
- 5) En la barra de herramientas, dar clic en Insertar.
- 6) Posteriormente dar clic en SmartArt.
- 7) Aparece la figura para el diseño.
- 8) Seleccionar mediante un clic la figura o figura elegidas.
- 9) Comenzar el diseño.

Otra opción sería adquirir el programa Microsoft Visio que es un programa de dibujo cuyas herramientas permiten realizar diagramas de oficinas, de bases de datos, de flujo y organigramas. Aunque originalmente apuntaba a ser una aplicación para dibujo técnico para el campo de Ingeniería y Arquitectura; con añadidos para desarrollar diagramas de negocios, su adquisición por Microsoft implicó drásticos cambios de directrices de tal forma que a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 el desarrollo de diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central de negocio, minimizando las funciones para desarrollo de planos de Ingeniería y Arquitectura.

QPR ProcessGuide es una herramienta polivalente para soluciones relacionadas con procesos para diferentes negocios, incluyendo documentación de calidad, Investigación y desarrollo con alto contenido de conocimiento/administración de proyectos, administración de la cadena de suministros, procesos de servicio y administración relacionada con el cliente (CRM), procesos específicos de una industria o diferentes métodos de administración de cambio (Six Sigma, etc.).



Dependiendo de la solución, el uso de ProcessGuide junto con otros productos QPR ofrece beneficios adicionales. Sin embargo, los mejores beneficios se logran empleándolo como una solución corporativa que cubra todas las áreas de la administración de procesos, procedimientos y actividades.

El nivel de uso del ProcessGuide se puede graduar fácilmente, desde organizaciones pequeñas a globales, usando alternativas diversas para crear y publicar modelos de procesos:

1. Stand – alone versus modelación simultánea.

2. Publicación en la web Estática versus Dinámica.

Estas alternativas ofrecen el nivel adecuado de inversión con diferentes propósitos así como una forma de aumentar gradualmente la orientación al proceso, comenzando desde un proyecto piloto en pequeña escala y continuando luego con proyectos secuenciales hacia un uso corporativo.

QPR ProcessGuide provee las siguientes opciones claves:

- 1 • Modelado de procesos, modelo jerárquico que se adapta fácilmente a diferentes estilos de modelación virtualmente sin límite de niveles de jerarquía de procesos.
- 2 • Presentación visual con diagramas de flujo.
- 3 • Publicación en la web, como páginas separadas o como parte de diversos sitios web.
- 4 • Impresión en diversos formatos.
- 5 • Informes de modelos de procesos en diversos formatos.
- 6 • Medición de procesos y análisis, con opciones flexibles de graficación.

Simulación para validar nuevos procesos y opciones de animación lo que permite verificar la forma en que funciona el proceso antes de implementarlo en la realidad

y determinar el impacto que tendrá un cambio o la creación de un nuevo proceso en términos de tiempo, costos, etc.

Posibilidades de integración para llevar a cabo el enlace con documentos externos e información de medición importada o exportada. Los documentos enlazados quedan si se requiere almacenados en la base de datos en su formato original. Por ejemplo, documentos de Word, Excel, PowerPoint, etc. son almacenados y pueden ser consultados a través de los modelos de proceso generados.

Soluciones

Por su naturaleza, ProcessGuide es una herramienta de uso general para diferentes propósitos orientados a la administración y mejoras en los procesos o actividades. En muchas soluciones se pueden lograr beneficios adicionales significativos al emplear ProcessGuide conjuntamente con otros productos como QPR CostControl (administración de costeo por actividad) o QPR ScoreCard (administración de indicadores de desempeño).

ProcessGuide ha sido empleado con éxito en las siguientes áreas de aplicación:



- 1 • Administración de sistemas de calidad, para crear manuales de calidad orientados al proceso o para transferir el sistema de calidad certificada ISO 9000 a una nueva versión del estándar orientada al proceso ISO9001:2000
- 2 • Procesos o proyectos de Investigación y Desarrollo de conocimiento intensivo.
- 3 • Administración de la cadena de suministro, para planificar, analizar y simular cadenas de suministro.
- 4 • Procesos de administración de relaciones y servicios al cliente (CRM).
- 5 • Soluciones específicas de industria, por ej., en el ámbito de la salud y la administración de aeropuertos.
- 6 • Diferentes métodos de administración de cambios en los procesos (Six Sigma, etc.).

8.8. Análisis y diseño de formas

Una forma es un documento impreso o digital en el que se asientan datos en forma sistematizada, que proporciona información para el sistema de toma de decisiones. Su objetivo es sistematizar y transmitir la información generada en la empresa para tomar decisiones con bases objetivas.

Importancia:

- Son un medio para el registro y transmisión confiable de la información, en un área determinada, entre varias áreas y hacia toda la empresa.
- Facilita la realización de los procedimientos, al proporcionar un registro ordenado para asentar información sobre las actividades que se llevan a cabo en los procedimientos.
- Son un medio para evaluar la gestión administrativa en las empresas.
- Mejorar la eficiencia del procedimiento.
- Permiten llevar un control.
- Simplifican el instruir a los empleados.
- Estructura de las formas



Las formas están compuestas por tres elementos básicos

- **Encabezado:** Se encuentra en el inicio de la forma en la parte superior, en ella se recomienda imprimir: Nombre de la empresa, logotipo, folio (si son formas foliadas), nombre y clave de la forma, fecha y número de hoja.
- **Cuerpo:** contiene los datos que la empresa requiere.
- **Conclusiones:** por lo general se incluyen los totales de las operaciones realizadas, y las firmas de validación y autorización.

Metodología para el análisis y diseño de las formas

- **Objetivo:** determinar el objetivo que queremos alcanzar con el estudio de las formas.
- **Alcance:** Se recomienda que se realice el análisis de todas las formas que se utilizan en la empresa.
- **Recursos a utilizar en el estudio:** las personas que intervendrán, el equipo necesario así como establecer, en su caso el presupuesto.
- **Cronograma de actividades:** se especifica los entregables, esto con la finalidad de tener presente las actividades que se van a realizar, los responsables, el tiempo estimado en que van a llevar a cabo las diferentes actividades, e ir registrando el tiempo real, los entregables en cada una de las etapas. Por medio del cronograma planeamos el estudio y le damos seguimiento al estudio de las formas.
- **Recopilación de información:** Con base en las áreas que integran la empresa, identificar los procesos, y para cada proceso determinar los procedimientos que se llevan a cabo, y las formas que se utilizan en cada uno de ellos. En el caso de que la empresa cuente con Manuales Administrativos se solicitan y con base en la información contenida en ellos, se recopila la información mediante la investigación en estos documentos.

Se puede obtener información de las formas a través de un inventario, cuestionario o entrevista; clasificarlas de acuerdo a la actividad a la que pertenece (compras, contabilidad etc.) Así mismo, se puede clasificar por función (requisitos, envíos, etc.) y clasificarlas en generales, de oficina o interoficina.

En las entrevistas a los usuarios el analista debe asegurarse de hacer las preguntas correctas y necesarias:

- A. Objetivo real.
 - B. Su necesidad real.
 - C. Necesidades de todos los conceptos que aparecen en la forma.
 - D. Necesidad de copia.
 - E. Si existe la posibilidad de que la forma pueda combinarse con otras.
 - F. Si los procedimientos relacionados requieren mejora.
 - G. Redacción de la forma.
 - H. Facilidad de transmisión de datos de la forma.
 - I. Si son todas las formas.
 - J. Costo de la forma.
- **Necesidades de información:** Con base en la recopilación realizada, se determinan las necesidades de información de la empresa: se analiza procedimiento por procedimiento y los formatos que se utilizan en cada uno de ellos con la finalidad de:
 - a) Eliminar los formatos que no se utilizan.
 - b) De los formatos que son útiles, analizar:
 - La utilidad de la información que tiene.
 - Sus características funcionales tales como, áreas que utilizan la forma, su secuencia de la información, número de copias y llenado e instructivo de llenado, que debe incluir aspectos como nombres, clave, objetivo. Medios de control (quien autoriza, quien revisa) distribución, etc.
 - Características materiales como tamaño, tipo de papel, encuadernado, color de tintas, entre otras.

- Del análisis anterior se puede optar por un rediseño de las formas.
- Cuando las nuevas formas o las formas rediseñadas tienen cierta complejidad para su comprensión y llenado, se recomienda llevar a cabo una prueba piloto, y al terminar ésta en su caso, hacer los ajustes correspondientes a las formas para proceder a implantarlas.

Ejemplos de formas:



COMPROBANTE DE GASTOS \$

IMPORTE (EN LETRA)

CONCEPTO

CARGUESE A:

No. DE CUENTA	N O M B R E	IMPORTE
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

CONTROL	FECHA	AUTORIZADO POR	RECIBIDO POR
<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

PRINTFORM 2053

Fig.8.9 Comprobante de gastos.



FORMATO PARA TRAMITAR CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES

(CERTIFICADO DE USO NACIONAL - VALIDO SOLO EN EL PERÚ)

TRABAJO
ESTUDIO
TRAMITE ADMINISTRATIVO

DATOS PERSONALES

Ap. Paterno Ap. Materno

Nombres Doc. de Identidad

DATOS DE NACIMIENTO

Fecha de Nacimiento / /

Lugar de Nacimiento Departamento

Provincia Distrito

NOMBRE(S) DE LOS PADRES

Padre Madre

Nombres y Apellidos del Apoderado

Adjuntar los siguientes documentos

TITULAR	APODERADO
- Original y copia de Tasa del Banco de la Nación	- Original y Copia de la Carta Poder.
- Original y Copia del Documento de Identidad	- Copia del Documento de Identidad del Titular
	- Original y Copia del DNI del Apoderado
	- Original y Copia de Tasa del Banco de la Nación

FIRMA DE SOLICITANTE O APODERADO

NOTA: LA PRESENTE TIENE CARACTER DE DECLARACION JURADA

FICHA VALIDA PARA TRAMITE DE CERTIFICADO JUDICIAL DE ANTECEDENTES PENALES

Fig.8.10 Formato para tramitar certificado de antecedentes penales.

Fecha:

Factura n.º



Nombre:
Dirección:
Colonia:
Estado:

RFC:

Ciudad:
C.P.:

Referencias:

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
Subtotales			
I.V.A			
Total a pagar			

Recibi de conformidad _____

Figura.8.11 Formato de factura

Otros formatos:

De línea y casillas combinadas

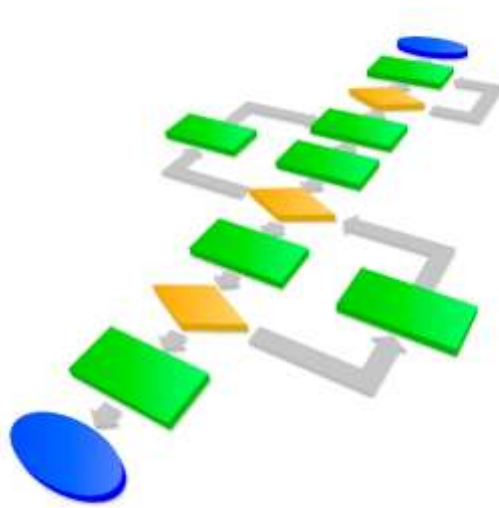
	Solicitud de empleo	Fecha			B	D
		Día	Mes	Año		
Datos generales						
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)		Teléfono		
Calle		Num. Ext.	Num. Int.	Colonia		
C.P.	Población	Municipio		Estado		
Lugar y fecha de nacimiento						
Características para el puesto						
Puesto solicitado		Experiencia		Horario disponible		
Mínimo de sueldo que aceptaría ganar			Puede radicar en otro lugar			
\$			Si		No	

Finalmente, se presenta un cuestionario para el análisis de formas con la finalidad de analizar y evaluar la funcionalidad de dicha forma.

Departamento				Clave de la forma	
Título de la forma					
Finalidad de la forma					
Fecha de la última revisión	Día	Mes	Año	Tamaño cm. de ancho por cm. De altura	
Papel carbón () Sin () Intercalado () Carbonizado al revisarlo					
Impresión () Computadora () otro cual					
Forma () suelta () Continua () Juego () otro cual					
() Con Folio a partir de N° () Sin			() Con Perforación () Sin		
() Con talón desprendible () Sin talón		No. De hojas por juego		Uso () Temporal () permanente	
La forma cumple con su objetivo				Justificación	
Si		No			
Sugerencias de titulo					
El título es adecuado o no					
Si		No			
El tamaño es adecuado				Justificación	
Si		No			
Tiene instructivo para su manejo	Si	No	Los espacios destinados para llenar con la información son suficientes	Si	No

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se revisaron los procesos administrativos, su relación con los procedimientos; Así como, la importancia de ver a la empresa desde un enfoque holístico, integral y sistémico en el análisis de sistemas y procedimientos. De igual forma se analizó el diseño de procesos y procedimientos, el mapeo, y la representación gráfica de los procedimientos, es decir los diagramas de flujo. Por último se identificó el software para elaborar diagramas de flujo digitalmente, así como el análisis y diseño de formas.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Franklin (2009)	3	77
	6	253
	7	297
Rodríguez (2002)	2 al 6	15-100
	8,9 y 10	133-185



Unidad 9

Análisis y simplificación de procedimientos administrativos



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno realizará la propuesta de programa de trabajo para el análisis y simplificación de procedimientos administrativos, conocerá los métodos de recolección de información y presentará las propuestas correspondientes.

TEMARIO DETALLADO

(12 HORAS)

9. Análisis y simplificación de procedimientos administrativos

- 9.1. Propuesta de programa de trabajo para el análisis y simplificación de procedimientos administrativos
- 9.2. Métodos de recolección de información
 - 9.2.1. Entrevistas con el personal que interviene en el procedimiento
 - 9.2.2. Observación directa del procedimiento
 - 9.2.3. Información documental
- 9.3. Descripción y análisis del procedimiento vigente (textual y con diagramas)
- 9.4. Presentación de propuestas de la simplificación del procedimiento
- 9.5. Discusión y afinación del procedimiento propuesto con el personal que interviene en él

INTRODUCCIÓN

Como administrador dentro de una empresa, es muy probable que se te presenten diversos problemas y, para resolverlos, necesitarás realizar una investigación para ubicar la raíz del problema y proponer soluciones.

Esta investigación deberá estar debidamente organizada, con una estructura sistemática, controlada y crítica, no dejando aspectos a la casualidad que pudieran ser relevantes en un momento dado; actuarás objetivamente y sin elaborar previamente juicios de valor hasta no contar con los elementos necesarios para ello.

Todo estudio organizacional requiere de una planeación y metodología y de esfuerzo para su buen funcionamiento, un espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y actitud positiva del gerente de proyecto y su equipo de colaboradores que se encargarán de realizarlo.

En esta unidad aprenderás a aplicar la metodología para realizar el análisis y simplificación de procesos administrativos.





Es importante que veas a la metodología no como simples pasos a seguir sino como todo un proceso que parte de la percepción y la determinación de la problemática, pasando por la definición de los procedimientos a analizar de estudio, el programa de trabajo, la investigación para recabar información, la descripción y el análisis del procedimiento, así como la presentación de propuestas y por último la implantación de las recomendaciones y la etapa de evaluación o retroalimentación de los procedimientos rediseñados.

9.1. Propuesta de programa de trabajo para el análisis y simplificación de procedimientos administrativos

Antes de realizar las propuestas de trabajo, es importante que todo esté debidamente preparado, el responsable analista debe tener muy claro cuál es la problemática y conocer las condiciones del trabajo que se realiza, debe para ello, documentarse revisando la información como puede ser los manuales disponibles, organismos en fin. Hay que determinar las actividades a investigar para la planeación del estudio.

Definido el objetivo del estudio, conviene llevar a cabo tres actividades:



investigación preliminar; definición del área o áreas a investigar y los detalles del estudio. Una investigación preliminar o reconocimiento es importante para determinar cuáles y cuántos procesos y procedimientos se van a analizar.

La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea propuesta, indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos por considerar.

Mediante la investigación preliminar, conoceremos la ubicación, naturaleza y extensión de los procedimientos, así como los conocimientos y habilidades que requieren los analistas, el tiempo, el personal y recursos materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el estudio.



Durante la investigación preliminar, como ya se comentó, deberemos recopilar los documentos necesarios o información documental para realizar la planeación de la investigación, como los manuales administrativos y documentos de carácter técnico con que cuente la empresa, como registros de personal, revisión de estudios previos etc. Información sobre campo de trabajo; escrito, es decir organigramas, reportes, cifras, formas, etc. Será necesario visitar cada unidad de trabajo para conocer los subsistemas, procedimientos y sus métodos. Así como el estudio preliminar nos permitirá tener un conocimiento general de las actividades u operaciones administrativas que se lleven a cabo en la organización; evaluar la efectividad; explorar las áreas donde hay problemas para posteriormente evaluar una revisión; establecer medidas correctivas y finalmente estimar tiempos y los recursos necesarios.

Con la información anterior, se realizará el proyecto del estudio, el cual debería contener:

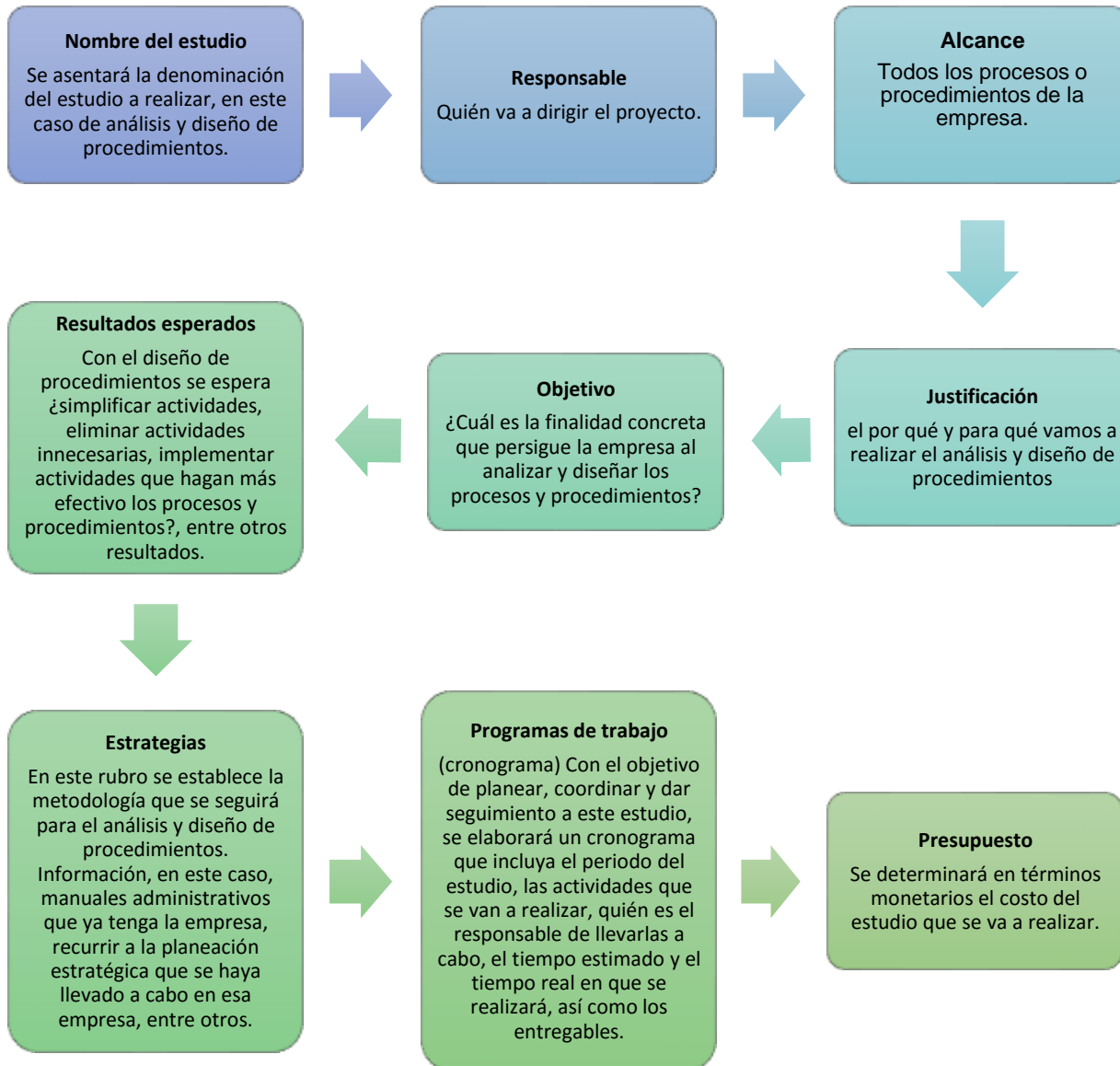


Fig. 9.1. Contenido del proyecto de estudio

El proyecto se presenta ante el titular de la organización con el fin de que lo autorice y se lleve a cabo con la participación de todos los integrantes que la forman.

9.2. Métodos de recolección de información



La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de datos debe adecuarse a las características del estudio. Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas: Investigación documental, observación

directa, entrevista con el personal, consulta a sistemas de información, cuestionarios y cédulas entre otras.

9.2.1 Entrevistas con el personal que interviene en el procedimiento

La entrevista con el personal que intervienen en el procedimiento es una de las técnicas más importantes, porque es la fuente de primera mano, es decir es el contacto directo con el procedimiento a estudiar. Consiste en reunirse con la persona que interviene en el procedimiento con el fin de interrogarla meticulosamente para obtener información, este procedimiento es el más



usado y el más completo ya que no solo se obtienen respuestas sino también se perciben actitudes y se reciben comentarios así como descubrir deficiencias en las operaciones, departamentos, etc.

9.2.2. Observación directa del procedimiento



La técnica de observación del procedimiento es un elemento complementario de gran valía porque no solo al investigar se percata del procedimiento sino también de la cultura que impera en esa área de trabajo, a veces puede afectarse por la inhibición de la gente o porque al ser comunicados con anticipación las personas manifiesten actitudes pre elaboradas.

9.2.3. Información documental

Por último, la investigación documental se debe manejar con cierta rigurosidad ya que hay que seleccionar información con cierto interés que permita complementar o testificar los procedimientos a estudiar.

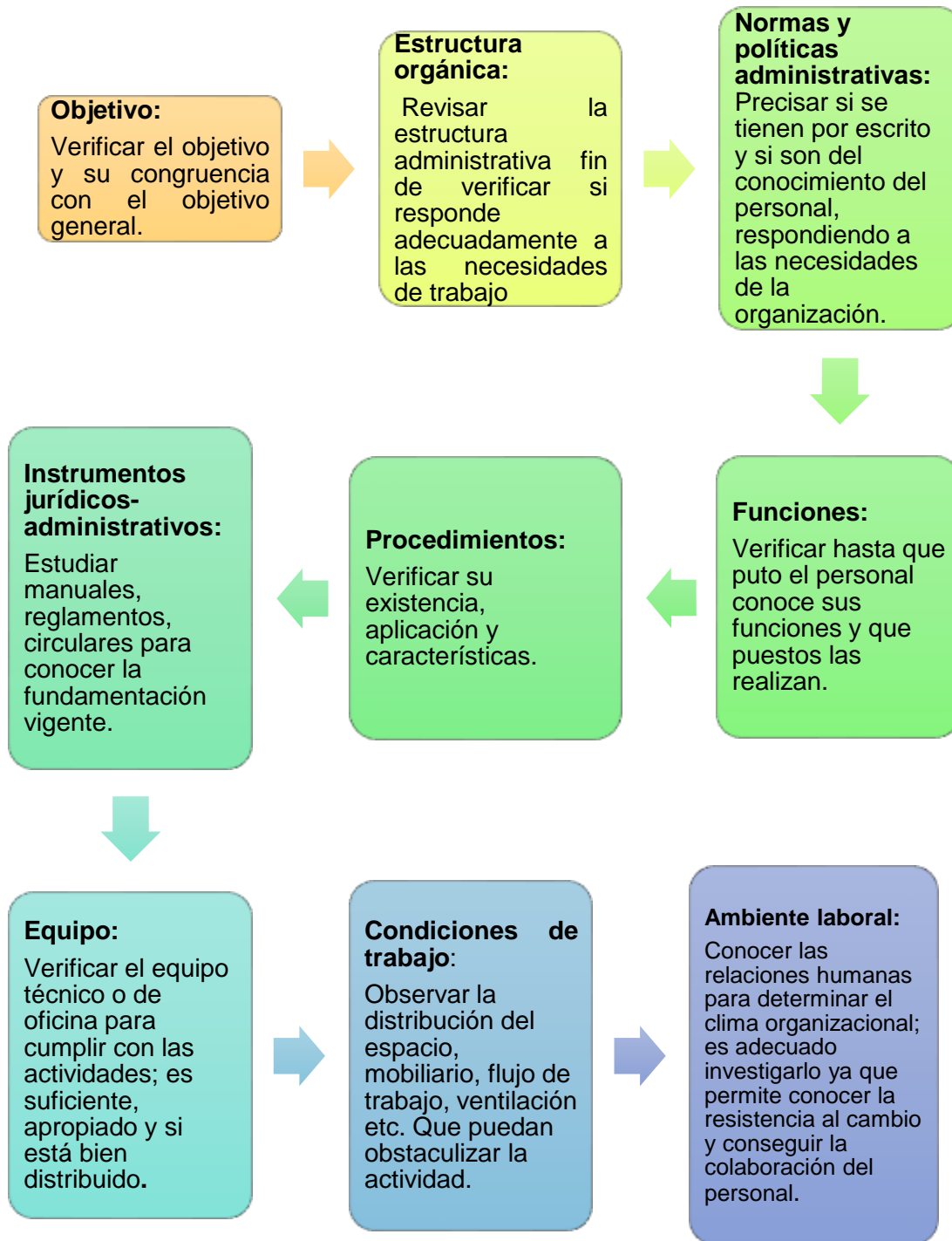


9.3. Descripción y análisis del procedimiento vigente (Textual y con diagramas)

Antes de pasar a la descripción y análisis de procedimientos, una vez que ya se llevó a cabo la investigación preliminar y se cuenta con la información para definir y a investigar, las áreas involucradas, el siguiente paso es ordenarla y clasificarla para proceder a su análisis.

La clasificación puede hacerse a través del equipo de cómputo en carpetas cuyos nombres sean señalativos de la información que contienen por área, por sistema o procedimiento. Cada información o documento debe estar avalado por quien proporcione la información. Para facilitar el análisis, el cual nos permita descubrir las causas o problemas de que el procedimiento no esté funcionando correctamente, la información debe clasificarse, dividirse o separarse; por ejemplo:

1. Antecedentes: tomar en cuenta los reglamentos, así como la base legal, como se ha atendido, sus repercusiones, en otras unidades, organizaciones, clientes, etc. También es oportuno considerar las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo anterior para tener todo el marco de referencia histórico para obtener la información actual.
2. Situación actual: para poder establecer la situación actual, es necesario considerar aspectos:



Ahora sí, para llegar a realizar el análisis, el proceso que se debe seguir abarca los siguientes puntos, no sin antes mencionar que el propósito que se persigue es el de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, independencia e interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener el diagnóstico que arroje el reflejo real de la operación analizada:

- ✓ Tener conocimiento del hecho o situación que se analiza.
- ✓ Describir el hecho.
- ✓ Descomponerlo para conocer sus detalles y aspectos.
- ✓ Examinar lo críticamente para comprender cada elemento.
- ✓ Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación, haciendo comparaciones, buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- ✓ Definir las relaciones entre cada elemento, considerándolas individualmente y en conjunto; considerando que los fenómenos administrativos no se comportan de forma aislada; son productos del medio ambiente que les rodea.
- ✓ Identificar y explicar las diferencias, así como, las causas; lo anterior, con el fin de resolverlas, en conclusión, formulando un “diagnóstico” de la situación y buscar la optimización.

Para el análisis y simplificación de procedimientos, hay que establecer si el procedimiento en cuestión es bueno o malo; si la información puede ser leída, entendida y usada correctamente por el usuario, podemos pensar que es bueno, en caso contrario habría que realizar un análisis del mismo y encontrar la falla. La labor de un procedimiento finalmente es la de dar a conocer gran parte de la información para trabajar.



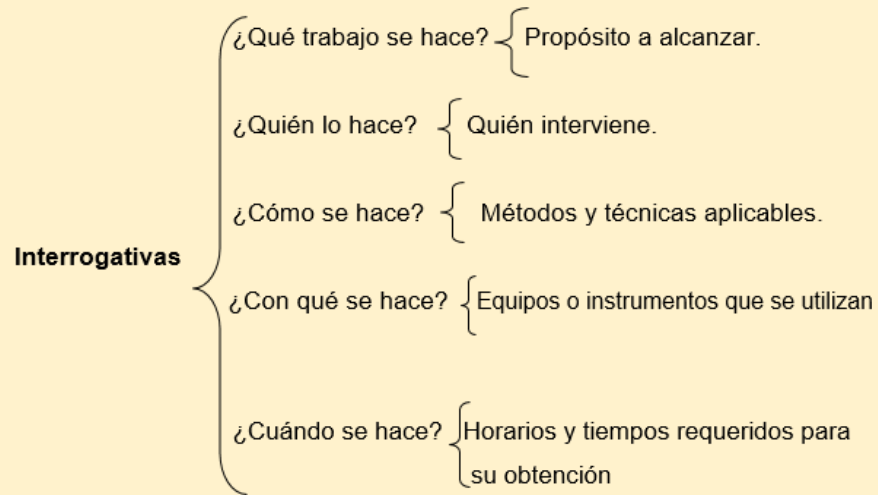
Según Rodríguez y Valencia, el análisis del procedimiento comienza con el hecho inicial del procedimiento hasta su finalización, en el estudio de un procedimiento pueden intervenir varios departamentos o divisiones y cada hecho debe ser centralizado en un coordinador y dará origen a una solución de conjunto.

La metodología para el análisis de procedimientos se establece a continuación:

Concepto	Descripción
1. Seleccionar el procedimiento a realizar	Considerar tres factores: el económico, el técnico y el de relaciones humanas, partiendo de que un procedimiento se considera aplicable siempre y cuando el trabajo sea repetitivo y que puede emplearse una y otra vez.
2. Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de diagramas de flujo.	Se refiere al registro de derechos: evitar confusiones, por ello, se deben hacer cuadros, graficas, tablas, etc. Dependiendo del tipo de datos, la idea es hacer registros claros para que alguien más los entienda. También pueden emplearse hojas de trabajo de procesos de análisis.

3. Examinar críticamente los datos del procedimiento mediante todos los datos relativos al procedimiento, tomando en consideración el qué, cómo, quién, donde, cuando y porqué.

Es decir, analizar los hechos organizándolos de tal forma que se relacionen con los objetivos y descubrir dónde está la falla del mismo para corregir y caminar hacia el logro de ese objetivo. Tratándose del análisis de procedimientos, un diagrama de procedimientos suele ser útil para presentar la afluencia de la forma (documento) y los pasos de operación necesarios para llevar a cabo un procedimiento. Un enfoque suele ser útil para realizar el análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formar preguntas tales como:



La respuesta a la pregunta ¿Qué? Puede conducir a eliminar una acción; la respuesta a ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? Puede conducir a cambiar o permutar; el ¿cómo? puede conducir a una mejora.



4. Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo.	Una vez que ya se dio contestación a las preguntas el siguiente paso consiste en registrar y diagramar el procedimiento propuesto, elaborando este con el actual a fin de mostrar y justificar las ventajas, el ahorro y la simplificación del procedimiento. Para lo anterior, el procedimiento se realiza en forma narrativa, con una redacción clara y con los pasos de manera sucesiva y que en conjunto alcancen la meta deseada. Cada paso debe estar justificado, llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás paso del procedimiento.
5. Implantar el procedimiento propuesto; y mantenerlo actualizado y con los controles adecuados.	Para implantar el procedimiento propuesto, este debe adoptarse. Para que ello pueda llevarse a cabo, es necesario contar con la aprobación de la dirección; debe prepararse un informe que contenga básicamente: a) Costos relativos a cada procedimiento (actual y propuesto). b) Decisiones ejecutivas para su implantación. Es importante contar con el apoyo del jefe del departamento por lo que se sugiere discutirlo antes con él. De esta forma, implantar un procedimiento abarca la obtención de la dirección, opinión de los empleados afectados con los cambios; enseñar el nuevo procedimiento a quienes habrán de aplicarlo y finalmente supervisar su aplicación para asegurarse de que “su aplicación” es tal y como se planeó.

Amanera de conclusión a este punto, a través de la siguiente imagen, se muestra entonces el resumen y la forma en que se desarrolla la simplificación de procedimientos.

Comienza con la recolección de estos datos (antecedentes y manuales, procedimientos vigentes, etc.), siguiendo del análisis de procedimientos (duplicidades, información innecesaria, tiempos ociosos, falta de control, etc.). Finalmente, llegamos al análisis de modificación que contempla el análisis y diseño de formas para desarrollar el nuevo procedimiento.

9.4. Presentación de propuestas de la simplificación del procedimiento

Se integran los procesos y procedimientos simplificados y se presentan a los ejecutivos de los procesos o procedimientos, para que den su opinión sobre la redacción final del procedimiento o en su caso realicen las observaciones que ellos creen necesarias incorporar a los procedimientos diseñados. Y posteriormente den su aprobación.



9.5. Discusión y afinación del procedimiento propuesto con el personal que interviene en él

Una vez que los ejecutivos han aprobado los procedimientos, éstos se comentan con los dueños (responsables directos) de cada uno de los procedimientos, en su caso afinar detalles, para su posterior incorporación al Manual de procedimientos.



En esta etapa final hay que desarrollar aspectos de sensibilización o tácticas de participación e involucramiento de las personas que van a utilizarlo para que sientan que sus contribuciones en las etapas anteriores han sido consideradas en el desarrollo del procedimiento. En

esta parte de la etapa de sensibilización puede abocarse en una presentación inicial del nuevo procedimiento, en esta exposición estarán presentes los responsables de área, así como los usuarios del nuevo procedimiento, para su análisis crítico y su visto bueno. En esta práctica se recomienda entregar un cuestionario elaborado ex profeso para ello, para que lo llenen los usuarios finales y marquen sus observaciones, de esta manera se vaya afinando el procedimiento hasta ajustarse a las necesidades finales.

Es altamente recomendado implementarlo de manera paralela al nuevo procedimiento, de esta forma se van familiarizando con él y se va dejando poco a poco el procedimiento viejo, de tal forma en que, al implementarse por completo, no genere ningún desconcierto ni falta de participación y compromiso en él.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En este tema vimos cómo se integra el proyecto para el análisis y simplificación de procesos y procedimientos administrativos, parte importante del programa es el cronograma que muestra las actividades, los responsables los tiempos estimados y reales, los entregables y las observaciones del proyecto. Además, nos referimos a la etapa de recolección de información, las entrevistas, la observación y la investigación documental. Una vez concluida la etapa de recopilación de información, se describen y se analizan los procedimientos vigentes, se presentan las propuestas de simplificación de los procedimientos, y por último, se discute y afina el procedimiento propuesto con el personal que es dueño del procedimiento.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Duhalt (1990)	6	216-217
Franklin (2009)	4	124-189



Unidad 10

Distribución de áreas de trabajo



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno determinará la distribución de las personas, mobiliario y áreas de trabajo, basándose en las normas para el espacio de las áreas administrativas y de mobiliario de oficina, considerando las condiciones ambientales y la estimación del espacio.

TEMARIO DETALLADO

(4 HORAS)

10. Distribución de áreas de trabajo

10.1. Análisis de la distribución de áreas de trabajo

10.2. Distribución de personas y mobiliario

10.3. Normas para el espacio de áreas administrativas

10.4. Normas sobre mobiliario de oficina

10.5. Condiciones ambientales

10.5.1. Iluminación

10.5.2. Sonorización

10.5.3. Ventilación

10.5.4. Uso de colores

10.6. Estimación del espacio

INTRODUCCIÓN

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, no sólo físicas, aunque al principio no se tuvieron en cuenta sino sólo los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones). Más tarde, se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales; por último, se impuso la evidencia de los costos indirectos de los accidentes de trabajo: tiempo perdido por la víctima, los testigos y los investigadores del accidente; interrupciones en la producción, daños materiales, retrasos, probables gastos judiciales y de otros órdenes, disminución de la producción al substituirse al accidentado y, más tarde, al reincorporarlo a su trabajo.



Los espacios físicos son muy importantes porque, sin todo lo relacionado con seguridad e higiene, un individuo sin una buena iluminación, ventilación, distribución de espacio para él y sus compañeros, sin mobiliario y equipo adecuados, disminuiría su seguridad desde luego. Lo anterior no ocurriría si las condiciones fueran otras; por eso, es indispensable el análisis del espacio para el buen desarrollo del procedimiento.

En esta unidad revisaremos en qué consiste la distribución de áreas de trabajo, así como la distribución de personas y mobiliario, y abordaremos el tema de normas para el espacio de áreas administrativas y normas sobre el mobiliario de oficinas.

Para concluir esta unidad aprenderás las condiciones ambientales en las empresas y la estimación de espacio.



10.1. Análisis de la distribución de áreas de trabajo



En el estudio de los procedimientos, es muy importante analizar el espacio físico donde los procedimientos se van a realizar, sea en un área específica o intercambio con diversas áreas. Evidentemente, existen ciertas circunstancias que, aunque se analicen los espacios físicos, no pueden tener ninguna alteración.

Sin embargo, siempre existe una forma diferente de distribuir los espacios y facilitar los procedimientos.

La expresión “distribución del espacio” se refiere a “la distribución física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y clientes” (Franklin, 2009, p. 95).

Analizar los espacios físicos permite optimizar los procedimientos

Cada espacio en las unidades administrativas tiene sus propias características y problemas de distribución. Según Rodríguez (2002), la forma de resolverlos puede ser la siguiente: arreglar el área actual para acomodar más personal o equipo; por ejemplo, en este aspecto, mucho ayudaría conocer la economía doméstica o las cinco S (eses, técnica oriental), que consiste en limpiar, desechar, clasificar, acomodar y mantener, sobre todo cuando el espacio no nos permita tener una opción diferente.

Expandir el área para eliminar congestiones. Las áreas donde hay hacinamiento no permiten desarrollar creativamente los procedimientos; los individuos se pasan la mayor parte del tiempo encontrando los objetos o documentos y otro tanto queriendo pasar o desarrollar su proceso más rápido.

Darle máximo uso al equipo. Dentro de la distribución del espacio, se debe considerar la tecnología y el equipo. Si se distribuye adecuadamente, uno quizá puede disponer de espacio o, por lo menos, de mayor optimización del equipo.

Mejorar el flujo de trabajo. Cuando se hace una mejora al proceso, uno tiene que contemplar las distancias que va a implicar el nuevo proceso. Forma parte del cambio contemplar el espacio, distancia y cruce con otros procedimientos.

Otros podrían ser, según Franklin Fincowsky (2009, p. 95), los siguientes: el establecimiento de nuevos objetivos y programas, cambios de la estructura, modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo como respuesta a una propuesta del personal, incremento en el volumen del trabajo, aumento o disminución de personal, reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo, renovación del mobiliario y equipo, atención a las necesidades del cliente, aprovechamiento óptimo de recursos, etcétera.

10.2. Distribución de personas y mobiliario

Concentración del personal:

Existen dos espacios: los privados y los de áreas comunes o generales. En los lugares de trabajo, deben existir despachos aislados por varias razones, ya sea por jerarquía, un espacio para juntas, etc. Al evaluar la necesidad de despachos privados para un individuo o grupo de empleados, es necesario tener en cuenta que, por su tipo de trabajo, requieren:

- Estar protegidos de distracciones visuales, como lo es el tránsito normal de oficina.
- Prevenir distracciones causadas por el sonido, como son las conversaciones de la oficina.
- Tener privacidad para sostener conversaciones confidenciales por teléfono o personales.
- Contar con una atmósfera tranquila, propicia para el estudio y la reflexión que demanda el desarrollo de ciertos trabajos. (Franklin, 2009, p. 99)



Circulación del trabajo:

Este aspecto tiene mucha relación con la ventilación y concentración del personal, pero principalmente con los procesos. Es importante conocer los procedimientos para definir la ubicación de las áreas, de los servicios, etc. Se ha comprobado la importancia de definir la circulación del trabajo para considerar un aumento en la productividad del trabajador.

Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes.

“Las unidades centrales de servicio auxiliar como archivo, taquigrafía, tabulación, duplicación, entre otros, deben localizarse cerca de las unidades orgánicas que más la requieran.”

- Lo fundamental, por un lado, es estudiar los procesos y las fronteras departamentales; por otro, las condiciones reales de la infraestructura que disponga la organización.



10.3. Normas para el espacio de áreas administrativas

B. Franklin (2009) establece los siguientes principios:

-Integración total,

-Distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales para que funcionen como una unidad total,

-Mínima distancia recorrida

-Distribución de objetivos documentos, formas, materiales y piezas para que circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que las personas transitan para realizar una actividad, contactar con otras personas o utilizar servicios o equipos.

-Circulación

-Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.

10.4. Normas sobre mobiliario de oficina



Dentro de la organización se dispone de mobiliario y equipo que ha sido determinado en función de las necesidades de los procedimientos.

Los escritorios se orientan en la misma dirección; si el espacio es reducido, se pueden colocar unas divisiones con instalación eléctrica personalizada. En cada área debe haber servicio de agua y un lugar asignado para las cosas personales.



Deben estar contemplados cerca de las áreas de trabajo para evitar pérdidas de tiempo.

10.5. Condiciones ambientales

Con el fin de analizar los espacios físicos donde se desarrollan los procedimientos, es indispensable observar las siguientes consideraciones:

10.5.1. Iluminación

Es importante observar la iluminación del espacio que se va a analizar; es evidente que el trabajo se realiza mejor cuando la iluminación es la adecuada. Recordemos que Mayo, en sus estudios en Hawthorne, comprobó que los aspectos psicológicos influyen más que los aspectos físicos, pero, aun así, es un hecho real que en la oscuridad no se puede trabajar.



Según Franklin (2009):

En principio, se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa. Con ella, se tienden a evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas intensamente. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, pero presentan la contrapartida de resultar mucho más costosos que el alumbrado directo. (p. 107)

La orientación más indicada para recibir la luz natural debe ser del lado izquierdo. Recibir la luz del lado derecho provoca una visibilidad del trabajo inadecuado porque se refleja la luz; recibirla de frente o de espaldas no es lo más recomendable.

Según la OIT, se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista. La buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo es, pues, un factor esencial para acelerar la producción, reducir el número de piezas defectuosas, disminuir el despilfarro y prevenir la fatiga visual y las cefaleas de los trabajadores. Cabe añadir que la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidentes. (Kanawaty, 1996, p. 55)

La iluminación representa con frecuencia el factor de mayor importancia y el más fácil de corregir, debe adaptarse a la naturaleza del trabajo. Los aspectos que dependen de la iluminación son: tamaño del objeto que se trabaja, su distancia de los ojos, persistencia de la imagen, intensidad de la luz, color de la pieza, contraste cromático y luminoso del fondo.

10.5.2. Sonorización

En las organizaciones, trátase de industrias, oficinas administrativas, despachos consultores, empresas comerciales, dependencias de gobierno o cualquier otro organismo o empresa, es importante considerar los sonidos que se generan en



el interior de las mismas, o en su exterior, ya que estos sonidos pueden afectar la productividad de los empleados: en la Industria manufacturera donde se fabrican tubos de diferentes materiales, la maquinaria que se emplea como las troqueladoras, dobladora de metal, cortadora de metal, entre otras, producen una serie de sonidos que en determinado momento

por ser constantes y de alta intensidad se conviertan en ruido molesto, que puede ocasionar en el personal de la empresa tensión, enojo, e inclusive daños a nivel físico en el oído.

Lo cual ocasiona que el clima organizacional se altere, debido a que los trabajadores pueden estar molestos, tensos o “cansados del ruido” producido por la maquinaria y/o equipo de trabajo.

El ruido constante puede alterar el comportamiento del personal que integra a la empresa, por lo que es conveniente dotar a los empleados de tapones para los oídos, y amortiguar el ruido, dependiendo de la maquinaria y equipo con que opere la empresa.



En cuanto a los sonidos del exterior, se puede dar el caso de una empresa que internamente los sonidos como son computadoras, documentos, comunicación oral entre el personal, no represente una alteración debido a no ser sonidos de alta intensidad, sin embargo la empresa se puede localizar cerca de una vía complicada de comunicación, o junto a una empresa que sí produzca sonidos constantes que alteren a nuestro personal, en esos casos se recomienda sellar puertas y ventanas, así como integrar música agradable.

El contar con un ambiente físico exento de sonidos molestos, aunado al mejoramiento de los demás elementos que estamos aprendiendo en esta unidad dará como resultado que el personal de la empresa cuente con un clima físico agradable y sea más productivo.



10.5.3. Ventilación

Es muy importante considerar que en un lugar de trabajo debe existir una ventilación adecuada, sobre todo si se trabaja con materiales químicos; también es importante en lugares donde existe una alta concentración de personal.

Los metros cúbicos de aire de un local de trabajo, por muchos que sean, nunca permitirán prescindir de ventilación porque ésta es el factor dinámico que complementa el concepto de espacio. Para un número constante de trabajadores, la intensidad de la ventilación debe ser inversamente proporcional al tamaño del local.

No debe confundirse ventilación con circulación del aire; la primera sustituye el aire viciado por aire fresco, mientras que la segunda mueve el aire, pero sin renovarlo. Cuando la temperatura y la humedad son elevadas, la mera circulación del aire no sólo resulta ineficaz sino que, más allá de ciertos límites, aumenta la absorción de calor por convección. No obstante, todavía existen locales de trabajo calurosos con ventiladores que se limitan a mover el aire sin renovarlo.

La ventilación de los locales tiene por objeto:

- * Dispersar el calor producido por las máquinas y los trabajadores.
- * Disminuir la contaminación atmosférica.
- * Mantener la sensación de frescura del aire.

En resumen, una ventilación adecuada debe considerarse uno de los factores importantes para la salud y la productividad de los trabajadores.

10.5.4. Uso de colores

Otro aspecto a considerar en cuanto al ambiente físico en las organizaciones es el uso de colores en techos, paredes, pisos, mobiliario e inclusive en el equipo de trabajo.

Afirma Franklin (2009) que son ampliamente conocidos los efectos psicológicos que produce el color por lo que es necesario tomar en cuenta:



No emplear el color blanco en superficies o muros que reciban luz solar directa.

Los tonos que tienden al gris o violeta se consideran deprimentes, por lo que no se recomiendan.

El color rojo produce irritabilidad y excitación, por lo que no se recomienda.

El verde claro o el azul se consideran fríos y sedantes, se recomiendan en zonas calurosas.

Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, son recomendados para el clima frío.

El uso adecuado de los colores estimulará al trabajador en el desempeño de sus funciones al contar con un ambiente físico agradable.

10.6. Estimación de espacio

La estimación de espacio para las áreas de oficina, así como para toda la empresa deberá estar basada en las características de la tecnología, el equipo, los materiales, el tipo de procesos que se están llevando a cabo, y desde luego con base en las dimensiones de la planta.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Franklin (2009)	5	195-240



Unidad 11

Manuales de organización y procedimientos



OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno integrará e identificará los elementos, clasificación, estructura y propósitos de los manuales de organización y procedimientos, para realizar su adecuado diseño, apoyándose en software que apoye su integración.

TEMARIO DETALLADO (16 HORAS)

11. Manuales de organización y procedimientos

11.1. Propósito de los manuales de organización y procedimientos

11.2. Clasificación

11.3. Estructura básica

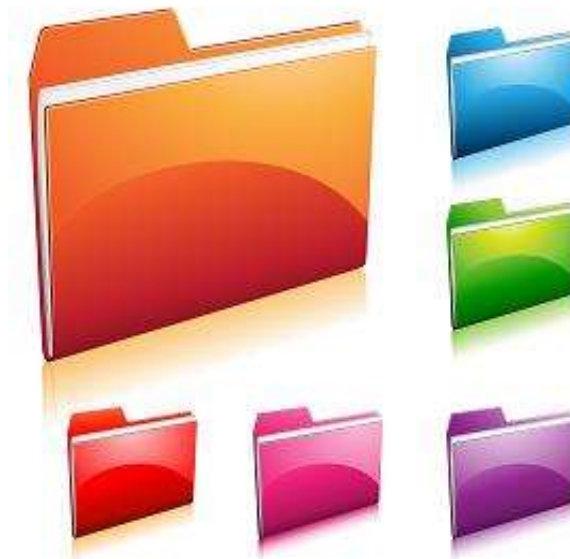
11.4. Contenido

11.5. Diseño de manuales de organización y procedimiento

11.6. Software para apoyar la integración de los manuales de organización y procedimientos

INTRODUCCIÓN

El alumno aprenderá en esta unidad qué es un manual de organización y procedimientos, así como la explicación que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a: descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución, los que auxilian en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto. El uso para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema. Finalmente la intervención en la consulta de todo el personal.



11.1. Propósito de los manuales de organización y procedimientos

Los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa. Cabe aclarar que al mencionar documentos se refiere tanto al papel, como a documentos archivados en una computadora, un disco compacto o una memoria USB.

Estos documentos contienen datos agrupados para crear sistemas de información como: de organización, de procedimientos, de áreas funcionales, de operación, entre muchos otros. Los manuales presentan una visión de conjunto del organismo social, así como la ejecución correcta de las actividades a realizar por los integrantes del mismo, para propiciar la uniformidad del trabajo.

Los manuales administrativos tienen como objetivos:

- 1 Sistematizar la información de la empresa.
- 2 Informar sobre diferentes aspectos de la empresa como son su historia y evolución, su estructura orgánica, objetivos, políticas, sus procesos, entre otros.
- 3 Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.
- 4 Estandarizar los procesos, funciones y actividades de la empresa.
- 5 Cubrir un requisito de certificación ISO.

11.2. Clasificación

Los manuales se clasifican:

I. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** contienen información de una sola empresa o de un área de la misma empresa.
- **Macroadministrativos:** utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.
- **Mesoadministrativos:** incluyen información de una o más organizaciones de un solo sector.

II. Por su área de aplicación

El origen de éste tipo de manuales administrativos parte de que las empresas pequeñas y medianas cuentan por lo general con una estructura organizacional pequeña, es decir no tienen gran cantidad de niveles jerárquicos, ni de áreas, y



el número de puestos con que cuentan son poco especializados, por lo que el manual de organización de esas empresas no es de gran magnitud, pero debido al crecimiento y expansión de las empresas, el número de puestos y áreas va en aumento, la especialización de ambos hace más complejo la utilización de un solo manual, por lo que en vez de contar con un solo manual para toda la empresa se elaboran por áreas, cada uno de éstos contiene información de un área en específico de la empresa.

III. Por su contenido

La magnitud de la empresa, la naturaleza de sus funciones y la complejidad de las mismas servirá para determinar la especialidad y cantidad de los manuales, es decir, tal vez una empresa pequeña puede contener su información en un Manual de Organización y un Manual de procedimientos, pero conforme la estructura de la empresa va creciendo y el número y naturaleza de sus funciones se va sofisticando, es necesario elaborar Manuales especializados ya no solo de organización y procedimientos, sino Manuales de bienvenida, de formas, de diagramas, de puestos e inclusive de llaves. Así encontramos manual de organización, de bienvenida, de organigramas, de puestos, de procesos, de calidad, etc.



IV. Por su ámbito

Pueden clasificarse en:

- Manuales generales: contienen información global de la empresa.
- Manuales específicos: contienen información detallada de toda la empresa o de una de sus áreas.

Los manuales de organización se clasifican en generales y específicos. Los generales son aquellos que contienen información ordenada y sistematizada acerca de toda la estructura de una organización. En tanto que los manuales de organización específicos, contienen información ordenada y sistematizada acerca de la estructura de un área específica de la organización.



11.3. Estructura básica

La estructura básica de los manuales está determinada por las tecnologías de información y comunicación con que cuente la empresa, esto es, si los Manuales se van a montar en una plataforma de la empresa intranet, o en el sistema de información, o van a ser impresos.



11.4. Contenido

Comencemos por el manual de organización



[Véase ejemplo para elaborar Un manual de Organización](#)

El contenido del manual de organización debe presentar al menos:

1. Portada o identificación.

La portada debe contener como datos mínimos:

- Nombre y logotipo de la organización.
- En el caso de ser específico que área abarca.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.

- Unidad responsable de su elaboración, revisión, y autorización.
- Clave.

2. Índice o contenido

Es la relación de los contenidos del manual indicando la página.

3. Introducción

Incluye la presentación del manual por parte de las autoridades de la empresa, así como una semblanza del contenido.

4. Antecedentes Históricos

En esta parte se realiza una descripción de la historia de la empresa o en el caso de que se trate de un manual específico se menciona la historia del área a la que corresponda el manual.

5. Legislación o base legal

Aquí se hace un listado de las Leyes, Tratados, Acuerdos, y Reglamentos que normen las funciones de la empresa.



6. Atribuciones

En el caso de las dependencias de la Administración Pública, las funciones que tienen que llevar a cabo cada una de ellas se llaman atribuciones, por ejemplo, si se trata de las Secretarías de Estado sus atribuciones se encuentran plasmadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; estas deberán copiarse fielmente y plasmarse en esta parte del manual.

7. Estructura Orgánica



En esta parte del manual se incluye el listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

8. Organigramas

Aquí se graficará el o los organigramas que correspondan, ya sea el de toda la empresa o del área que abarque el manual.



9. Funciones

Función genérica: Cada área o puesto de la empresa tiene que llevar a cabo diversas funciones, aquí se incluyen la función general, global, de cada área o puesto que integra el manual.

10. Descripción de funciones



Funciones específicas: Aquí se redactará la información relacionada con cada uno de las áreas o de los puestos. Se enlistan las funciones asignadas al área o puesto.

11. Descripción de puestos

En este apartado se incluye la descripción del puesto.



[Véase ejemplo de descripción de puestos](#)

12. Directorio

Se realiza un listado con los siguientes elementos: nombre del área, puestos que la integran, nombre de las personas que ocupan estos puestos, ubicación dentro de la empresa, teléfono y correo electrónico.



13. Glosario de términos



De conformidad con las funciones que se realizan en las organizaciones se utiliza un vocabulario técnico, por lo que en el glosario se incluyen los tecnicismos o palabras de difícil comprensión y su significado.

Ahora pasaremos al contenido del manual de procedimientos que debe contener al menos:



[Véase ejemplo de una guía técnica para elaborar Manual de Procedimiento](#)

1. Portada o identificación

La portada debe contener como mínimo los siguientes datos:

- Logos de la organización.
- Nombre de la organización.
- Denominación.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables.

2. Índice

En el índice se anota el contenido del manual, especificando cada una de las páginas en dónde se puede localizar el procedimiento o, en su caso, el formato en cuestión.

La manera de presentación de cada uno de los procedimientos es portada del procedimiento con su objetivo, el procedimiento descriptivo (por escrito, en forma de libreto), el procedimiento diagramado. En el índice, se coloca en ese orden; lo mismo se hace con los formatos: la portada del formato con su objetivo, el formato original, el formato en reducción con señalamientos, el instructivo de llenado y, por último, un diagrama de flujo del formato.

3. Introducción o prologo

La introducción sirve para explicar al usuario lo que va a encontrar en el manual en forma general y la importancia que tiene para la organización haber elaborado el documento.

4. objetivo

El objetivo es el conjunto de beneficios que se adquieren al poseer la explicación de los procedimientos que se realizan en la organización, así como los formatos que se utilizan en cada uno de los procedimientos.

5. Misión

Como comentamos anteriormente, no necesariamente debemos incluir la misión en el manual de procedimientos; pero, si la misión es el proceso central de la organización, nos daría una gran idea de por qué hacemos lo que hacemos.

6. políticas

Es muy importante especificar el conjunto de políticas que se contemplan en la realización de los procedimientos, puesto que nos van a dar la pauta para determinar responsables, límites, autorización, salvaguardas físicas, procesamiento y evaluación de cada procedimiento.

7. Ámbito de aplicación

Es necesario determinar el alcance que tiene el manual de procedimiento, especificando el área que se está estudiando o analizando.

8. descripción del procedimiento (procedimiento, narrativa y secuencia)

La descripción del procedimiento es la explicación de éste por escrito, la cual, por lo general, se hace en forma de libreto: está el número de actividad, el responsable, la actividad y si, en esa actividad se utiliza un formato, se especifica su clave.

Primero se tiene que diagramar el procedimiento y, posteriormente, hacer su descripción, aunque, para presentarse en un manual, primero se presenta el procedimiento por escrito y luego diagramado.

9. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento; por lo general, se utiliza la simbología ANSI (American National Standard Institute); aunque existen muchas simbologías, ésta se usa para la certificación ISO.

10. formas e instrucciones de uso

Posteriormente, se tienen que integrar los formatos que, como mencionamos en el tema correspondiente, en algunos procedimientos se generan junto con documentos que son necesarios para llevar a cabo los procesos. Los formatos se tienen que integrar con los originales; en caso de que alguno tenga un valor económico (como las facturas), se les pone una leyenda que diga que es confidencial o no válido. El instructivo de llenado es para que el usuario conozca la forma de requisitar el formato de la manera correcta.

11. glosario de términos

El glosario de términos, por lo general, se presenta antes de la simbología que se va a utilizar para diagramar los procedimientos. En él, se anotan aquellas palabras que tengan un significado especial en la organización y no se puedan prestar a confusión; en un manual de calidad, forma parte de la presentación de cada procedimiento.

En caso, de estar inmersos en un cambio de procesos, independientemente del grado en que se realice el cambio, es indispensable el grado de afectación que se tendrá con las otras áreas.

11.5. Diseño de manuales de organización y procedimiento

Procedimiento general para elaborar el manual de organización:

1. Diseño del proyecto

Se debe realizar una investigación preliminar con el objeto de planear el estudio y de contar con información general acerca de la empresa o del área para la que vamos a elaborar el manual.

Con base en la información anterior se determina el responsable de la elaboración del manual y el equipo de trabajo para realizarlo.



De conformidad con la persona que nos asignó la elaboración del manual, delimitaremos el universo de estudio, conociendo o determinando el área de estudio y las estrategias a seguir; así como el alcance.

Programa de trabajo. Con base en la información recabada y una vez determinado el universo de estudio, estamos en posibilidad de llevar a cabo el cronograma de actividades que nos permitirá planear y controlar la elaboración del manual. Detallaremos las actividades que vamos a efectuar y el tiempo; debe

tomar en cuenta todos los requerimientos y procedimiento que fundamentan el trabajo que se va a realizar:



2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

Ahora ya cuentas con elementos suficientes para presentar a las autoridades el proyecto para elaborar el manual de organización. Es importante que recuerdes que en todo proyecto debes incluir datos mínimos como el objetivo del manual, programa de trabajo, técnicas y herramientas a utilizar en el estudio y presupuesto.



Participante. Para llevar a cabo un manual cabe resaltar la importancia que tiene la participación no sólo del equipo de trabajo, sino de la empresa y de los individuos que te

proporcionarán la información contenida en el manual. Es recomendable presentar el proyecto al área que va a intervenir directamente; el área afectada y el área responsable.

Asimismo, al responsable del proyecto se le denomina líder de proyecto o gerente de proyecto. Esta persona debe guiar, coordinar y motivar al equipo de trabajo en la elaboración del manual, debe ser un profesional de la administración, tener habilidades de liderazgo, don de gentes y conocimiento sobre el tipo y giro de la empresa donde se llevará a cabo el proyecto.

3. Recolección y clasificación de la información

Una vez que las autoridades han aprobado el proyecto, con base en la información que obtuvimos en la investigación preliminar, procederemos a diseñar un cuestionario (en el caso del Manual de organización que nos permita obtener información acerca de la estructura de la empresa, conforme al contenido del manual). En este apartado, se debe conocer el personal a participar para el levantamiento de la información, el registro de los hechos, para conocer la información específica y útil, consulta de documentos (base jurídica, circulares, oficios, etc.); de igual forma, se llevan a cabo la observación directa y la encuesta donde a través de entrevistas personales y de una guía de preguntas (cuestionario), se obtiene información preliminar al análisis y la información para elaboración el manual.



4. Análisis de la información

Una vez que ya se tiene la información, se debe ordenar y sistematizar para proceder al análisis en donde, tomando como punto de partida el contenido del

manual de organización, procederemos a revisar la información recabada para detectar en primer lugar si no nos faltan datos y proceder posteriormente a clasificarla en el orden que se plasmará en el manual.

Es aquí donde deben realizarse las siguientes interrogantes ¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Con que se hace? ¿Cuándo se hace?

5. Elaboración del manual

Ahora podemos elaborar los antecedentes históricos, transcribir la base legal de la empresa, elaborar la estructura orgánica y los organigramas, llevar a cabo la descripción de funciones y de puestos, formular el directorio y el glosario de términos. Posteriormente lo estructuraremos mediante su portada índice, introducción, etc., y de este modo quedará formalmente integrado el manual.

6. Presentación del manual para su aprobación

Una vez integrado el manual se convoca junta para presentarlo a las autoridades otorgan la autorización de darlo a conocer implantar.



a una
quienes
e

7. Implantación del manual

Implantar quiere decir poner en práctica, por lo que una vez aprobado el manual por las autoridades se procederá a implantarlo.



Revisión y actualización

Las manuales no son documentos que deban permanecer estáticos, porque el mundo actual genera cambios constantes tanto en el medio ambiente en que se desarrollan las organizaciones como en las propias empresas; por eso es necesario una permanente revisión y actualización del manual de organización.



Procedimiento general para elaborar el manual de procedimientos

Existen muchas formas de elaborar un manual de procedimientos; la siguiente puede facilitar su realización:

Elaboración del programa de actividades

1.

Es necesario elaborar un programa que nos permita planear el conjunto de actividades que vamos a realizar para poder elaborar el manual de procedimientos considerando un tiempo determinado. Se prepara la descripción de las funciones y actividades que deberá llevar a cabo el equipo de trabajo, estudiando a su vez los objetivos, estudios,



sistemas, y procedimientos, ventajas y desventajas del método a utilizar.

Listar las actividades

2.

Listar las actividades que se tienen que realizar para elaborar el manual. Se pueden sugerir las siguientes:

- a. Determinación del objetivo del proyecto.
- b. Determinación de las áreas que se van a diagnosticar.
- c. Obtener autorización de la alta dirección en la que se comprometa a proporcionar todo el apoyo necesario para llevar a cabo el manual de procedimientos.
- d. Conocer el área en que se va a aplicar el cuestionario diagnóstico y determinar el personal al que se aplicará dicho cuestionario.
- e. Preparar los cuestionarios según corresponda.
- f. Entregar los cuestionarios al personal determinado.
- g. Recoger los cuestionarios.
- h. Analizar la información; en caso de tener dudas, se hará una entrevista.
- i. Elaborar un programa de entrevistas asignando el día, la hora y el responsable de realizarla.
- j. Realizar las entrevistas.
- k. Solicitar la documentación necesaria.
- l. Realizar una observación para obtener más información.
- m. Elaborar un borrador de los procedimientos en una hoja de rotafolio con las reglillas para diagramar.
- n. Comentar con los involucrados el procedimiento diagramado para conocer sus opiniones.

- o.** Con las observaciones realizadas por los involucrados, utilizar un programa de computadora como Visio, Corel Draw, Smart Draw, para hacerlo sistemáticamente.
- p.** Elaborar el diagrama por escrito.
- q.** Analizar los formatos que se entregaron de acuerdo con las guías para su análisis.
- r.** Elaborar la presentación de los formatos para que éstos sean integrados en el manual, como formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado, diagrama de circulación del formato.
- s.** Integrar el manual con portada, índice, introducción, visión, misión, simbología, glosario, portada de los procedimientos con el nombre del procedimiento con su objetivo, procedimiento por escrito, procedimiento diagramado, portada del catálogo de formatos, portada del formato con objetivo, formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado y diagrama de circulación del formato por diversos departamentos.
- t.** Mostrar a los involucrados el manual de procedimientos.
- u.** Corregir lo necesario.
- v.** Obtener las firmas de elaboración, revisión y autorización.
- w.** Integrarlo en una carpeta.
- x.** Revisarlo y mejorarlo cada seis meses como máximo.

Aplicación de un cuestionario diagnóstico **3.**

Para iniciar la elaboración del manual de procedimientos, es necesario aplicar un cuestionario diagnóstico con el fin de obtener la información necesaria para conocer el sistema y los documentos que se generan en él. Una propuesta o ejemplo de cuestionario que nos permitirá realizar un diagnóstico se encuentra en el libro de Valdés (2005, pp. 33-90).

Posteriormente, se designará al equipo de trabajo con los responsables de este proyecto; a continuación, se delimita el universo y se elabora un programa de trabajo que permita planear y organizar las actividades y los tiempos.

Se presenta el proyecto con el fin de recibir la autorización para dar inicio a la elaboración del manual. Se recopila la información y se inicia la elaboración de los procedimientos, validando éstos y estructurando según las necesidades de la organización.

La formulación de recomendaciones se lleva a cabo al final de la presentación porque esta parte es a manera de sugerencias. Aceptado y autorizado el manual, se lleva a cabo el proceso de implantación.

Responsables**4.**

Se tiene que determinar quién o quiénes son los responsables de la elaboración del manual. Sin embargo, si no se tiene la autorización de la alta dirección, difícilmente se podrá realizar.

Delimitación del universo de estudio**5.**

Es muy importante determinar si el manual alcanza a toda la organización o sólo a un área específica. Desde luego, si la organización se involucra en un cambio de procesos, no se puede realizar sólo en un área porque lo que le pasa a un área le afecta a toda la organización, debido a que ésta es un sistema.

Programa de trabajo**6.**

Es necesario realizar un cronograma que nos indique el tiempo que tenemos para elaborarlo y, posteriormente, nos permita controlar nuestras actividades.

Presentación del proyecto **7.**



Se requiere la autorización de la alta dirección; para ello tenemos que formalizar el compromiso de ambas partes para realizar el manual. Una vez hecho lo anterior, elaboramos un documento que especifique este compromiso.

Capacitación, integración y análisis de la información **8.**

Cuando se tiene determinada el área en la que se va a obtener información, se preparan los juegos de los cuestionarios y se programa una serie de entrevistas que permitirán aclarar la información que, por alguna causa, no esté clara. También la observación directa nos podrá enriquecer la información que hasta el momento se haya obtenido.



El trabajo siguiente es sistematizar toda esta información hasta construir los procedimientos de la organización o del área en cuestión. Por un lado, se pueden integrar los procedimientos y, en su caso, una vez diagramados, se pueden analizar y proponer las mejoras si es que la autoridad tiene ese objetivo; en caso de que el cambio no sea la intención de la autoridad, entonces el simple hecho de identificar los procedimientos por escrito y diagramado es suficiente porque es preferible la forma en que se hacen a ningún registro.

Preparación del proyecto manual **9.**

Cuando la información ya se analizó, se integra en una carpeta para que el responsable de llevar a cabo el procedimiento determine si se comprendió el procedimiento o no. Se sugiere no engargolar porque eso dificultaría el cambio de las hojas. Utilizar una carpeta de argollas es lo mejor porque así sólo se cambiaría el procedimiento que sufriera un cambio y no todo el documento.

Validación **10.**

Cuando ya se integró, se lleva al área correspondiente para confirmar que el procedimiento se representó como se hace en la realidad; si está bien, se firma en revisión; si no, se hacen los cambios sugeridos por el responsable y se vuelve a llevar para su aprobación final.

Estructuración **11.**

Ya que está revisado por el responsable, entonces se realiza la integración del manual y se elaboran las copias necesarias.

Formulación de recomendaciones **12.**

Junto con el manual de procedimientos, se entrega una serie de recomendaciones o sugerencias para que se considere el mejoramiento de los procedimientos; también se sugiere la planeación del cambio.

Presentación del manual para su aprobación**13.**

Se lleva el manual para su autorización y se reparten las copias a las personas involucradas.

Implantación del manual**14.**

Posteriormente, se hace una evaluación de su aplicación en forma aleatoria y, si no se aplica de acuerdo con lo estipulado, se dan unas sugerencias y se establecen las medidas correctivas

Instrumentación en la organización**15.**

Las organizaciones tienen su propia forma de realizar los manuales de procedimientos porque algunos le integran el organigrama; sin embargo, lo que es generalizado es que básicamente debe tener todos los procedimientos que se realizan en la organización y los documentos que se generan en ellos, es decir, los formatos. Si la organización quiere incluir otra información, está en libertad de hacerlo, lo que no puede hacer es no incluir los procedimientos y los formatos.

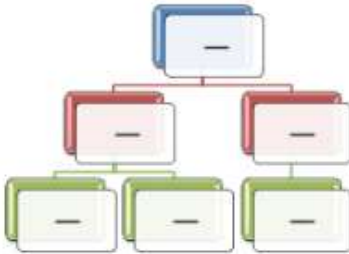
En forma general, por lo tanto, se puede iniciar integrando la misión de la organización, ya que se puede considerar que es el proceso central de la organización y que, en función de ella, se realizan los demás procesos; como dijo Michael Porter (2002, p. 37), para tener una ventaja competitiva, hay que realizar las nueve actividades divididas en dos: *primarias* y *de apoyo*.

Las primarias son las de infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento; las de apoyo son de logística de entrada, compras, logística de salida, mercadotecnia y ventas y, por último, las de servicio.



11.6. Software para apoyar la integración de los manuales de organización y procedimientos

[Ya se ha abordado en sitios anteriores como 3.4.4 y 8.7., se recomienda leerlos nuevamente.]



Jerarquía

Utilícelo para mostrar relaciones jerárquicas que progresan de arriba a abajo.

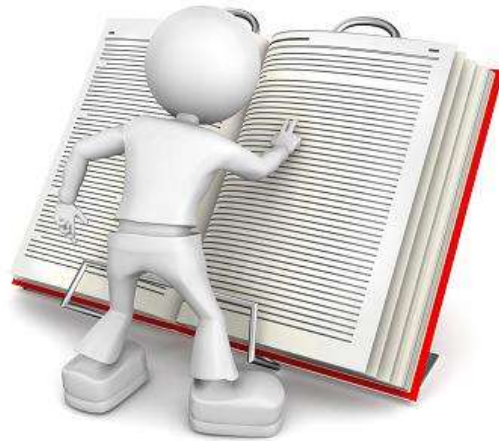
Recordemos que hoy día existen muchos pero que Microsoft Office ofrece la herramienta de SmartArt, en cualquier paquetería, o M. Visio para hacer dibujos de diagramas, o ya sea con QPR ProcessGuide que es una herramienta polivalente para soluciones relacionadas con procesos para diferentes negocios, incluyendo documentación de calidad, Investigación y desarrollo con alto contenido

de conocimiento/ administración de proyectos, administración de la cadena de suministros, procesos de servicio y administración relacionada con el cliente (CRM), procesos específicos de una industria o diferentes métodos de administración de cambio (Six Sigma etc.).

<ul style="list-style-type: none"> Todos Lista Proceso Ciclo Jerarquía Relación Matriz Práncido 		<p>Lista de bloques básicos Utilícelo para mostrar los bloques no secuenciales o agrupados de información. Maximiza el espacio de visualización horizontal y vertical de las formas.</p>
--	--	---

RESUMEN DE LA UNIDAD

En la última unidad de nuestro curso conocimos los manuales administrativos, su clasificación, estructura básica, y contenido tanto del manual de organización como del manual de procedimientos, la metodología para llevarlos a cabo, y se mencionó el software que se puede utilizarlos.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Franklin (2009)	6	243-295

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

(Nota: todos los enlaces, consultados o recuperados, funcionan al 01/04/14[dd/mm/aa])

	Libros	
Fuente	Capítulos (s) Unidad (es) que soporta	Liga
AMORÓS, EDUARDO. (2007). “Tramo de control” en <i>Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas</i> , Biblioteca Virtual EUMEDNET.	(U, 2)	http://www.eumed.net/libros/2007a/231/94.htm
CASTAÑO DUQUE, Germán. (2009). “2.15.4. El comité: ventajas y desventajas”, Seminario de Teoría administrativa, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.	Capítulo 2-2.15.4. (U, 6) Capítulo 6 (U, 7) Completo (U, 9)	http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html
DUQUE OLIVA, Edison J. (30/06/09). “Manuales de procesos y procedimientos”, cap. 9 Función talento humano, <i>Fundamentos de Administración</i> ,	Capítulo 9 (U,11)	http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm



Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.		
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL. "¿Qué es el Instituto Federal Electoral?", Página electrónica principal del IFE.	(U, 1)	http://www.ife.org.mx/porta/site/ifev2/Acerca_del_IFE/?;jsessionid=T5v6Njvpb4pjbPRPbjDzG9DTtvQrcYY0C9Tj7LmPzwDS3Cqg83nm!457648780!-1461562846
Vista previa de KANAWATY, GEORGE. (1996). Introducción al estudio del trabajo. (4ª ed.) Organización Internacional del Trabajo, ILO.	Introducción (U, 8)	http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_091133/lang--fr/index.htm

<p>PÉREZ TAMAYO, Ruy. (2003). "La ciencia en México y El Colegio Nacional". <i>La ciencia y el hombre. Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Veracruzana</i>. Vol. XVI, núm. 1, enero-abril, pp. 5-8.</p>	<p>(U, 1)</p>	<p>http://www.uv.mx/ciencia hombre/revistae/vol16num1/articulos/cienciamex/ciencia mex.htm</p>
<p>QPR PROCESS GUIDE, Software para el mapeo y administración de procesos.</p>	<p>(U, 3 y 8)</p>	<p>http://www.grupoph.com/procesos.html</p>
<p>SAGARNAGA ARQUITECTOS. (2008). Los efectos psicológicos del color, (19/06/08) Buscador de Arquitectura, noticias.</p>	<p>(U, 10)</p>	<p>http://noticias.arq.com.mx/ Detalles/9931.html</p>
<p>SÁNCHEZ ESPINOZA, Juan. (2004). Psicología de los colores, (15/06/04), <i>La Prensa: Opinión</i>, edición digital.</p>	<p>(U, 10)</p>	<p>http://archivo.laprensa.com .ni/archivo/2004/junio/15/opinion/opinion-20040615-04.html</p>

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

SUGERIDA

1. Daft, Richard L. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.) México: Cengage.
2. Dhualt, Krauss, Miguel. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: Dirección General de Publicaciones, UNAM.
3. Franklin Fincowsky, Enrique B. (2009). *Organización de Empresas*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill.
4. Fayol, Henri. (2009). *Principios Generales de Administración*. México: Trillas.
5. Koontz, Harold, y Wehrich, Heinz. (2004). *Administración; una perspectiva global*. (7ª ed.) México: McGraw-Hill.
6. Robbins, Stephen P., Coulter Mary. (2009). *Administración*. (9ª ed.) México: Pearson.
7. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, (3ª ed.) México: ECASA.

BÁSICA

1. BATEMAN, Thomas S. y Snell, Scout A., Administración, el nuevo panorama competitivo, México, Mc Graw Hill, 4° Edición, 2000, 685 pp.
2. BUENO Campos, Eduardo, Organización de empresas: estructura, procesos y modelos, Madrid Pirámide, 2007, 429 pp.
3. SERRA, Roberto y Kactika, Eduardo, Reestructurando Empresas, Ediciones Macchi, Argentina, 1994, 211 pp.
4. COLÍN Meléndez, Verónica, Estructura administrativa: cómo crearla y cómo auditarla, México, Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México, 2008, 101 pp.
5. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín y Gómez Ceja Guillermo, Organización y métodos, un enfoque competitivo, México, Mc Graw Hill, 2002, 385 pp.
6. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. México, Mc GrawHill Interamericana, 2009, 501 pp.
7. GIBSON James L. Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, México, Mc Graw Hill, 10ª edición, 2003, 591 pp.
8. GÓMEZ Ceja Guillermo, Sistemas Administrativos, análisis y diseño, México, Mc Graw Hill, 2000, 290 pp.
9. KRAMIS JOUBLANC, José Luis., Sistemas y procedimientos administrativos: metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas, 4ª edición, México, Universidad Iberoamericana, 1994, 169 pp.
10. KOONTZ, Harold y Heihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 2008, 13ª edición, 816 pp.
11. MARTÍNEZ Martínez, Miguel Ángel, Elementos de organización de empresas, España, 2007, 224 pp.

12. NADCER, David, El diseño de la organización como arma competitiva, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 240 pp.
13. TERRY, George R., Administración y Control de Oficinas. El manejo administrativo de la información, México, Continental, 1993, 872 pp.
14. TERRY, George R. y Stephen G. Franklin, Principios de Administración, 9ª edición, México, Continental, 1993, 747 pp.

COMPLEMENTARIA

1. ARATA Andreani Adolfo y Forlanetto Luciano, Organización Liviana, México, Mc Graw Hill, 2001, 734 pp.
2. BOLMAN, Lee G y Deal, Terréense E, Reframing Organizations artistry, choice and leadership, Jossey –Bass Inc, Publishers, EUA, 2008, 257 pp.
3. DE BONO, Edward, El pensamiento lateral, manual de creatividad, México, Editorial Paidós mexicana, 2ª Edición, 1995, 250 pp.
4. HILL Charles W.L. y Jones Gareth R, Administración estratégica, México, Mc Graw Hill, 2005, 266 pp.
5. HITT, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización, México, Internacional Thomson Editores, 2004, 436 pp.
6. Meyer, Urs A., Process oriented analysis :design and optimization of industrial production, Boca Raton, Florida CRC/Taylor & Francis, 2007, 520 pp.
7. MORENO Luzon, María D., Gestión de la calidad y diseño de organizaciones, México, Pearson Educación, 2000, 456 pp.



8. RUBINSTEIN, F. Moshe y R. Firstenberg Iris, La Organización pensante, México, Oxford, 1ª Edición, 2000, 186 pp.
9. ZOLTNERS, Sinhay Murphy, La firma Obesa México, Mc Graw Hill, 1998, 279 pp.



Facultad de Contaduría y Administración
Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia