



**L**ICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**A**PUNTES

PARA LA ASIGNATURA  
**ADMINISTRACIÓN**  
**BÁSICA II**



2005



## Colaboradores

### **Coordinación general**

L.A.C. y Mtra. Gabriela Montero Montiel

### **Coordinación académica**

Mtro. Arturo Morales Castro

### **Elaborador de contenido**

L. C. C. Luz del Carmen Iturbe Rivera  
L. A. C. Francisco Hernández Mendoza

### **Coordinación operativa**

L.A.C. Francisco Hernández Mendoza

### **Asesoría pedagógica**

Lic. Sandra Rocha

### **Corrección de estilo**

José Alfredo Escobar Mellado

### **Captura**

Oscar Daniel Guzmán Rodríguez



## Prólogo

**C**omo una labor editorial más de la Facultad de Contaduría y Administración, los materiales educativos que conforman el Paquete de Estudio Autodirigido del Sistema Universidad Abierta representan un esfuerzo encauzado a apoyar el aprendizaje de los estudiantes de este sistema.

Esperamos que estos materiales sirvan de punto de referencia tanto a los asesores como a los alumnos. A los primeros para que tengan medios que les permitan orientar de mejor manera y con mayor sencillez a sus estudiantes. Y a los segundos para que cuenten con elementos para organizar su programa de trabajo, se les facilite comprender los objetivos de cada asignatura y se sirvan de los apoyos educativos que contienen, como los esbozos de las materias y sus unidades, cuestionarios de autoevaluación, lecturas básicas de estudio, actividades de aprendizaje y apuntes elaborados por los asesores.

Así, ponemos estos materiales a disposición de nuestra comunidad, esperando que alcancen sus propósitos.

ATENTAMENTE

C.P.C. Y MAESTRO ARTURO DÍAZ ALONSO  
DIRECTOR

Ciudad Universitaria, D. F., agosto de 2005



Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.



## APUNTES PARA LA ASIGNATURA DE ADMINISTRACIÓN BÁSICA II

Primera edición, agosto 2005

Derechos reservados conforme a la ley.

Prohibida la reproducción parcial o total de la presente obra por cualquier medio, sin permiso escrito del editor.

DR © 2005 Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

Fondo Editorial FCA

Circuito Exterior de Ciudad Universitaria,

Deleg. Coyoacán, 04510-México, D.F.

Impreso y hecho en México



# Contenido

Introducción .....	7
Objetivos generales de la asignatura .....	11
Unidad 1. La organización: Conceptos fundamentales y división del trabajo .....	13
Objetivos particulares de la unidad.....	15
Unidad 2. Metodología para el desarrollo de los estudios organizacionales .....	27
Objetivos particulares de la unidad.....	29
Unidad 3. Elaboración de organigramas .....	49
Objetivos particulares de la unidad.....	51
Unidad 4. Criterios básicos para la reorganización administrativa .....	67
Objetivos particulares de la unidad.....	69
Unidad 5. Asistencia técnica y servicio de consultoría .....	89
Objetivos particulares de la unidad.....	91



Unidad 6. Manuales Administrativos .....	115
Objetivos particulares de la unidad.....	117
Unidad 7 Elaboración de Manual de organización .....	133
Objetivos particulares de la unidad.....	135
Unidad 8. Marco conceptual para el estudio de sistemas y procedimientos admvos	153
Objetivos particulares de la unidad.....	155
Unidad 9. Hojas de cálculo electrónico, manejo y aplicación .....	171
Objetivos particulares de la unidad.....	173
Unidad 10. Elaboración de diagramas de procedimientos .....	177
Objetivos particulares de la unidad.....	179
Unidad 11. Elaboración de manual de procedimientos .....	197
Objetivos particulares de la unidad.....	199



## Introducción

Esta asignatura te permitirá conocer los conceptos de la organización como parte del proceso administrativo, recuerda que para la aplicación de la organización es necesario conocer sus principios los cuales nos permiten tener un orden dentro de la empresa el aplicarlos nos evitará muchas situaciones confusas dentro de la misma, además que nos permitirá unificar los criterios, las órdenes y existirá más unidad en el trabajo que se lleve a cabo.

Dentro de las organizaciones se llegan a formar grupos, el que existan estos grupos dentro de la organización es muy positivo ya que nos permite unificar a todo el personal e identificar a los grupos de organización formal e informal mediante estos grupos logramos conocer el porque de las actitudes y actuaciones del personal ya que mediante los grupos formales e informales que existen dentro de la organización logramos evitar y conocer muchos de los problemas de la organización y también obtener beneficios de estos.

La cultura organizacional es el sello de la empresa es la forma de vida de esta es en donde esta inmerso las costumbres la ideología de la empresa, es la forma de actuar de cada uno de los miembros de la organización.



Posteriormente conocerás la metodología que se va a aplicar para el desarrollo de la elaboración del manual cada uno de los pasos que se tienen que seguir desde la problemática hasta un mantenimiento organizacional para diseñar los manuales de organización y procedimientos.

Los organigramas, recuerda que estos son una herramienta muy útil dentro de la empresa que nos permiten conocer la estructura de esta es como si tuviéramos una radiografía de la misma en donde puedo identificar los puestos, cargos, jerarquía líneas de comunicación y autoridad etc.

Actualmente hablamos de la reorganización que tan necesaria se vuelve esta en una empresa, cuales son los factores internos y externos que la hacen necesaria y aprenderás a conocer los obstáculos y las limitantes para llevarla a cabo.

Cuando nos referimos a la asistencia técnica y servicio de consultoría hablamos de las funciones generales que llevan a cabo un grupo de personas para proporcionar el servicio externo, las alternativas las decisiones a tomar o los cambios que son necesarios y llevar a cabo un seguimiento y control de este.

Como objetivo principal de esta asignatura es la elaboración de los manuales administrativos conocerás que son y como se clasifican así mismo su elaboración el contenido del manual y el procedimiento que se utiliza para su elaboración de igual manera con el manual de procedimientos, aquí aplicarás la metodología a seguir para que puedas comprender mejor el desarrollo de las actividades de cada uno de los departamento o áreas.





Así mismo se te proporcionará un marco conceptual de lo que son las organizaciones como sistemas, el enfoque sistémico de estas y el papel del analista así como varias definiciones que te ayudarán a la elaboración de cada uno de los manuales de organización y procedimientos para esto también vas a necesitar conocer como se manejan las formas que tipos de formas existen y sus condiciones de llenado.

Para auxiliarte en el manual de procedimientos se encuentra la elaboración de diagramas en forma general que son los diagramas y como se clasifican estos.





## **Objetivos generales de la asignatura**

El alumno aplicará los conceptos, los principios y las técnicas básicas de los sistemas y los procedimientos administrativos en la elaboración de manuales de organización y procedimientos con base en esquemas de asistencia técnica y consultoría independiente para el eficiente desempeño organizacional.





## **Unidad 1. La organización: conceptos fundamentales y división del trabajo**

- 1.1. La importancia de organizar
- 1.2. Conceptos y principios básicos de la teoría clásica
- 1.3. Conceptos y principios básicos de la teoría moderna
- 1.4. Cultura organizacional
- 1.5. Creatividad





## Objetivos particulares de la unidad

Al culminar el aprendizaje de la unidad, lograrás analizar el concepto de organización como parte del proceso administrativo, la organización formal e informal así como la aplicación de los principios de la función de organizar y el desarrollo de la cultura organizacional.



## 1.1. La importancia de organizar

El hombre es social y tiende a organizarse por naturaleza; siempre ha tenido necesidad de agruparse. En esta experiencia, siempre se ha requerido de un líder que distribuya las actividades. Por eso, decimos que la organización nace de manera empírica.

Las primeras organizaciones fueron la familia y las pequeñas tribus nómadas. Más tarde, se creó el sistema feudal y posteriormente las naciones... Toda esta organización se ha transformado aceleradamente en los últimos años.

Cuando hablamos de organización, en primera instancia, pensamos en un ente social, un organismo o una institución. Además nos referimos al trabajo del administrador en una etapa del proceso administrativo. Pero en este curso, la entenderemos como una de las funciones de la administración que se ocupa de escoger las tareas a realizar y cómo deben agruparse, señalar quién las debe hacer y cómo, y quién debe tomar las decisiones y dónde.

Para que la organización cumpla con su cometido, es importante fijar objetivos y después formular una estrategia y un conjunto de planes para alcanzarlos. Por supuesto, es necesaria la participación de todo el personal. (El administrador coordina las diversas tareas que el personal desempeña).

La estructura de la organización es el marco de la organización, y se divide en tres partes: complejidad, formalización y centralización. El diseño de la organización nos da pauta para contar con una estructura adecuada en lo futuro.

Todos hemos integrado organizaciones, equipos, clases o grupos que trabajaron muy bien y eficientemente. Asimismo, hemos participado en otros muy desorganizados. Es más probable que hayamos obtenido mejores resultados de nuestra asociación con los primeros que con los segundos.





Una buena tarea de organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos de un grupo, lo que mejora la efectividad y la eficiencia de su comunicación. Además, crea líneas definidas de autoridad y responsabilidad, mejorando las funciones de activación y control del gerente. Por ejemplo, contratar y colocar a una persona en el puesto equivocado puede dar como resultado dificultades de motivación.

Algunos estudiosos de la materia, como Adam Smith y Max Weber, aceptan que la división del trabajo es esencial para maximizar la producción de los empleados y las máquinas. Asimismo, implica distribuir grandes tareas en pequeños trabajos asignados entre varias personas. También la especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidades. Además, hace que el trabajo humano se vuelva intercambiable y con múltiples habilidades. Los escritores clásicos de la literatura administrativa veían en la división del trabajo una fuente enorme de productividad.

En resumen, es importante considerar la organización como parte de un proceso: necesita tomar en cuenta su estructura y elaborar objetivos y planes, porque en ellos se derivan las actividades. Otro punto a considerar es la autoridad de la organización, pues de ello depende su grado de flexibilidad y creatividad.

## **1.2. Conceptos y principios básicos de la teoría clásica**

La teoría clásica de la administración, representada por Henry Fayol en los albores del siglo XX, ha sido bandera fundamental en la materia hasta la actualidad. Aunque han surgido corrientes nuevas, sólo presentan propuestas de enfoques, y no desechan los conceptos canonizados, como autoridad, jerarquización, equidad, división del trabajo, etcétera. Por eso, la teoría de Henry Fayol se define como clásica. Esto significa que



las modas o las nuevas prácticas administrativas sólo marcan lineamientos alternativos.

Los principios clásicos en la función de la organización, originalmente, fueron elaborados por teorías de índole general y postulaban su aplicación a todos los tipos y tamaños de la organización:

1. Unidad de mando: un subordinado debe tener un solo superior ante el cual es responsable.
2. Tramo de control: es importante determinar a cuántos subordinados puede dirigir una administración en forma eficiente y cuántos niveles deben coexistir en una organización.
3. División del trabajo: fragmentar en varias fases el trabajo con asignación de responsabilidades. En esencia, los individuos se especializan en una parte de la actividad global.

La teoría clásica tuvo como objetivo principal conceptualizar a las organizaciones en su estructura orgánica y laboral: las personas se reúnen en grandes grupos y presentan problemas de organización y eficiencia. Con esto hubo gran interés en la diseminación e intercambio de ideas, y se reconoció la necesidad de formar sociedades, hacer publicaciones y programar reuniones para intercambiar puntos de vista. Así, fue preparándose el cambio hacia la administración. Y lo más importante de la época fue indudablemente la enseñanza de esta disciplina en el ámbito universitario.

La teoría clásica se distinguió en el campo administrativo por la aplicación consecuente y sistemática de la administración. Asimismo, por proponer una serie de principios sencillos, eficaces y universalmente aplicables. De esta forma, se abrió el camino para ser una escuela que vino a ordenar los pensamientos confusos sobre la naturaleza de la alta gerencia que había en esa época. Además, estableció los



principios de administración como guías para obtener una organización racional y efectuar una dirección eficiente.

Como principales aportaciones de la teoría clásica podemos mencionar: la percepción de las organizaciones industriales como una serie de funciones que se interrelacionan entre sí y de cuya eficiencia depende el éxito de la empresa; la división de las operaciones en técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contabilidad, administrativas; y la jerarquía lógica en el proceso administrativo: previsión, organización, mando, coordinación y control.

### **1.3. Conceptos y principios básicos de la teoría moderna**

Tanto la teoría científica como la clásica vivieron durante los años formativos de la administración y tuvieron gran impacto en el pensamiento de la época. El estudio administrativo moderno se encuentra en deuda con los representantes de esas corrientes, por todo lo que produjeron y por crear las bases de la imagen administrativa.

La administración moderna está definida por corrientes administrativas como la APO (Administración por Objetivos), el pensamiento de la contingencia, la administración proactiva y un sinnúmero de herramientas y prácticas administrativas. A continuación, describiremos algunos conceptos de esta teoría moderna.

La teoría neoclásica desplazó progresivamente la atención, antes puesta en las “actividades-medio”, hacia los objetivos o finalidades de la organización. El enfoque, otrora basado en el proceso y la preocupación mayor por las actividades –medios–, fue sustituido por uno centrado en los resultados y los objetivos –fines–.

La preocupación por el cómo administrar pasó a ser el estudio del por qué o para qué hacerlo (*know how*). Todo el énfasis que se ponía en hacer correctamente el trabajo



para lograr la eficiencia hizo al trabajo más relevante para los objetivos que la organización marcaba, logrando de esta forma más eficacia.

Por lo tanto, el trabajo llegó a ser el medio para la obtención de resultados. Con todo esto, se pasó a otra revolución, operativa y gerencial, dentro de la administración: el nuevo panorama se centró en las personas; la organización se preocupaba más por el trabajador que por producir resultados.

En este contexto, surge la APO (Peter F. Drucker, 1954). Es interesante mencionar cómo se origina esta perspectiva, denominada también administración por resultados, dirección por objetivos, dirección por resultados, etcétera. Es un modelo administrativo bastante difundido y muy identificado con el espíritu pragmático y democrático de la teoría neoclásica. Asimismo, nace como método de evaluación y control sobre el desempeño de áreas y organizaciones en crecimiento rápido.

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos, a través de la planeación y el control administrativo, basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita definir antes en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Además, es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen sus áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y emplean las metas propuestas como guías para la operación de la empresa.

Además de la APO, encontramos otros conceptos de pensamiento administrativo, tales como el proactivo (proceso interactivo de la toma de decisiones gerenciales) y la administración por contingencia, que se basa en un estudio con respecto a ciertas variables que predisponen la estructura y actuación de la organización en la sociedad. De hecho, únicamente reconocen al ambiente externo y la tecnología como variables que influyen en dichas organizaciones.



Otro aspecto es la reingeniería, práctica administrativa que se ha convertido en un tributo a la administración moderna. Desde principios de la década de los 90 del siglo pasado, esta práctica ha sido la respuesta a la ineficiencia organizacional e instrumento de acercamiento al cliente. La reingeniería es una técnica de depuramiento radical de procesos. No es posible parchar un sistema, es necesario reinventarlo. Por eso, creatividad e innovación son ingredientes principales para elaborar un plan de reingeniería; y la conciencia, participación y responsabilidad, medios para implementarlo. Pero la reingeniería no es dogma ni manual, sino la aplicación de muchas herramientas y fórmulas administrativas que dejaron de existir de manera aislada.

Otro proceso es el Benchmarking. Sirve para medir productos, servicios y prácticas de las empresas contra sus competidores más fuertes. Cuando una entidad realiza Benchmarking, toma como modelo ciertas prácticas de otras empresas:

- Una empresa competidora.
- Una empresa de otro ramo de actividad que se destaca por la calidad y productividad de ciertos procesos.
- Una empresa del mismo grupo que reúne las características indicadas.

Por último, tomando en cuenta los avances tecnológicos y sociales de los países industrializados, analizaremos una de las prácticas administrativas que están tomando fuerza mundialmente: el enfoque virtual de la administración. Este aspecto ha trascendido todos los lenguajes; el empresarial y el social no son la excepción. Internet, celulares, fax y víper son algunos de los instrumentos que se han adueñado de las actividades empresariales. Lejos de ser simples herramientas de trabajo, permiten que los empleados se alejen físicamente cada vez más.

Hasta aquí hemos presentado un panorama de lo que consideramos la teoría moderna. A continuación, vamos a definir los factores que influyen en una buena administración. Sin duda, el que ocupa un puesto preponderante es el humano; y con



base en éste se ha desarrollado variedad de principios. El liderazgo, trabajo en equipo, creatividad, independencia y toma de decisiones han generado lineamientos que determinan la eficiencia del medio humano.

En segundo plano, están los factores tecnológicos que, lejos de ser una bendición para la sociedad y las organizaciones, han creado conflictos entre los seres humanos. Además, las organizaciones se vuelven más sencillas y cada vez es menos necesario el trabajo del subordinado en las oficinas, generando así principios específicos en la comunicación, uso de tecnología y estudio del medio ambiente organizacional.

En último plano, pero también importantes, son los factores sociales y políticos, que han desarrollando principios centrados en la solidaridad, necesidades sociales, conciencia empresarial y mejoramiento del medio ambiente político y económico.

#### **1.4. Cultura organizacional**

- ✓ La cultura organizacional es un patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.
- ✓ La cultura es lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Asimismo, implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y paradigmas de conducta en el transcurso del tiempo. Podríamos decir que la cultura de una organización es estable, o cambia muy lentamente.
- ✓ Los lemas que se crean en la empresa reflejan claramente lo que cree.
- ✓ Las organizaciones contienen numerosas subculturas en competencia, que pueden comprenderse mediante sus simbolismos de carácter verbal y no verbal. Están presentes en los mitos, metáforas, símbolos e ideologías.

Durante el siglo XXI, los estudiosos de las organizaciones se enfrentarán a un panorama distinto, que años atrás habría sido considerado utópico o parte de la



ciencia ficción. Consideremos sólo algunos rasgos que ilustran la trascendencia de esos cambios:

- ✓ Las mujeres representan el 50% de la población que labora en las organizaciones y ocupan el 20% de los puestos de liderazgo, tanto en el sector público como en el privado. Esta mayor participación las convierte en piezas clave para tomar decisiones.
- ✓ El enriquecimiento del trabajo se asocia a la tendencia social de fortalecer a la familia. De ahí que el trabajo en casa, la paternidad responsable y las guarderías como parte de la empresa empiezan a ser aspectos tan usuales como registrar las horas de entrada y salida.

Esta nueva dinámica requiere que los estudiosos de la organización (administradores, psicólogos, industriales, comunicólogos organizacionales, pedagogos, etcétera) vean la realidad desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, mantener costos de poder sacrificando la eficacia, terminará por aislar y dejar fuera de la toma de decisiones a quien proceda de esta forma.

Es necesario un comportamiento organizacional, que estudia la conducta de los trabajadores en las entidades laborales. Las disciplinas que integran el marco teórico organizacional son la Psicología, Pedagogía, Sociología y Comunicación, entre otras.

Cuando hablamos de eficiencia en una organización, consideramos algunos factores dentro de la cultura organizacional como el liderazgo. Un líder tiene gran influencia en este proceso. Y cuando es un administrador de primer nivel, puede llegar a crear un ambiente propicio, puesto que sus valores y convicciones serán guías de las acciones y conductas de los empleados. En este sentido, los valores son como los elementos que componen la ideología que se vive en las decisiones diarias.



Para el desarrollo de una cultura organizacional también es importante la disposición que los trabajadores tienen con los objetivos y metas de la empresa.

El desarrollo de la cultura organizacional lleva tiempo, pues implica cambio de valores, símbolos, mitos y conductas. Es importante llevar a cabo prácticas más democráticas y hacer partícipe al personal en el proceso de toma de decisiones y en el de autodirección y autocontrol, generando el compromiso individual y subordinando sus propios planes con los del grupo. Una vez logrado esto, es fundamental reforzar los valores con premios, incentivos o cualquier acción simbólica.

La cultura organizacional cumple con varias funciones:

- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Facilitar el compromiso.
- Reforzar la estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.

## **1.5. Creatividad**

La creatividad es considerada como una habilidad que tiene el hombre para transformar cualquier recurso en algo estimable. Es un proceso a través del cual las ideas se generan, desarrollan y transforman en valores. Algunas personas relacionan lo creativo con adjetivos como bonito, moderno, sexy, innovador etcétera. Sin embargo, desde el ámbito de las organizaciones, es la capacidad para hacer mejores productos.





En la economía de hoy, tanto en los sectores públicos como en los privados, las mentes creativas marcan la distinción entre una organización y otra. No obstante, las inteligencias, por fecundas que sean, no son nada sin procesos específicos diseñados para traducir sus ideas en productos o servicios valiosos.

Administrar la creatividad es encontrar el lugar adecuado donde el trabajador se esfuerce y colabore para hacer una actividad óptima, aun cuando ésta no sea su inclinación particular; es controlar un proceso incontrolable, o por lo menos, imprevisible. La creatividad es un escenario sin barreras ni reglas.

Para promover la creatividad, las estructuras organizacionales deben ser flexibles, abiertas al cambio, verdaderas organizaciones democráticas, con alto sentido de responsabilidad para con el individuo, con misión y valores bien definidos. Es decir, deben observar una cultura basada en la calidad y el compromiso compartido.

Cuando queremos modificar las estructuras organizacionales, o en su defecto implementar una reingeniería de procesos, necesitamos gente capaz de ver más allá de los problemas actuales y desarrollar estrategias con sello visionario. En esta labor, la creatividad es el mejor instrumento.





## Unidad 2. Metodología para el desarrollo de los estudios organizacionales

2. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales.
  - 2.1 Definición de la problemática.
  - 2.2 Planeación y programación del estudio
  - 2.3 Levantamiento de la información
  - 2.4 Análisis y diagnóstico
  - 2.5 Diseño conceptual
  - 2.6 Recomendaciones y propuestas de solución
  - 2.7 Implantación
  - 2.8 Mantenimiento organizacional.





## Objetivos particulares de la unidad

El alumno aplicará el método científico en la planeación, recopilación, análisis y diseño de las estructuras administrativas.



## **2.1. Visión de estudio**

La visión del estudio es la etapa inicial del análisis organizacional. Consiste en revisar los problemas estructurales y los sistemas de trabajo que requieren aplicación de técnicas y métodos científicos de investigación.

### **2.1.1. Aproximación a conceptos**

Una vez que concebimos una idea para hacer alguna creación, se convierte en pensamiento y posteriormente en una iniciativa de cambio. Esto genera una visualización, en la que proyectamos los objetivos e ideales a obtener.

Mediante este proceso, y con la decisión que se tome, garantizamos el cumplimiento de los fines; obviamente, si contamos con los recursos para lograrlo. Hacer la decisión más asertiva es tarea difícil, por tanto, hay que estudiar con determinación las diferentes opciones y escoger la más óptima.

La visualización es un ejercicio mediante el cual la mente construye las imágenes de lo que se quiere lograr, y al tiempo, advierte los obstáculos con los que se puede encontrar y las herramientas para vencerlos. En otras palabras, el pensamiento va ordenando las ideas fundamentales y las secundarias para integrarlas en la consecución de resultados. Posteriormente, procede la captación, el análisis y la selección de las ideas. Esto permite establecer cuáles son la naturaleza, el alcance y los requerimientos de lo que se pretende.

### **2.1.2. Evolución de una idea**

La visualización de las ideas nos permite capturar y depurar en forma mucho más sencilla lo que realmente es importante y realizable.

Para desarrollar una idea, es necesario:



- Examinarla. Identificar las prioridades y analizarlas.
- Formularla. Determinar los componentes y las alternativas con las que se cuenta, e integrarlos en vista de los objetivos.
- Depurarla. Llevar a cabo la jerarquización de las ideas.
- Consolidarla. Puntualizar un punto específico para trabajar, con base en esa idea. Y lograr, mediante este paso, el registro de la misma para pasar a la exposición y planteamiento del diseño.

## **2.2. Planeación del estudio**

Cualquier técnica particular de investigación administrativa que sea usada por un departamento o una UOM (Unidad de Organización de Métodos) puede quedar comprendida para una disposición lógica de pasos tendientes a conocer y resolver problemas administrativos por medio de un análisis ordenado. Se inicia por una cuidadosa identificación y definición del problema, y se avanza sistemáticamente hasta alcanzar su solución.

### **2.2.1. Determinación del factor de estudio**

De acuerdo con la práctica, pueden distinguirse, entre otros, los siguientes tipos de estudios en O (organización) y M (métodos):

- Análisis planeado del funcionamiento de un organismo o sistema administrativo. Deberá comprender un examen completo de sus objetivos, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos, procedimientos, recursos humanos y materiales financieros.
- Estudio de las funciones específicas de la administración y comunes a varias dependencias o unidades.



- Examen de un área de trabajo en especial con el fin de considerar posibles mejoramientos en sus métodos y procedimientos.
- El análisis administrativo se aplica también con el fin de utilizar de manera racional los equipos.

### **2.2.2. Fuentes de estudio**

#### **Internas:**

- A. Mecanismo para el planteamiento y realización de las reformas administrativas. Se cuenta con una comisión interna de administración, presidida por el titular de la dependencia e integrada por altos funcionarios, ésta se encarga del planteamiento y ejecución de las reformas administrativas. (Cuando este mecanismo aún no ha alcanzado su grado de operación eficiente, la captación de problemas administrativos puede originarse en las demás fuentes).
- B. Área afectada. En este caso, es el supervisor o jefe de departamento quien puede advertir que algo no funciona eficientemente. Entonces, con el propósito de precisar las fallas (retrasos en el trabajo, incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme, elevación de gastos, fraudes...), debe apoyarse en la UOM.
- C. Autoridad superior de la que depende una de las áreas afectadas. En ocasiones, no es el encargado directo de un área de trabajo, sino la autoridad superior quien se percata de una incorrección (recurre a la UOM para darle solución).
- D. Otras unidades. Los problemas de administración se generan y repercuten en áreas distintas. Hay unidades operativas y unidades revisoras especializadas (auditoría contable y contraloría) vinculadas con la que presenta la falla. La UOM puede proponer el estudio de las áreas que a su criterio pueden presentar mayores dificultades.





- E. Etapa de desarrollo de la UOM. El planteamiento de problemas administrativos es la vía adecuada para que se formulen solicitudes concretas a la UOM (aunque también ésta se percata de la necesidad de ofrecer sus servicios en la búsqueda de soluciones).
- F. Disposiciones legales o señalamientos que afecten las actividades de las dependencias en este caso. Se deben analizar con el fin de definir los cambios necesarios en la organización y sistemas de trabajo.

Externas:

- A. Mecanismo de participación para el estudio de los sistemas administrativos. Comités y comisiones integradas por los representantes que colaboran en el estudio, ejecución y evaluación de las reformas administrativas, motivan el desarrollo de trabajos específicos en la UOM, tanto en las actividades sustantivas como en los sistemas administrativos.
- B. Otras dependencias. Disposiciones emitidas por las diversas entidades normativas, que originan la participación de las UOM en la adecuación de los sistemas internos afectados por tales medidas.
- C. Opiniones del público respecto de las unidades de información. A través de éstas, se puede canalizar el punto de vista del público para buscar soluciones a problemas.
- D. Sindicatos. En algunos casos, las negociaciones realizadas con los sindicatos implican la creación de políticas, sistemas o procedimientos.

### **2.2.3. Definición del objetivo del estudio**

Una vez que se han detectado las principales fallas a resolver, es necesario determinar claramente el objetivo del estudio. De esta manera, se evitan malos entendidos que obstaculicen o dispersen el trabajo anterior.



Es recomendable que antes de iniciar un estudio de cualquier índole el jefe de la UOM defina su objetivo ante el encargado de la unidad afectada (por ejemplo, en la simplificación de un trámite, la reducción de costos, el cambio de determinado procedimiento o equipo, etcétera).

#### **2.2.4. Investigación preliminar**

Definido el objetivo del estudio, conviene llevar a cabo una investigación preliminar o reconocimiento para determinar la situación administrativa y los estudios requeridos. Esto implica tanto la revisión de la literatura relacionada con el problema como el contacto directo con la realidad a estudiar. 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 a considerar.

Elementos de la investigación preliminar:

- A. Determinación de las necesidades específicas que existen dentro de un campo y la identificación del problema o problemas que requieren atención prioritaria.
- B. Explicación detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del problema.
- C. Descripción general de la clase o tipo de conocimientos técnicos o habilidades que se requerirán para resolver la incorrección.
- D. La estimación del tiempo, recursos humanos y materiales que serán necesarios en la investigación.

#### **2.2.5. Preparación del proyecto de estudio**

El contenido de la investigación preliminar exige que se cubran al menos los siguientes puntos:



- A. Información documental sobre las leyes, decretos, acuerdos, reglamentos, informes, estadísticas, estados contables, presupuestos, anuarios y estudios anteriores.
  
- B. Información sobre el campo de trabajo. Pueden obtenerse organigramas, listas de trabajos principales, referencias sobre el grupo de funcionarios asignados a trabajos primordiales y a servicios auxiliares, y datos básicos sobre volúmenes de trabajo que atiende la unidad.

Con los resultados de la investigación preliminar, será posible que el responsable de la UOM, junto con el cuerpo de analistas designados para desarrollar el plan de estudio, precise la complejidad de la investigación, los posibles costos de las soluciones alternativas y las técnicas más recomendables para realizarlo.

#### **2.2.6. Programa de trabajo**

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción. Por lo general, los programas se encuentran respaldados por presupuestos.

Para su funcionamiento, el programa original puede requerir muchos programas de respaldo. La importancia real de los programas de trabajo es la que le asigna la misma organización, y no depende de su tamaño o costo. Porque los hay muy amplios, largos, cortos o sencillos. En mucho, la trascendencia de un programa está sujeta a lo que se quiere realizar, a los objetivos y prioridades de una entidad.

Para elaborar programas, es necesario conocer de antemano los planes que se tienen en la organización, los periodos y recursos disponibles para hacer las actividades.



### **2.2.7. Autorización para realizar el estudio**

El proyecto es presentado 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. Es muy importante este último punto, ya que la realización del proyecto implica repartir responsabilidades de las acciones. Por esto, se designará a un coordinador del proyecto, auxiliado por un equipo técnico, que será capaz de homogeneizar las diferentes fuerzas de trabajo en la consecución de los propósitos.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se deberán acordar bien el proceso a seguir, objetivos, calendario de actividades, documentación, inventario, estimado de información, distribución del trabajo, etcétera.

## **2.3. Recopilación de datos**

La investigación debe comprender tanto la recopilación de antecedentes como de datos relativos a la situación actual. Entre los antecedentes que deben conocerse están los aspectos jurídicos que se verán involucrados en el problema, los percances similares que anteriormente se han presentado y las soluciones recomendadas.

### **2.3.1. Requisitos básicos que deben reunir los datos**

Se recomienda que se recopile información específica, completa, congruente y coherente, de modo que permita:

- Definir los objetivos de la unidad del sistema o área afectada.
- Estudiar la estructura orgánica actual.
- Revisar las políticas establecidas y las normas administrativas ligadas con el problema en estudio.



- Analizar las funciones de cada área y las operaciones asignadas a cada puesto que tengan relación con el problema.
- Estudiar los trámites de operación, instructivos contables, instructivos por puestos, manuales de control interno, circulares, reglamentos, decretos, etcétera.
- Tener en cuenta el flujo de operaciones, la documentación y los formatos utilizados.
- Analizar las estadísticas sobre volúmenes de trabajo y de costos de operación.
- Analizar el uso de equipo.
- Examinar las condiciones de trabajo.
- Diseñar nuevos sistemas y procedimientos.

### **2.3.2. Capacitación del grupo responsable de la recopilación**

La labor de investigación deberá afrontarse sin prejuicios por parte del personal de la UOM. Especialmente en la etapa de recopilación de los datos, es recomendable que el analista adopte una actitud amable y discreta a fin de procurarse la buena voluntad del personal de la unidad en estudio y estimular su participación activa en los trabajos. Además, es importante abstenerse de ofrecer promesas irrealizables.

### **2.3.3. Técnicas de recopilación de datos**

- Investigación documental
- Consulta a sistemas de información
- Entrevistas
- Cuestionarios
- Observación directa



#### **2.3.4. Diseño de instrumentos para recopilar información**

Para recopilar información es necesario, de antemano, contar con un plan de trabajo mediante el cual sean determinadas la naturaleza y la magnitud del problema en cuestión. Definido el objetivo de estudio y cumpliendo con los pasos de investigación y autorización, se diseñan los programas de trabajo indispensables para llevarlo a cabo. Para esto, es fundamental que se desarrollen y examinen las diferentes alternativas para efectuar la investigación definitiva, y se fijen las bases generales que habrán de normarla.

Para diseñar los instrumentos de recopilación de información adecuados, es necesario identificar las siguientes interrogantes: por qué, dónde, cómo, cuándo, quiénes harán las actividades y cuánto costará hacerlo. Así, estarán precisados el problema que se necesita recopilar, el propósito del plan, las acciones, recursos, tiempo y costo requeridos.

Otro instrumento de gran valor en la recopilación de información lo constituyen las representaciones gráficas, los programas específicos de la investigación y las técnicas como CPM y PERT, así como los diagramas y barras.

#### **2.3.5. Integración de la información**

En el plan de trabajo se deberá especificar lo que se va a hacer, por qué, dónde, cómo y cuándo; quiénes lo harán y cuánto costará. En otras palabras, es necesario preparar un documento que precise la naturaleza del problema, el propósito del plan, las acciones, recursos, tiempo y costo requeridos en el proyecto.

Es recomendable que la información acerca del proyecto conste por escrito. Debe contener lo siguiente:

- Antecedentes y justificación.



- Propósito u objetivo del mismo y los resultados que se espera obtener.
- Alcance.
- Acciones o fases necesarias para lograr el objetivo.
- Recursos humanos materiales y financieros.
- Fechas de inicio y terminación.
- Costo global y de cada parte del estudio.
- Estrategias.
- Autorización del estudio y especificación de los responsables del mismo.
- Programas auxiliares de información y orientación acerca de la naturaleza y propósitos del plan.

## **2.4. Análisis de los datos**

### **2.4.1. Naturaleza y propósito del análisis**

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos hasta conocer la naturaleza, características y causas de su comportamiento. No debe perderse de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y con el contexto.

El propósito del análisis es establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema que se estudia, con el fin de introducir medidas de mejoramiento administrativo.

### **2.4.2. Procedimiento de análisis**

El análisis provee una descripción ordenada de los datos, con el propósito de someterlos a un examen crítico. Esto facilita conocer, en todos sus aspectos y



detalles, el objeto al que se aplica el estudio. Así, se racionalizan y diagnostican los problemas.

La secuencia del proceso de análisis es:

- Conocer el hecho que se analiza.
- Describir el hecho.
- Descomponer el hecho con el fin de abarcar todos sus detalles y aspectos.
- Examinar el hecho críticamente y comprender cada elemento de estudio.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo las comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento considerado individualmente y en conjunto.
- Formular sistemáticamente una serie de preguntas:

Qué	Actividad
Para qué	Propósito para el que...
Dónde	Lugar en que...
Cuándo	Orden y tiempo de las acciones
Quién	Personas que realizarán las acciones
Cómo	Medios
Cuánto	Cantidad de recursos

### **2.4.3. Técnicas e instrumentos de análisis**

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis obedecerá, como ya se advirtió, a las posibilidades de su aplicación, a los estudios a realizarse, al apoyo financiero, a la disponibilidad de tiempo y a la posibilidad de contar con un soporte que acelere el proceso de análisis. Las más usuales son:





- Organigramas
- Sociogramas
- Cuadros de distribución del trabajo
- Diagramas de flujo
- Diagramas de programación de computación
- Diagramas de distribución del espacio
- Matices
- Cuadros estadísticos
- Redes para el análisis lógico de problemas
- Árbol de decisiones
- Auditoría administrativa
- Autoevaluación
- Control total de calidad

#### **2.4.4. Formulación del diagnóstico**

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó, la UOM podrá iniciar el desarrollo de cierto número de soluciones, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de sugerencias o recomendaciones:

- Marco global de análisis
- Antecedentes
- Normatividad
- Objetivos y funciones generales
- Estructura orgánica
- Análisis de congruencia, programación, organización y operación
- Sistema de apoyo administrativo



## **2.5. Formulación de recomendaciones**

Este paso consiste en convertir las conclusiones en propuestas específicas para la acción, es decir, en recomendaciones. Al llegar a este punto del estudio, se deberá proceder al desarrollo de medidas de mejoramiento. En primer lugar, el analista deberá poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa y tomar en cuenta todas las soluciones posibles. En segundo, seleccionará las sugerencias más viables, evaluando sus ventajas y limitaciones. A veces, un incremento en el costo del trabajo desarrollado en un área puede producir gran ahorro en otra.

### **2.5.1. Preparación de recomendaciones**

La presentación de recomendaciones no deberá incluir todas las opciones posibles cuando éstas sean muy numerosas. Conviene, por el contrario, seleccionar sólo algunas de las más viables. Cada opción debe acompañarse con la estimación de costos, recursos humanos, materiales y financieros; así como de sus ventajas y limitaciones.

### **2.5.2. Tipos de recomendaciones**

- De mantenimiento
- De eliminación
- De adición
- De combinación
- De fusión
- De modificación
- De simplificación
- De intercambio



### **2.5.3. Elaboración del informe**

El informe debe presentarse por escrito. Éste, además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, debe facilitar la toma de decisiones. Los informes técnicos y detallados deben reservarse para quienes están familiarizados con los trabajos de racionalización administrativa, o que se verán involucrados en la implantación y operación del nuevo sistema.

Un informe deberá tener los siguientes componentes:

- Introducción
- Análisis de la estructura organizacional
- Diagnóstico de la situación actual
- Propuesta para el mejoramiento de la organización
- Estrategia de implantación
- Seguimiento, control y evaluación
- Apéndices o anexos

### **2.5.4. Presentación de resultados del estudio**

Los últimos pasos del proceso de investigación pueden seguir caminos muy diversos, pero existe un elemento común en todos ellos: deben someterse a la consideración y aprobación de las autoridades competentes.

Una vez que el funcionario a quien se ha conferido la autoridad para decidir ha escogido la opción que se considera más conveniente, podrá ser diseñado el nuevo sistema.

## **2.6. Implantación**



La implantación de las recomendaciones hechas por la UOM es tan importante como cualquiera de las fases anteriores, ya que constituye el momento en que las medidas de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en vigor para solucionar el problema que originó el estudio. Los momentos de esta parte del trabajo son:

- Preparación del programa o implantación del nuevo sistema.
- Integración de recursos humanos materiales necesarios.
- Ejecución del programa.

### **2.6.1 Programa de implantación**

Pasos a seguir:

- Con la utilización de un diagrama o red de flechas, determinar las actividades y la secuencia de su realización.
- Precisar los requerimientos de personal, instalaciones, mobiliario y equipo, formas de oficina, manuales o instructivos de trabajo, etcétera.
- Fijar el tiempo y las fechas cuando habrá de iniciarse y terminar cada una de las actividades.
- Establecer quién o quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total y de cada una de sus etapas. Tomando en consideración la naturaleza de la UOM, ésta deberá participar en la implantación de las recomendaciones.
- Prever los obstáculos y las resistencias al cambio que presentarán quienes se vean afectados por los nuevos métodos y procedimientos de trabajo. Para ello, será necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza, propósito y bondad de las medidas que habrán de introducirse.



- Fijar el método de implantación que más convenga de acuerdo con las características del nuevo sistema y las condiciones bajo las cuales se va a introducir.

### **2.6.2. Métodos de implantación**

Método del proyecto piloto. Consiste en el ensayo del proyecto, con la finalidad de ir preparando al personal para que lo acepte y comprenda. Permite introducir los cambios en una escala reducida, realizando cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y la efectividad del sistema propuesto antes de operarlo en forma global. Asimismo, con este método, pueden descubrirse las fallas.

Método de implantación en paralelo. Se utiliza en proyectos de gran dimensión y donde se maneja demasiada información o de carácter estratégico, o cuando se quiere garantizar la seguridad del proyecto. Se lleva a cabo la operación en forma simultánea durante un periodo determinado.

La ventaja de esta técnica es que se pueden efectuar modificaciones y ajustes sin crear problemas, al tiempo que se deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores. Además, este método garantiza mayor seguridad en las operaciones que se realizan durante el cambio, ya que cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones.

Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Se considera el más adecuado para aplicar sistemas de gran magnitud. Consiste en seleccionar parte o pequeñas porciones del proyecto e implementarlas procurando hacerlo sin causar alteraciones de gran importancia, y continuar al siguiente paso hasta que se haya consolidado el anterior, permitiendo así el cambio gradual y controlado.

Es un método más lento y cómodo: requiere de más tiempo que el previsto, pero permite un cambio medido y perfectamente controlado.

También puede aplicarse una combinación de métodos.



### **2.6.3. Integración de recursos**

Una vez que el programa de implantación ha sido confeccionado y aprobado, el siguiente paso es reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema. Luego, se procederá a elaborar los manuales e instructivos de trabajo y de las formas de oficina; e integrar el mobiliario, el equipo y los suministros requeridos para operar el nuevo sistema. Además, es importante tomar en cuenta la capacitación y selección del personal que va a operar los nuevos procedimientos de trabajo, tomando como norma los manuales e instructivos.

### **2.6.4. Ejecución del programa de implantación**

Se procede a poner en operación el nuevo sistema aplicando el método de implantación que previamente se haya seleccionado, realizando las actividades programadas efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los manuales e instructivos.

Es necesario elaborar circulares con el fin de dar a conocer el programa a sus usuarios y, en caso necesario, deberá continuarse con la labor de información y orientación hacia quienes se vean involucrados en el cambio.

## **2.7. Evaluación**

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema, es indispensable mantener informada a la UOM sobre los avances, para que se compruebe la eficacia de las mejoras y, si es el caso, sugerir medidas correctivas que procedan.



### **2.7.1. Mecanismos de información**

Los mecanismos para obtener información necesaria para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas son variables, dependen de las características de cada área. Es recomendable que estos mecanismos se mantengan activos durante el periodo necesario, con el fin de juzgar la efectividad del sistema implantado.

### **2.7.2. Seguimiento de las acciones**

La función de la UOM no concluye con la implantación de los sistemas, ya que éstos no deben permanecer estáticos; continúa vigilando su adaptación constante de acuerdo con las necesidades cambiantes de la entidad.

Acciones programadas:

- Nombramiento del responsable
- Productos o servicios
- Aspectos organizacionales
- Periodo de realización
- Porcentaje de realización
- Costo
- Apoyo y soporte utilizados
- Porcentaje de eficiencia
- Interacción con el entorno

Acciones no programadas:

- Desviaciones
- Causas
- Consecuencias



- Alternativas de solución
- Acciones correctivas
- Calendario de aplicaciones

### **2.7.3. Medición de resultados**

A partir de las observaciones que se realicen durante un lapso razonable de operación del nuevo sistema, se podrán sugerir modificaciones. Conviene conocer los resultados del nuevo sistema antes de intentar introducir medidas correctivas de manera precipitada.

La experiencia ha mostrado la necesidad de poner atención especial en la revisión periódica de los sistemas, para actualizarlos y evitar su caducidad.

La medición de resultados implica:

- Llevar a cabo una estimación efectiva de los fines programados y los alcanzados.
- Revisar los resultados en la estructura orgánica, funciones, procedimientos, sistemas y nivel tecnológico.
- Considerar los beneficios obtenidos, las ventajas competitivas y el análisis de costo beneficio.
- Asimilar y aceptar el cambio.
- Capacitarse para el cambio.
- Plantear la ejecución del cambio.
- Hacer los ajustes fundamentales para el cambio.
- Considerar las repercusiones en la interacción del medio ambiente.
- Visualizar las alternativas de cambio organizacional a futuro.





## Unidad 3. Elaboración de organigramas

3. Elaboración de organigramas.
  - 3.1 Concepto
  - 3.2 Objeto
  - 3.3 Clasificación
  - 3.4 Fases para la elaboración
  - 3.5 Mantenimiento organizativo





## Objetivos particulares de la unidad

El alumno diseñará organigramas manualmente y en la computadora, donde se muestren las relaciones formales de autoridad, de comunicación y de trabajo.



### **3.1. Conceptos**

Mediante una representación gráfica como los organigramas, mostramos la estructura de una organización, así como las relaciones que existen entre cada uno de sus componentes.

#### **3.1.1. Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura de toda la organización o de una de sus áreas o departamentos. El organigrama tiene como objetivo proporcionar una imagen formal de la organización, asimismo ser una fuente de consulta oficial respecto de sus relaciones de jerarquía.

Como el organigrama es un elemento técnico fundamental para el análisis organizacional, debe tener las siguientes características:

Uniformidad

Precisión

Sencillez

Presentación

Vigencia



Los organigramas se clasifican así:

Por su naturaleza:

Microadministrativos

Macroadministrativos

Mesoadministrativos

Por su ámbito:

Generales

Específicos

Por su contenido:

Integrales

Funcionales

De puestos, plazas y unidades

Por su presentación:



54

Verticales

Horizontales

Mixtos

De bloque

### **3.1.2. Nivel jerárquico**

Comprende todas las unidades que tienen rango y responsabilidad. Para establecer un nivel jerárquico dentro de la organización, deberá existir un orden de precedencia establecido entre sus integrantes. Además, es necesario conocer el nivel organizacional derivado de la distribución de autoridad y responsabilidad en una estructura orgánica.

### **3.1.3. Órgano**

Está representado por un grupo de personas que tienen autoridad máxima. Entre sus funciones se encuentran la toma de decisiones y la supervisión de las áreas que le corresponden

Por ejemplo, hay órganos del Estado, como la Suprema Corte de Justicia, que representa la máxima autoridad el órgano judicial. Éste es uno de los tres órganos por medio de los cuales el Estado ejerce poder público. Cuenta con juzgados en todo el país, y entre sus funciones se encuentra conocer, en primera instancia, los procesos civiles y penales.



#### **3.1.4. Puesto**

Es la lista de obligaciones a cubrir en una función dentro de una entidad. Las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión son resultado del análisis del puesto.

Para ocupar un puesto es necesario reunir un perfil determinado; es decir, una serie de requisitos humanos, habilidades, etcétera.

Hay puestos compartidos (dos o más personas lo desempeñan) y de referencia (se utilizan para establecer la escala de pago), en torno de los cuales se colocan los demás puestos en orden de valor relativo.

#### **3.1.5. Plaza**

Es una categoría que se le otorga al trabajador, según sus conocimientos, aptitudes y habilidades, dentro de una organización. Se lleva a cabo mediante un contrato que se establece entre la institución y el trabajador.

En otras palabras, la plaza es un registro que se asigna a una persona para que ocupe un lugar dentro de la organización.

#### **3.1.6. Puesto tipo en la administración pública**

Este puesto exige determinadas habilidades, conocimientos y aptitudes del personal solicitante. Los puestos tienen nombres clave, según el área en la que se va a desarrollar el trabajador y la dependencia de que se trate.



### **3.1.7. Puesto tipo en la administración privada**

Depende del tipo de trabajo que se va a desarrollar así como de las aptitudes y conocimientos del personal. Respecto del puesto en el sector público, éste sólo se diferencia con aquél en cuanto al género de institución.

### **3.1.8. Tipos de autoridad**

Autoridad es la capacidad que se confiere a un órgano o persona para actuar y decidir sobre determinada materia y en un campo específico. Son los derechos inherentes a una posición gerencial: dar órdenes y esperar que sean obedecidas. La autoridad se relaciona exclusivamente con la posición que uno ocupa dentro de la organización. Es decir, se ejerce en nombre de la institución y no a título o capricho personal.

Hay algunos modelos de autoridad:

- De línea. Es la que detenta un administrador para dirigir el trabajo de un subordinado mediante la llamada cadena de mando.
- De personal. En una organización grande no se cuenta con el tiempo para una autoridad en línea, por lo tanto, la autoridad de personal sirve para apoyar, ayudar, aconsejar y reducir algunas de las cargas informacionales que se tienen.
- Funcional. Es la que se ejerce sobre individuos o unidades fuera de las áreas directas de mando.

## **3.2. Objeto**

El organigrama es un instrumento que proporciona la representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura organizacional. Así, podemos entender su





esquema general y el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen.

### **3.3. Utilidad**

El organigrama proporciona una imagen formal de la organización, constituyéndose en fuente autorizada de consulta con fines de información. Por otra parte, indica las relaciones de jerarquía que guardan entre sí los principales órganos de una institución o de una de sus áreas, y las da a conocer al personal.

Este medio también ayuda a descubrir duplicaciones, dispersiones o lagunas en las relaciones de dependencia y de niveles, y tramos insuficientes o excesivos de supervisión y control.

### **3.4. Criterios fundamentales para su preparación**

**Precisión.** Es necesario que los órganos de la organización y su interrelación estén bien definidos, y que se precisen los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia entre ellos.

**Sencillez.** Para su mayor comprensión, deberá ser simple y representar la estructura en forma clara.

**Uniformidad.** Conviene utilizar figuras (rectángulos) de igual tamaño así como manejar las líneas de autoridad formal y de asesoría.

**Presentación.** Depende de su forma y está en función del objetivo.

**Vigencia.** Es importante que refleje la situación presente, por eso debe actualizarse. De aquí la necesidad de indicar en el organigrama la fecha de autorización y el nombre del responsable.



### **3.5. Clasificación**

#### **3.5.1. Por su naturaleza**

Microadministrativos. Son para una sola organización, en forma global, individual o por áreas.

Macroadministrativos. En este tipo se involucra a varias organizaciones.

Mesoadministrativos. Mediante éstos se trabaja un solo sector; o a dos o más organizaciones, pero incluidas dentro de un mismo sector.

#### **3.5.2. Por su ámbito**

Generales. Representan los órganos principales de la institución y la aplicación de sus interrelaciones básicas.

Específicos. Detallan más determinados aspectos de la organización de una unidad o área.

#### **3.5.3. Por su contenido**

Estructurales. Representan a los órganos que integran la organización, así como las relaciones de jerarquía o dependencia.



Funcionales. Indican el cuerpo de la gráfica, las unidades y sus interrelaciones, y las funciones principales que realizan los órganos representados, por orden de importancia o según el lugar que ocupan dentro del proceso.

De integración de puestos, de plazas y unidades. Se señalan los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes o requeridas, o los nombres de las personas que ocupan los puestos.

#### **3.5.4. Por su presentación**

Verticales. Presentan las unidades ramificadas de arriba hacia abajo en forma jerárquica.

Horizontales. Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas.

Mixtos. Se formulan empleando las combinaciones de verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones.

De bloque. Es la variante de los verticales, cuya particularidad consiste en representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos.

### **3.6. Diseño**

Es el elemento gráfico que se utiliza para representar las unidades que componen la estructura orgánica y sus relaciones.



### 3.6.1. Figuras

Se emplean para representar los órganos (de nivel directivo, medio o supervisor, operativo, de asesoría y desconcentrados).

Las figuras se pueden dividir de acuerdo con:

Su forma: se usará un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento del organigrama, debido a la facilidad de lectura de títulos horizontales. En este caso, por ser una figura de trazo más sencillo, se recomienda el rectángulo.

Su dimensión: existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del órgano. No deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que éstas son dadas por la posición.

Su colocación: se apegarán a diferentes niveles jerárquicos, según las distintas figuras que aparecerán en el organigrama dentro de un mismo nivel.

### 3.6.2. Líneas de conexión

Las relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica son:

Lineal: la autoridad y la responsabilidad establecen una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos.



**Funcional:** es la relación de mando especializado. Esta autoridad está limitada al método específico de ejecución de una actividad, y puede existir paralelamente a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea.

**De asesoría:** se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los mandos de línea. Se representan por líneas continuas de trazo fino.

**De coordinación:** tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de la organización. Se da entre unidades iguales o unidades técnicas.

Con

órganos

**desconcentrados:** se colocan en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización deberá trazarse una línea de eje para distinguirlos. Si se quieren especificar las diferentes relaciones que guardan los órganos desconcentrados con el resto de las unidades centrales, se deberá representar un tipo general de organización de las unidades desconcentradas.

Con

comisiones:

como las intersecretariales, que se integran con representantes de diferentes instituciones oficiales y tienen por objeto coordinar determinadas acciones de dos o más organismos.



### 3.7. Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas

#### Autorización y apoyo de los niveles superiores para realizar el estudio

Sobre la autorización y apoyo de los niveles superiores para realizar el estudio, la unidad encargada de elaborar los organigramas podrá intervenir, por iniciativa propia, a petición, de parte o por órdenes superiores. Sin embargo, el visto bueno que debe obtenerse de los niveles superiores representa el punto de partida de este procedimiento.

#### Acopio de la información

Deberán especificarse y establecerse los medios adecuados para la acumulación de información y las fuentes más precisas.

#### Clasificación y registro de la información

Los datos que se han de reunir están en función directa con las áreas que se desea representar, así como el contenido específico del organigrama. Determinado lo anterior, se realizará el acopio de la información correspondiente.

#### Análisis de la información

Debe revisarse y estudiarse la información que ha sido recopilada, clasificada y registrada. La intención es detectar, entre otros aspectos posibles, lagunas y contradicciones en la misma.

#### Diseño del organigrama

El diseño se lleva a cabo una vez que la información haya sido analizada, interpretada y confirmada.



### **3.8. Criterios generales para la elaboración de organigramas del sector público y privado**

#### **3.8.1. Origen**

##### Sector público

El Presidente de la República, el titular de la institución, una dependencia globalizadora, una cabeza de sector, la autoridad administrativa de la institución, un área específica de trabajo, etcétera, son quienes puede originar los cambios de estructura orgánica en este ámbito, normalmente mediante una propuesta.

##### Sector privado

Por lo general, las organizaciones privadas llevan revisiones periódicas de su estructura y métodos de trabajo, originando así cambios en distintas áreas.

#### **3.8.2. Mecánica**

##### Sector público

- Determinación del cambio específico a realizar.
- Justificación técnica.
- Fundamentación legal.
- Representación de la propuesta de cambio.
- Análisis interno y/o ajuste.



- Integración del documento final.
- Autorización del titular de la institución.
- Envío de la propuesta a la SHCP.
- En caso de aprobarse, autorización de la modificación a la estructura.
- La validación de la propuesta se remite a la institución para que sea aplicada.

### Sector privado

La mecánica de esta área tiene los medios siguientes:

Básicos. Implican ajustes mínimos, fundamentados en una buena propuesta, y advierten las ventajas que implica.

De alcance medio. Aplican procedimientos generales, ya sea para elaboración o actualización.

Globales. Son los que pretenden lograr cambios totales en la estructura.

### 3.8.3. Responsables

#### Sector público

El titular de la institución, el funcionario designado, el responsable del área administrativa, jurídica, etcétera.

#### Sector privado

De cambios básicos. El personal del área que hace la propuesta.

De alcance medio. El personal del área afectada.

Globales. El personal de toda el área de la organización.





### 3.8.4. Fuentes/política general

#### Sector público

Los procesos de reestructuración, regularmente siguen pautas dictadas por el titular del Ejecutivo Federal, de los secretarios de Estado o de los responsables de las entidades paraestatales, atendiendo aspectos como:

- Fusión, cancelación o liquidación de instituciones.
- Cambio de adscripción sectorial.
- Creación de instituciones.
- Reagrupamiento o redireccionamiento de funciones.
- Cambio en las políticas de gobierno.

#### Sector privado

Las organizaciones privadas se apegan estrictamente a sus normas internas de acción. Por eso, cualquier modificación a sus estructuras parte generalmente de un proceso de análisis muy preciso, el cual puede ser propiciado por los motivos siguientes:

- Cambio del objeto de la institución.
- Integración de nuevos socios.
- Aumento de capital.
- Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.
- Factores ambientales.
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.



### **3.9. Mecanismos de información**

En toda entidad hay una unidad encargada de la distribución de información, que deberá realizar un registro de las personas o unidades administrativas a quienes se entregarán los organigramas y de los lugares donde serán colocados para facilitar su reposición en caso de que dicho documento sufra cambios.

### **3.10. Difusión**

Los organigramas son también instrumentos de orientación e información para el personal de la dependencia o entidad, para el público en general y para aquellas personas o instituciones con las que aquélla guarda relación. Por tal motivo, se recomienda que estén al alcance de todo el personal, de tal manera que su consulta sea accesible. Asimismo, es preferible que las unidades de orientación e información cuenten con folletos que los incluyan, eso facilitará la identificación y ubicación de las unidades a que debe acudir el público.



## Unidad 4. Criterios básicos para la reorganización administrativa

4. Criterios básicos para la reorganización administrativa.
  - 4.1 Concepto de reorganización
  - 4.2 Factores de afectan a las organizaciones
  - 4.3 Síntomas internos
  - 4.4 Factores externos
  - 4.5 Obstáculos y limitantes



## Objetivos particulares de la unidad

Al culminar el aprendizaje de la unidad, lograrás conocer el concepto de reorganización que factores influyen para llevarla a cabo tanto internos como externos así como los obstáculos y limitantes para su desarrollo.



#### 4.1. Alcance y fuentes de un cambio organizacional

El estudio de cómo lograr el cambio dentro de las organizaciones laborales es tan viejo como la administración misma. Una entidad debe cambiar constantemente, actualizarse, ponerse al día. Por eso, podemos decir que un sinónimo de administración es la asimilación de cambios continuos.

Se ha hecho gran cantidad de propuestas sobre el cambio organizacional; es imposible enunciarlas todas. Sin embargo, pueden clasificarse en tres grandes grupos, de acuerdo con la variable organizacional que intentan manipular (estructura, tecnología o factor humano).

Dada la interdependencia entre las variables que integran la organización, un cambio en una de ellas afectará de manera distinta y en grados diferentes a las demás. De ahí que algunas estrategias de cambio manipulen una variable con la finalidad de modificar otra. Pero como dice Leavitt, la diferenciación está en los puntos de origen, en las importancias relativas y en los conceptos y valores que los respaldan, no en la exclusión de todas las demás variables.

Ahora bien, organizar implica la creación de una estructura que funcione con eficiencia para lograr que una empresa cubra los objetivos que se ha propuesto. Y para alcanzar una organización efectiva, debemos considerar, fundamentalmente, los requisitos estructurales y la lógica propia de la estructura.

La estructura de la organización se establece para que sus integrantes lleven a cabo funciones y actividades; en otras palabras, cumplan deberes y responsabilidades que les son propios. Además, a través de esa estructura, se delega autoridad y establecen responsabilidades y los niveles de jerarquía.



El cambio organizacional afecta la estructura de una empresa, de modo que obliga a los administradores a replantearla. Los alcances de este cambio son, con base en las organizaciones, micro y macroadministrativos.

El cambio organizacional tiene su origen en fuentes internas y fuentes externas, dependiendo de los factores que la afecten.

Fuentes internas:

- Determinación de nuevos objetivos y programas.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultad en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Cambio de estrategia.
- Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- Propuestas de alguna unidad administrativa.
- Un estudio técnico de mejoramiento o simplificación.

Fuentes externas:

- Modificación de las condiciones económicas del país.
- Cambios en el marco legal ambiental.
- Propuesta de cámaras o grupos de afiliación.



- Acuerdos interorganizacionales.
- En atención a convenios y/o tratados nacionales e internacionales.
- Por demanda de los clientes o usuarios de productos y/o servicios.

#### 4.2. Procedimiento para la reorganización

Hay distintos enfoques para llevar a cabo el cambio en las organizaciones laborales, desde el clásico descongelamiento-cambio-recongelamiento (Kurt Lewin), hasta el modelo de siete fases (Burke).

Aunque todos los enfoques retoman la propuesta original, sus especificaciones son distintas (dependiendo del número de fases que integren).

Mencionaremos algunos modelos del proceso de este cambio.

El modelo de Beckhard-Harris indica que todo proceso de cambio implica la evaluación del presente, la administración de transición y una definición del futuro. Por eso, debe cubrir los siguientes aspectos:

Fijar metas y definir el estado futuro



El proceso de cambio comienza con una visión muy clara acerca de lo que la empresa debe realizar, así como las metas que habrá de alcanzar para lograr sus objetivos. Para esto, es necesario difundir el optimismo, que debe convertirse en fuerza impulsora del cambio. No se trata de corregir a la organización, sino trabajar por su crecimiento.

Además, al describir el estado futuro de la organización, cada individuo ubica el papel que desempeñará, lo que disminuye la ansiedad provocada por el cambio e incrementa su seguridad. Asimismo, la definición del estado futuro orienta la actividad de la gerencia y permite que no se pierda en la solución de problemas temporales.

### Evaluación del presente

Al diseñar un diagnóstico, una de las primeras actividades que se debe realizar es señalar las prioridades de los problemas relacionados con el cambio. Para esto es pertinente clasificar los problemas en grupos; posteriormente, identificar el quién, el qué, el cómo y los efectos de cada problema.

También es importante establecer en el diagnóstico el mínimo necesario de personas y grupos requeridos la aplicación del cambio.

Como último paso, se establecen la disposición y capacidad para llevar a cabo el cambio. La disposición está determinada por la actitud, motivos y objetivos del trabajador o grupo de trabajo; y la capacidad, por las habilidades requeridas para ejecutar la tarea, la obtención de información relacionada con el cambio, el poder y su autoridad para asignar recursos al programa.





Ya evaluadas la disposición y la capacidad de la organización para afrontar el cambio, el paso siguiente es implementar algunas alternativas para sobreponerse al cambio:

- Revisar si el organigrama refleja las tareas a realizar para instaurar el cambio.
- Programar actividades educativas que apoyen la tendencia al cambio.
- Instaurar un programa de sensibilización para modificar normas y estilos de trabajo, y buscar el establecimiento de metas en miras del cambio.
- Definir el estado de transición, que se caracteriza por la ejecución de un plan de cambio que debe cubrir los siguientes requisitos:

Relevancia.

Cronología (tener una secuencia lógica de acontecimientos).

Adaptabilidad (manejar los planes de contingencia que le permitan sostener el programa de cambio).

Integración.

Especificidad (señalar las actividades que realiza cada miembro de la organización).

Para llevar a cabo un buen proceso de reorganización, es indispensable un administrador de transición, apto para movilizar recursos y ganarse el respeto de los miembros de la empresa.



#### 4.2.1. Marco metodológico

Es recomendable que haya un solo objetivo, para uniformar y encausar hacia un fin común todos los esfuerzos de los integrantes de la entidad. Y cuando empiecen a surgir resultados, será necesario mover los recursos indispensables para lograr y mantener el liderazgo; de no ser así, lo único que se habrá hecho es crear un mercado para la competencia. Por eso, conviene cumplir con los pasos siguientes:

Visión del estudio.

Planeación del estudio.

Recopilación de datos.

Análisis de datos.

Formulación de recomendaciones.

Implantación.

Evaluación.

- Determinar y analizar los objetivos del organismo

Cuando se trata de reorganizar a toda la institución o a una área específica, deben tomarse en cuenta sus objetivos –expresión cualitativa de un fin o propósito que se pretende alcanzar–, y verificar si están bien definidos.



Además, es necesario estudiar las bases para la estructuración:

- Objetivo. Propósito o fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, una actividad concreta, un procedimiento, una función completa, etcétera.
  
- Política. Guía de carácter general que orienta las actividades de funcionarios y empleados de una institución. Norma general que constituye declaraciones e interpretaciones que encauzan la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.
  
- Procedimientos. Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras; son como guías para la acción más que para el pensamiento, porque detallan las acciones a realizar.
  
- Funciones. Vienen a ser el conjunto de actividades asignadas a cada unidad administrativa que integra una institución (se definen a partir del ordenamiento que las crea).
  
- Grupo de actividades afines necesarias para alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.



- Análisis de la información obtenida

Factor directo constante. Consiste en agrupar las funciones por afinidad, identificar áreas de primer nivel, identificar áreas de segundo nivel..., y repetir el proceso anterior de acuerdo con los niveles jerárquicos.

Factores directos variables. Son la especialización de funciones, volumen de trabajo, clases de actividades, tipos de productos o artículos y categorías de personas o casas que se atienden.

Factores indirectos. Son el equilibrio horizontal entre las unidades, desarrollo de otras funciones y economía de recursos.

- Elaboración de un plan para modificar la estructura actual

En este orden, es indispensable pensar en el personal con el que se puede contar, en la relación de autoridades que debe existir y en las combinaciones de actividades que proporcionarán mejores resultados. Por eso, el plan para modificar la estructura actual implica, entre otros, los siguientes aspectos:

Determinación de una nueva estructura organizacional.

Definición de líneas de autoridad y responsabilidad.

Asignación de funciones y actividades.

Fijación de políticas administrativas.



Puntualización de sistemas y procedimientos administrativos.

Determinación de nuevos controles.

Coordinación de funciones y actividades.

Relaciones humanas adecuadas.

- Implantación del plan de reorganización

El plan de reorganización debe llevarse a la práctica lo antes posible; asimismo fomentarse el cambio de impresiones al respecto con la administración y los funcionarios. Además, la explicación de los resultados y ventajas de la nueva organización, la capacitación del personal sobre aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos, y la explicación al personal sobre detalles de la nueva estructura o sistemas de organización, entre otros, son aspectos que no deben omitirse.

- Control sobre las modificaciones

Si lo establecido en el plan de reorganización no es llevado a la práctica con base en los lineamientos fijados, cualquier acción será inútil. De aquí la importancia de hacer revisiones periódicas para dar solución al funcionamiento uniforme de las nuevas organizaciones.

Al reorganizar una entidad es importante tomar en cuenta sus principios y fines. Organizar implica la creación de una estructura orgánica que funcione con eficiencia para el logro de los objetivos de la empresa. Considerados ya los fines a los que se



desea llegar y las políticas que normarán su cumplimiento, conviene elaborar un listado, lo más detallado, claro y conciso, de las funciones indispensables para alcanzar la reorganización.

Las anteriores acciones deben ser controladas y evaluadas para que, en realidad, contribuyan a la modernización de la estructura organizacional.

#### 4.2.2. Mecanismos de estudio

La reorganización es resultado de una serie de necesidades o carencias que descubren el director o gerente general, un comité o el jefe de departamento dentro de la empresa; quienes, de alguna manera, captan que es indispensable hacer ciertos ajustes o cambios.

Dentro de una organización, el agente de cambio –o agente de desarrollo organizacional, expresión más adecuada– tiene actitudes y emprende procesos que facilitan la adopción de nuevas políticas. En este sentido, es catalizador, mediador e impulsor de conductas que elevan el nivel de eficiencia de la empresa. Pero no es el autor de los cambios, sino quien los facilita; los autores y actores de los cambios son los miembros de la organización.

El agente de cambio tiene a su cargo cuatro tareas básicas:



Ayudar a generar información precisa.

Estimular las decisiones libres y bien informadas.

Asegurar un compromiso responsable de la gente que participa en el cambio.

Desarrollar los potenciales y recursos del sistema cliente.

Y para lograr lo anterior, debe tener las habilidades siguientes:

Autoconocimiento.

Comprensión de la organización.

Manejo de relaciones humanas.

Flexibilidad.

#### 4.2.3. Instrumentos técnicos de apoyo

Son medios diversos para el cumplimiento de los objetivos y la realización de los planes de la organización. Son documentos que contienen información sobre la forma como se debe llevar a cabo una tarea y conceptos de uso general en el ámbito de las organizaciones. Algunos de estos instrumentos son:

- Manual de organización. Documento oficial en el que se describen la estructura de funciones y los departamentos de la organización.



- Manual de procedimientos. Documento que apoya el quehacer institucional; es básico para la coordinación, dirección y control administrativos.
- Manual de políticas. Mediante este documento se expresan las intenciones o acciones generales de la administración.
- Diagramas de flujo. Son organigramas, representaciones gráficas de la estructura.
- Cuadros estadísticos. Son representaciones gráficas de los estudios de mercado.
- Análisis y valuación de puestos. En ellos se precisa el procedimiento para determinar las tareas, requisitos y aptitudes de un puesto, y el tipo de personas que debe contratarse.

Para que, con la ayuda de estas herramientas, el proceso de reorganización pueda realizarse, es necesario cubrir las etapas siguientes: entrada, diagnóstico, retroalimentación, planeación del cambio, intervención y evaluación.

El cambio, indistintamente, enfrenta resistencias que sólo podrán ser superadas si es coordinado por un agente de cambio. Además, son imprescindibles sistemas de sugerencias y evaluación de las mismas, así como un adecuado programa de





motivación hacia la creatividad. Sin embargo, ésta se sujeta a un conjunto de variables biológicas, sociales, personales y culturales.

Asimismo, no debemos olvidar que el trabajo en equipo es muy importante para hacer realidad un propósito, sobre todo en el ámbito empresarial.

#### 4.3. Principios de reorganización

- Departamentalización. Proceso de especialización del trabajo; la constituyen las operaciones, actividades y funciones.
- Jerarquización. Consiste en establecer las líneas de autoridad.
- Línea de mando o autoridad. Se relaciona con la jerarquización; varios departamentos deben ser manejados por una dirección y las direcciones deben ser controladas por una dirección general.
- Autoridad funcional. Las funciones de asesoría, planeación y supervisión apoyan la operación y control adecuados de los programas mediante acciones técnicas y personal.
- Unidad de mando. Consiste en tener un solo jefe para evitar conflictos en la toma de decisiones.



- **Autoridad.** Dirige las acciones, toma decisiones, da órdenes, etcétera.
- **Responsabilidad.** Es la actitud de cumplir las acciones encomendadas y rendir cuentas de su ejecución a la autoridad competente.
- **Tramo de control.** Es el número de funcionarios o unidades administrativas que puede depender directamente de un órgano superior. La capacidad para dirigir cierta cantidad de subordinados es limitada y su aplicación está condicionada por las posibilidades reales de atención, supervisión, dirección, control y corrección de las actividades encomendadas a cada órgano.
- **Comunicación.** Proceso mediante el cual las personas de las distintas áreas intercambian información con un fin determinado.
- **Delegación, descentralización y desconcentración.** La delegación es el acto de responsabilizar a un subordinado para que, mediante sus actuaciones y convicciones, logre tomar decisiones propias y emita instrucciones según las necesidades de la organización.



#### 4.4. Características de los niveles administrativos

Precisar las funciones y características de cada nivel dentro de la estructura nos ayuda a evitar omisiones y duplicaciones; además nos sirve como guía del cambio. Así, las funciones que se desempeñan son precisas y claras.

A continuación mencionaremos algunas características de los niveles administrativos:

- Organización cliente. El consultor examina información básica sobre el carácter, el objeto, el papel y los principales rasgos de la organización con relación al cliente.
- Ambiente externo. Es el contexto socioeconómico. Algunos de los factores ambientales son variables sobre las cuales la organización cliente no puede influir.
- Los recursos de los que dispone la organización se examinarán en forma global, sin entrar en cuestiones de dirección financiera, de personal, etcétera.
- Los objetivos, políticas y planes de conjunto. Su estudio es fundamental para conocer la empresa, y constituye la base de la evaluación del funcionamiento de la organización.
- Las finanzas son un sector fundamental en todo estudio empresarial, pues la solidez económica y los resultados financieros de las organizaciones comerciales reflejan el potencial y los resultados en casi todos los demás sectores y funciones.



- La comercialización en las organizaciones que venden sus productos y servicios constituye un vínculo esencial con el ambiente externo a la organización.
- Investigación y desarrollo. En caso de que la organización opere o esté orientada a la investigación, ésta puede tener efecto considerablemente mayor sobre los resultados globales que la dirección de la producción.
- Personal. La cuestión crítica en este sector es el efecto de la política del personal sobre el funcionamiento y las perspectivas de la organización cliente.

En cuanto a los niveles administrativos, mencionaremos el directivo, supervisor y operativo.

Directivo. Dentro de la estructura de la organización, existe el nivel o rango con la autoridad y responsabilidad propias de un directivo, quien, por la función que tiene encomendada, toma las decisiones y establece políticas y estrategias. Éste cuenta con un perfil de liderazgo, tiene unidad de planeación, coordinación y control de alto nivel; además, elabora programas y determina objetivos. Podemos resumir parte de sus funciones en los pasos del proceso administrativo (planear, organizar, dirigir y controlar).



Supervisor. Es considerado como nivel medio. En éste se desarrollan funciones de control, asesoría técnica, planeación y determinación de las estrategias, haciendo énfasis en la coordinación con otras dependencias del mismo sector.

En este nivel se lleva a cabo también el proceso administrativo, enfatizando la ejecución tanto de programas como de sistemas de control y la supervisión de los mismos. Asimismo, en la supervisión se interpretan las políticas, normas, reglas y estrategias de la empresa. El supervisor debe corregir las fallas, y dirigir y vigilar la elaboración de programas y presupuestos.

Operativo. Lo constituyen las operaciones que se realizan dentro de la organización; para efectuarlas satisfactoriamente, es necesario conocer las metas y objetivos de la empresa; sus procedimientos, métodos y sistemas de productividad.

#### 4.5. Estimaciones de costo

En ocasiones, los presupuestos son afectados por las propuestas de cambio en la reducción o ampliación del número de puestos y plazas. Tales cambios llegan a repercutir sobre la distribución de las funciones y las cargas de trabajo, asimismo en los resultados organizacionales. Por eso, es importante considerar los factores de costo total, administrativo de la reprogramación y beneficio.

Honorarios y costos se indican en el honorario total de consultoría, el método de facturación y las condiciones de pago. Los costos que se indican por separado incluyen el valor del trabajo de los miembros del personal del cliente que trabajarán con los consultores y el de la compra del equipo necesario para la tarea.



#### 4.6. Sistemas de información

Para llevar a cabo las modificaciones en la organización, es necesario realizar un análisis de los sistemas de información. De esta manera, se obtiene un diagnóstico o resultado de la situación en que se encuentra la entidad y los factores que la afectan.

Al respecto, se propone una identificación de la categoría de los sistemas, que pueden ser:

- De procesamiento de transacciones.
- Administrativos de información.
- Para el soporte de decisiones.

Asimismo, es indispensable aplicar la estrategia para el desarrollo del nuevo sistema. En este orden, tenemos los métodos siguientes:

- Del ciclo de vida para el desarrollo de sistemas.
- Del desarrollo del análisis estructurado.
- Del prototipo de sistemas.
- Combinación de métodos.



#### 4.7. Cambio organizacional

Un líder tiene gran incidencia en la cultura de la organización. Y cuando éste es un administrador de primer nivel, puede llegar a crear un ambiente propicio, puesto que sus valores y convicciones son guías para los empleados. Asimismo, es el motor del cambio organizacional. Los líderes empresariales, guiados por valores, son modelos a seguir. Ellos motivan y conducen al personal. Pero eso no basta, también es de suma importancia para el desarrollo de una cultura organizacional la disposición de los trabajadores.

Por ejemplo, actualmente se vive una reorganización en PEMEX (ver <http://www.yucatan.com.mx/especiales/expropiacion/14020101.asp>).



## Unidad 5. Asistencia técnica y servicio de consultoría

5. Asistencia técnica y servicio de consultoría
  1. Concepto
  2. Objetivos
  3. Asistencia técnica
  4. Servicio de consultoría
  5. Funciones generales de asistencia y/o servicio
  6. Personal requerido
  7. Mecánica para la presentación de servicios
    - A) Contacto
    - B) Presentación
    - C) Alternativas de actuación
    - D) Manejo de proyectos
    - E) Seguimiento y control
    - F) Presentación de resultados







## Objetivo particular de la unidad

Al culminar el aprendizaje de la unidad, lograrás diferenciar los conceptos de asistencia técnica y el servicio de consultoría, los cuales deben de ser tomados en cuenta por las organizaciones, así también la manera de cómo operan éstas y que requerimientos se necesitan para obtener resultados; con ello identificaras las ventajas y desventajas que existen en su aplicación.



## 5.1. Concepto

Asistencia técnica y servicio de consultoría es el trabajo que brinda una persona, independiente y calificada, a una empresa para identificar e investigar problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos. Asimismo, da medidas de solución y dirige su aplicación.

Al ser independiente, el consultor es imparcial. Sin embargo, esta independencia significa, al mismo tiempo, una relación muy compleja con las organizaciones clientes y con las personas que trabajan en ellas. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas; debe actuar como promotor de cambio y limitarse a su función.

Debemos mencionar que, para aprovechar al máximo la información, las organizaciones necesitan contar con fuentes adecuadas y nuevas opciones que ayuden en la toma de decisiones y a obtener un mejor nivel en los mercados. Además, son buenos auxiliares en la presentación de los datos las técnicas gráficas (cuadros, tablas, ilustraciones, etcétera). Por ejemplo, mediante cuadros (tabulaciones de resultados) podríamos ilustrar un procedimiento o exponer series de cantidades en forma comparativa.

## 5.2. Objetivos

En general, los consultores se emplean por una o más de las razones siguientes:



- Para que aporten conocimientos y capacidades especiales.
- Para que presten ayuda intensiva en forma transitoria.
- Para que den un punto de vista imparcial.
- Para que den a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

La asistencia técnica y servicio de consultoría cooperan, principalmente, al desarrollo administrativo de las entidades, haciendo propuestas y apoyando en la toma de decisiones con el fin de optimizar sus recursos. Asimismo, dan información fundamental de interés para la organización. Pero la información tiene valor sólo cuando es accesible, precisa y verificable.

Los directores de empresas recurren a un consultor cuando necesitan ayuda en la solución de un problema. El consultor puede encontrarse con estas irregularidades:

- De corrección. Con casi los mismos recursos se lograba antes un resultado más satisfactorio que el actual.
- De perfeccionamiento. Al mejorar una situación determinada, puede afectarse a elementos parciales de la dirección (técnicas de contabilidad, procedimientos administrativos o mantenimiento de registros).
- De creación. Ante éstas, el consultor requiere mucho ingenio y aplicar medios no tradicionales para solucionarlas.



### 5.3. Asistencia técnica

#### 5.3.1. Denominación de las áreas de apoyo técnico

Los consultores tienen acceso a una serie de métodos basados en las ciencias del comportamiento, con los cuales pueden facilitar el cambio en personas, grupos y organizaciones. Entre los principales, podemos mencionar la dirección por objetivos, grupos de diagnóstico, análisis transaccional, análisis de operaciones, terapia de grupo de trabajo, técnicas de comunicación no verbal, desarrollo de la organización, uso de redes de gestión y motivación de la realización.

Ahora bien, el dominio práctico de estas técnicas es lo que distingue al consultor del teórico académico. Las técnicas pueden adquirirse, en parte, asimilando datos de investigación y publicaciones; pero, sobre todo, se aprenden mediante la experiencia.

Además de prestar servicios consultivos, las organizaciones de consultoría suelen ofrecer otros servicios de apoyo técnico interno a las actividades principales de la empresa; asimismo, complementan las tareas consultivas con servicios especiales para sus clientes.

Toda unidad de consultoría tiene que decidir la gama y volumen de servicios técnicos que necesita y puede prestar. Por ejemplo, una unidad pequeña puede carecer de servicios técnicos especiales; una mediana, sólo tiene algunos; y una grande, dispone de una amplia red de servicios especiales.



### Servicios técnicos de apoyo:

– Actividades promocionales. Consiste en la difusión de los servicios de consultoría. Por este medio, se pretende descubrir nuevos clientes y mantener contactos con clientes anteriores para obtener nuevas solicitudes de trabajo. En este caso, el personal más experimentado de la unidad de consultoría es el que debe asumir la responsabilidad de las actividades de promoción. Pero cuando las unidades son grandes, hay empleados especializados para efectuar esas labores. Entre los medios promocionales están los artículos técnicos, libros, conferencias, escritos, tareas docentes, folletos informativos, reuniones sociales, visitas, etcétera.

– Servicios de información. Es un servicio de información y documentación necesario. La investigación sobre los progresos recientes en dirección de empresas debe reunirse y transmitirse a los consultores; asimismo, los métodos de trabajo empleados y los resultados obtenidos en tareas anteriores para que los puedan usar en sus nuevos propósitos.

– Investigación y desarrollo. Las organizaciones de consultoría no poseen grandes departamentos de investigación y desarrollo; prefieren estar al corriente de los proyectos de estudios realizados en facultades, escuelas de comercio o instituciones, y se procuran sus resultados.

– Elaboración de nuevos métodos y técnicas. Suele ser una característica de la práctica consultiva, especialmente cuando se abordan nuevos tipos de tareas.



– Contratación, selección y formación de personal. Estas actividades, o parte de ellas, existen en toda organización de consultoría, principalmente, en las que se encuentran en fase de expansión. Las consultorías más importantes suelen tener departamentos con personal especializado para desarrollar esas funciones.

– El centro de formación, estudios económicos y de viabilidad, informática y servicios de contratación de directivos.

### 5.3.2. Adscripción

Si el cambio garantiza una mejora, se le conferirá una alta responsabilidad al analista –sin importar si es externo o interno–, éste será un agente de cambio cada vez que realice alguna de las actividades. El agente de cambio sirve como catalizador para el cambio y colabora con otros para agilizarlo; por eso, debe relacionarse con todo el personal. El agente de cambio puede actuar dentro de la organización o a manera de *staff*.

No hay una estructura fija única para las organizaciones de consultoría; sólo es posible dar algunos ejemplos y principios comunes. Una unidad básica de consultoría operativa puede formar parte de una organización consultiva más importante, compuesta de varias unidades especializadas. Asimismo, la estructura de la alta dirección de las organizaciones de consultoría depende mucho de su estatuto jurídico.



En las organizaciones de consultoría grandes y complejas, las funciones de dirección general abarcan mucho más que la simple orientación y control del trabajo de los consultores. El director debe coordinar una amplia gama de servicios diversificados. De hecho, en algunas organizaciones de consultoría los directores generales han sido elegidos de entre el personal que posee suma experiencia en dirección de empresas, pero no necesariamente en actividades de consultoría profesional.

#### 5.4. Servicios de consultoría

##### 5.4.1. Estructura

La consultoría es un servicio independiente y se caracteriza por la imparcialidad del consultor. Pero esa independencia significa al mismo tiempo una relación muy compleja con las organizaciones, empleados y clientes. El consultor no tiene autoridad directa para tomar decisiones y ejecutarlas, pero esto no debe considerarse una debilidad si el consultor sabe actuar como promotor de cambio y dedicarse a su función. Además, debe asegurar la máxima participación del cliente en todo lo que hace, de modo que el éxito final sea resultado del esfuerzo de ambos.

No se contrata a los consultores para dirigir organizaciones o tomar decisiones en nombre de directores; su responsabilidad es trabajar como asesores.

El servicio de consultoría también proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos. Por supuesto que los dirigentes de las empresas tienen esta facultad, pero los consultores cuentan con gran experiencia, pues han pasado por muchas organizaciones; además, se mantienen continuamente





al tanto de los progresos en métodos y técnicas, incluidos los que se realizan en universidades e instituciones de investigación. Así, pueden establecer vínculos adecuados entre la teoría y la práctica.

La consultoría no proporciona soluciones milagrosas; es un trabajo difícil basado en el análisis de hechos concretos y en la búsqueda de soluciones originales, pero factibles. Si la empresa pone de su parte, y clientes y consultores trabajan en conjunto, el resultado final será más exitoso.

Hay consultoría externa y consultoría interna. Desde los puntos de vista administrativo y jurídico, el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las que trabaja. El interno, en cambio, es parte de una organización determinada, una compañía, un grupo de compañías, un ministerio o departamento gubernamental, etcétera. Sin embargo, es difícil distinguir entre ambas clases de consultores. Por ejemplo, una oficina consultiva autónoma al servicio de un ministerio industrial puede considerarse una dependencia interna, puesto que es parte de los servicios gubernamentales; pero puede tener la misma relación de trabajo con las empresas públicas que dependen de ese ministerio que la que tiene una empresa consultiva externa independiente.

Los servicios de consultoría internos, a menudo, se consideran más adecuados para resolver problemas que exigen conocer a fondo relaciones y procedimientos internos y factores políticos sumamente complejos de grandes organizaciones, las diversas funciones de la organización o las particulares limitaciones que afectan a su funcionamiento. En el sector gubernamental, los servicios de consultoría internos pueden emplearse por razones de seguridad e interés nacional. Si existe una demanda constante de asesoramiento en métodos y técnicas especiales, un servicio de consultoría interno puede resultar más barato y productivo. Por su parte, los



consultores externos son preferidos por organizaciones cuyos consultores internos no satisfacen los criterios de imparcialidad y confidencialidad, o no tienen determinada pericia.

A veces, se confían tareas complejas conjuntamente a consultores externos y a consultores internos; o se pide a los consultores internos que definan la tarea con precisión para un consultor externo, y que colaboren con él a fin de sacar el mayor provecho posible de su asesoramiento durante el desempeño de la tarea.

#### 5.5. Funciones generales de asistencia o servicio

Las funciones y técnicas de dirección que desarrollan los consultores han pasado por varias etapas. Hoy día, hay consultores para todo tipo de problemas de dirección: funcional, interfuncional y general; y sus técnicas se aplican a los estudios de método y de tiempos, análisis cuantitativo y de las ciencias del comportamiento.

Los consultores de empresas u organizaciones no están capacitados para tratar problemas de orden tecnológico, sin embargo, deben saber algo de las relaciones entre la tecnología y la dirección de empresas. En los campos en que los dos factores están estrechamente relacionados, como en la técnica de la producción, los problemas de organización deben verse en relación con los aspectos técnicos del estudio de método, disposición interna de la fábrica, tipo de maquinaria, diseño y clase de herramientas y equipo de transporte, entre otros.



El consultor de recursos facilita la información y orienta a la empresa para solicitar servicios al respecto, o recomienda un programa de acción para el cambio. De esta manera, se busca que la información incida en las actitudes del personal para que haya un buen funcionamiento organizacional. El éxito de este método depende de la comunicación efectiva entre el cliente y el consultor.

El consultor de procesos es promotor de cambio, trata de ayudar a la organización haciéndole tomar conciencia de los procesos orgánicos, de sus consecuencias probables y de las técnicas para lograr cambios. A diferencia del consultor de recursos, éste da a conocer su enfoque, métodos y valores, de manera que la misma organización pueda diagnosticar y resolver sus problemas.

Es muy común que el consultor realice las tareas siguientes:

- Estudio de la empresa. El consultor realiza estudios de los recursos, resultados, políticas y estructuras directivas de la organización, con el objeto de identificar o determinar sus bondades y fallas, y los problemas fundamentales que impiden su buen funcionamiento.
  
- Estudios e investigaciones especiales en todas las esferas de la dirección de empresas. Puede encomendarse a consultores estudios e investigaciones especiales: visibilidad de nuevas inversiones, análisis de mercado, encuestas sobre las actitudes de los consumidores... Estos estudios pueden ser muy detallados y laboriosos, tanto en la recopilación de información como en su revisión.



– Elaborar soluciones para problemas determinados. En la mayoría de los casos, el cliente pide algo más que un estudio de sus problemas: solicita al consultor que elabore soluciones, dé nueva organización a la compañía, perfeccione el sistema de información, elabore un programa de capacitación para el personal de supervisión, haga una disposición alternativa de la planta y de la circulación de materiales, etcétera.

Asimismo, el analista o asesor debe examinar el funcionamiento de la empresa y la emisión de resultados, lo que le permite mejorar los procesos en la organización. Además, tener habilidad de trato para con cualquier tipo de persona y experiencia en el manejo de equipo.

El analista realiza las funciones siguientes:

- Soluciona problemas con base en las proposiciones que él mismo hace.
  
- Aborda la problemática de manera sistemática. Esto permite elaborar diagnósticos. Además, debe de ser capaz de administrar y coordinar innumerables recursos, compartiendo responsabilidades con otras personas.



## 5.6. Personal requerido

### Consultor

La consultoría externa tiene la ventaja de ofrecer a la empresa perspectivas frescas, que no poseen otros miembros de la organización; pero tiene poco acceso a la cultura organizacional de la empresa. La finalidad de contratar un consultor es que éste aporte algo que hace falta en la organización.

En general, los consultores se emplean con el propósito de proporcionar conocimientos y capacidades especiales a la organización. Además, para que presten ayuda intensiva en forma transitoria, den su punto de vista de forma imparcial y presenten a la dirección argumentos que justifiquen decisiones predeterminadas.

La consultoría de empresas, como servicio profesional y método para introducir cambios, no se limita a un tipo particular de organización o de economía; se ha extendido a nuevas esferas de la actividad humana y ha conducido a diversas formas de especialización.

Por otro lado, los consultores se emplean conforme el nivel de desarrollo económico del país lo va indicando; cuando la situación económica y política del país lo exige; y según el tipo de actividad económica y social, y el tamaño de las organizaciones.



### Especialista de apoyo o *staff*

No dirige un proyecto dentro de la organización, sólo es un recurso humano de apoyo para quienes ocupan ese cargo (de dirigir). La consultoría se ha desarrollado como un servicio externo de la organización. Desde el punto de vista jurídico-administrativo, el consultor externo es completamente independiente de las organizaciones para las cuales trabaja. Sin embargo, es difícil distinguir entre ambas clases de consultores, internos externos. Por ejemplo, una oficina consultiva autónoma al servicio de un ministerio industrial puede considerarse una dependencia interna, puesto que es parte de los servicios gubernamentales; pero puede tener la misma relación de trabajo con las empresas públicas que dependen de ese ministerio que la de una empresa consultiva externa independiente.

Los consultores externos son preferidos incluso por organizaciones que poseen algún personal consultor, en situaciones en que un consultor interno no satisface los criterios de imparcialidad y confidencialidad o no tiene determinada pericia.

En ocasiones, se confían tareas complejas conjuntamente a consultores externos y a consultores internos; o se pide a los consultores internos que definan la tarea para un consultor externo y colaboren con él a fin de sacar el mayor provecho de sus asesoramiento durante el desempeño de la tarea.

### Agente de cambio



El analista será un agente de cambio cada vez que realice alguna actividad del ciclo de desarrollo del sistema. El agente de cambio es aquella persona que sirve como catalizador para el cambio, desarrolla un plan para el mismo y colabora con otros para agilizarlo.

Estos especialistas efectúan estudios para programar los proyectos, presupuestos y programas necesarios, así como los diseños de los mismos, mediante las investigaciones pertinentes. Por eso, se recomienda que cuenten con un respaldo de servicios de apoyo.

El personal que se requiere en este servicio debe contar con características y conocimientos específicos, de administración general, teoría de la organización y teoría de sistemas, metodología de investigación para la elaboración de programas, instrumentos de análisis administrativos, sistemas, procedimientos, etcétera. Asimismo, debe saber sobre el manejo de equipo de oficina (computadora y la paquetería necesaria), hablar un segundo idioma, etcétera.

### Programador

Utiliza la creación de ideas con base en comandos. Crea herramientas que se puedan ocupar mediante la computadora para el desarrollo del programa o del plan de trabajo.



## Técnico

Implementa lo que desarrolló el programador para integrarlo al trabajo. Es decir, instala la información que le fue proporcionada por el programador.

Para desarrollar este tipo de trabajo, es necesario contar con ciertas características que ayudarán al desarrollo de las actividades: actitud positiva, capacidad de observación, creatividad, iniciativa, respeto hacia los demás, prudencia y discreción, entre otras.

### 5.7. Mecánica para la prestación de servicios

#### 5.7.1. Contacto

Los directores de empresas recurren a un consultor cuando desean ayuda en la solución de un problema. Desde el punto de vista de la calidad o nivel de la situación, la dirección puede pedir al consultor que corrija algo deteriorado, mejore el estado de cosas o elabore una situación totalmente nueva.

Hoy día, hay consultores para todo tipo de problemas: de dirección funcional, interfuncional o general. Pueden aplicar cualquiera de las técnicas de dirección,





incluso las tradicionales, los estudios de método y de tiempo; el análisis cuantitativo y el de las ciencias del comportamiento.

El ciclo de desarrollo o de vida es un enfoque por etapas de análisis y de diseño del sistema; postula que el desarrollo de los sistemas mejora cuando existe un ciclo específico de actividades del analista y de los usuarios. A pesar de las bondades de este método, debemos reconocer la importancia del enfoque sistemático.

Cuando se inicia una tarea, es necesario disipar la incertidumbre y las especulaciones que la presencia del consultor suscita en la organización. El momento más conveniente para hacerlo es cuando se presenta al consultor y se especifican sus atribuciones a directores y empleados. Esta presentación se efectúa por escrito y mediante reuniones, incluyendo aquéllas en las que está presente el consultor.

### 5.7.2. Presentación

Actualmente, en varios países, los consultores de empresas han establecido asociaciones de profesionales voluntarios, quienes representan sus intereses y regulan las actividades que realizan las empresas de consultoría. Estas asociaciones han desempeñado un papel principal en la promoción de normas profesionales de consultoría de empresas y han contribuido a que la profesión se gane la confianza de los círculos directivos y una buena reputación en la sociedad.



En general, las asociaciones de consultores de empresas contribuyen a la expansión de la profesión, desarrollando y actualizando el cuerpo común de conocimientos, determinando criterios mínimos de calificación para nuevos miembros de la profesión, definiendo y adoptando un código de conducta y práctica profesionales para sus miembros, examinando diversos aspectos de la consultoría de empresas, organizando un intercambio de experiencias y haciendo recomendaciones a sus integrantes sobre el perfeccionamiento de los métodos de consultoría, la organización de unidades, la selección, el personal, el perfeccionamiento y la remuneración de consultores. Asimismo, atienden quejas sobre violaciones del código de conducta y aplican medidas disciplinarias.

El cumplimiento del trabajo de los consultores depende, en parte, de la presentación objetiva de su proyecto desde el inicio: qué se persigue y con qué elementos se cuenta:

- Identificación del problema, oportunidades y objetivos.
- Determinación de los requerimientos de información.
- Análisis de las necesidades del sistema.
- Diseño del sistema recomendado.
- Desarrollo y documentación.
- Prueba y mantenimiento del sistema.
- Implantación y evaluación del sistema.



### 5.7.3. Alternativas de actuación

El estudio de la empresa es consecuencia de un contacto entre el consultor y un posible cliente. Este contacto puede producirse mediante alguna de las siguientes modalidades:

- Averiguación directa. Un posible cliente busca consultor.
  
- Presentación espontánea. El consultor se presenta a diversas organizaciones y ofrece sus servicios.
  
- Recomendación. El consultor es recomendado o presentado a un posible cliente por un colega. En este caso, el cliente recurre de nuevo a un consultor cuyo trabajo anterior juzgó satisfactorio. Puede tratarse de una prolongación directa de una tarea reciente o de una nueva tarea sugerida, tras la visita subsiguiente del consultor a la organización del cliente. Además, un trabajo anterior con el mismo cliente y las recomendaciones basadas en los resultados obtenidos en otras organizaciones son las referencias más adecuadas para crear nuevos contactos y proporcionar nuevas tareas.

Existen organizaciones de consultoría en las que hay una categoría especial de consultores: de diagnóstico. Éstos ocupan cargos altos en la organización y poseen amplios conocimientos en la dirección de empresas, gran experiencia en el diagnóstico de dificultades en organizaciones comerciales y de otros tipos, y probada capacidad para examinar nuevas tareas con el personal que asume funciones de responsabilidad en las organizaciones cliente.



En general, el consultor que llevará a cabo el estudio es la persona delegada por la organización de consultoría para que la represente en la reunión preliminar sobre el estudio. Las alternativas de actuación dependen de las necesidades de la organización y de sus recursos; es responsabilidad tanto de los ejecutivos como de los analistas tomar la decisión que más convenga a la organización.

#### 5.7.4. Manejo de proyectos

Al principio del estudio, el problema lo define el mismo cliente, quien también puede tener una idea del trabajo que realizará el consultor y de su costo. Durante el estudio de la empresa, el consultor llega a un acuerdo con el cliente sobre la naturaleza real del problema y las atribuciones del consultor o del equipo operativo. Además, el problema puede ser muy claro para el cliente o pasarle inadvertido. En el primer caso, en la conversación entre consultor y cliente, hay coincidencia de opiniones.

El estudio de la empresa incluye la recopilación y el análisis de información sobre las actividades del cliente, y conversaciones con algunos directores supervisores y otras personas clave tanto dentro como fuera de la organización cliente.

En resumen, el objeto del estudio de la empresa es pasar revista a los recursos del cliente, examinar las actividades a que dan lugar, evaluar el funcionamiento de la organización e identificar oportunidades para mejorar los resultados obtenidos. Se evalúa rápidamente el potencial de expansión de la organización cliente, se reconocen sus puntos fuertes, se descubren los puntos débiles que deben remediarse y se



definen los problemas fundamentales. Al final del estudio, el consultor debe poseer información suficiente para ponerse de acuerdo con el cliente acerca de sus atribuciones.

El método para llevar a cabo un estudio de empresa queda determinado por los factores siguientes:

- Objeto. Determinación de los problemas fundamentales del cliente, medidas necesarias y ayuda propuestas por el consultor.
- Tiempo disponible. Generalmente, es breve; esto limita las posibilidades de reunir información y someterla a un análisis detallado.
- Perfil del consultor de diagnóstico. El consultor puede desconocer todas las industrias y esferas funcionales en detalle; pero ya ha visto y examinado muchas organizaciones.
- Método esencial. Consiste en adoptar un enfoque dinámico y global de la organización, su entorno, recursos, objetivos, actividades y logros.
- El analista o consultor se involucra en la identificación de los problemas, oportunidades y objetivos. Esta fase es crucial para el éxito del resto del proyecto; posteriormente, en conjunto con los otros miembros de la organización, hará notar los problemas.



#### 5.7.5. Seguimiento y control

Un estudio de empresas satisfactorio se basa en la rápida recopilación de información, de modo que revele el tipo y el grado de ayuda que el consultor puede prestar al cliente (deberá reunirse información sobre los datos cuantitativos y cualitativos).

Antes de la reunión preliminar sobre el estudio, el consultor, asistido por el servicio de información o documentación de su unidad de consultoría, reúne algunos datos de orientación sobre el ambiente externo en que opera el cliente y las condiciones internas que imperan en su organización.

La mayor parte de datos y cifras del estudio debe ser recopilada, clasificada y examinada durante los pocos días que dura el estudio, por el consultor y el personal del cliente asignado para ayudarlo.

Las principales fuentes de información para el estudio preliminar de la empresa son:

- Datos publicados, registros e informes del cliente; archivos de la unidad de consultoría, observaciones y entrevistas hechas por el consultor y contactos establecidos fuera de la organización cliente. (Esta información puede provenir del cliente u otras organizaciones interesadas).
- Publicaciones del cliente. Generalmente, comprenden informes anuales sobre finanzas y el funcionamiento de la empresa; declaraciones financieras, estadísticas, comerciales y aduaneras a organismos oficiales, asociaciones comerciales y organizaciones de crédito; estudios económicos; material de



promoción de ventas como catálogos y folletos de publicidad, comunicados de prensa, etcétera.

Otras fuentes pueden proporcionar información sobre condiciones y tendencias en el sector económico del cliente, incluidos progresos tecnológicos, estadísticas e informes comerciales, reglamentos que el cliente debe respetar, prácticas de gestión, relaciones de trabajo...

Los registros y datos internos del cliente proporcionan información sobre sus recursos, objetivos, planes y funcionamiento, incluyendo referencias sobre fábricas y equipo, reportes a directivos sobre los resultados financieros y costos de actividad, servicio y productos.

Las oportunidades son las situaciones que, según el analista, pueden perfeccionarse mediante el uso de sistemas, buscando ventajas competitivas o estableciendo un estándar, mediante un programa de control u hojas de seguimiento de actividades, para dar continuidad al sistema.

#### 5.7.6. Presentación de resultados

En esta etapa, el analista ayuda a implantar el sistema, que incluye el adiestramiento y la capacitación. La presentación se llevará a cabo con el apoyo de toda la documentación escrita y los elementos audiovisuales necesarios. El grado de persuasión que pueda alcanzar depende de muchos factores, que deberán preverse.



El objetivo de la presentación es, por supuesto, lograr que el cliente acepte las recomendaciones; por eso, se celebra entre el equipo consultivo, cliente y miembros de su personal elegido.

El personal de enlace del cliente y otros especialistas puede tener un papel importante en la presentación. Ellos, habiendo tomado parte en la investigación, pueden estar informados de muchos detalles favorables a las recomendaciones.

La presentación del consultor sigue una serie de pasos en los que se va consolidando la argumentación a favor de las recomendaciones, de tal modo que el cliente tenga poca o ninguna vacilación en aceptarlas. El consultor no debe presentar propuesta alguna, a menos que crea que su probabilidad de aceptación es elevada.

El consultor o analista no debe abrumar al cliente con detalles analíticos ni tratar de impresionarlo con técnicas que suele conocer sólo el especialista; pero sí puntualizar las técnicas empleadas en la evaluación. Además, debe indicar claramente todas las soluciones que se han considerado y justificar la elección de la que propone.

El consultor debe ser absolutamente honrado con el cliente, especialmente al detallarle los riesgos inherentes a la solución, y las condiciones que debe crear y mantener. En este caso, es necesaria una estricta disciplina en el registro de los datos fundamentales. Puede ser que el cliente acepte la propuesta sólo en principio, y manifieste la intención de ejecutarla, pero la decisión definitiva puede estar sujeta a un estudio detallado de las propuestas escritas.





Cuando es necesario presentar las propuestas también a representantes de sindicatos, asociaciones del personal u otros grupos de empleados, el papel de negociador incumbe al cliente. En ningún caso, el consultor debe asumir solo esta tarea; por supuesto, ha de estar dispuesto a apoyar al cliente y ayudarle a organizar las campañas explicativas necesarias, aconsejándole enérgicamente que se oponga a todo intento de tomar una decisión definitiva en asamblea general.





## Unidad 6. Manuales administrativos

6. Manuales administrativos.
  - 6.1 Concepto
  - 6.2 Objetivos
  - 6.3 Clasificación básica
    - 6.3.1 Por su naturaleza o área de aplicación
    - 6.3.2 Por su contenido
    - 6.3.3 Por su ámbito





## Objetivos particulares de la unidad

Al culminar el aprendizaje de la unidad, conocerás los manuales administrativos, los objetivos que persigue una organización al documentar la información necesaria para llevar a cabo sus actividades, valorarás la importancia que tienen los manuales para el desarrollo y permanencia de la empresa. Asimismo, identificarás la clasificación básica de los manuales administrativos, de acuerdo con su naturaleza, contenido y ámbito.



## 6.1. Concepto

La historia de los manuales como herramientas en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, se desarrolla esta técnica ante la falta de personal capacitado. Sin embargo, se tiene conocimiento de que aun antes ya existen algunas publicaciones en las que se proporciona información e instrucciones al personal sobre ciertas formas de operar de un organismo.

El empleo de los manuales se crea como un auxiliar para tener el control deseado del personal de una empresa. Por medio de los manuales se muestran al personal –de manera sencilla, directa, uniformada y autorizada– las políticas, estructura funcional, procedimientos y otras prácticas del organismo.

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

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

El manual es un documento que contiene, de manera ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimientos de una empresa. Asimismo, indica las actividades que deben ser cumplidas por sus miembros y la forma como las mismas deberán ser realizadas, conjunta o separadamente, para una mejor ejecución del trabajo. Por eso, los manuales administrativos son instrumentos de suma importancia para la comunicación de toda organización.



Miguel Duhalt Kraus dice que el manual administrativo es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimientos de una entidad, necesarios para la mejor ejecución del trabajo. Y, por su parte, Terry G. R. dice que es un registro de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar sus esfuerzos dentro de la empresa.

En resumen, los manuales sirven como instrumentos de control sobre la organización.

## 6.2. Objetivos

El objetivo principal de los manuales administrativos es instruir al personal, o darle a conocer las funciones, relaciones, procedimientos, políticas, objetivos y normas que les permitan mejorar sus labores.

Los manuales administrativos deberán reservarse para exponer información de carácter estable, es decir, la que se refiere a la estructura funcional, aspectos técnicos, etcétera.

Las funciones de la organización, en forma general, son:



- Procedimientos
- Políticas
- Objetivos
- Normas

Los manuales llegan a ser un medio de comunicación en las decisiones de la organización, y ayudan en la consecución de los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, etcétera. Además, logran resolver conflictos jerárquicos o de otro tipo, como administrativos.

En general, los manuales deben cubrir los objetivos siguientes:

- Instruir al personal con relación a los objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas de la empresa.
- Precisar las funciones y relaciones de cada una de las áreas o departamentos, para deslindar responsabilidades y, así, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Llevar a cabo la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y, de esta forma, propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Integrar y orientar al personal de nuevo ingreso.
- Informar sobre la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Dar una forma bien definida a la estructura organizacional de la empresa, por medio de una serie de normas definidas.





Un manual correctamente redactado puede ser instrumento administrativo valioso. Esto se puede comprobar si consideramos que, aun siendo simples puntos de llegada, los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional. En otras palabras, son las manifestaciones concretas de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

Por lo anterior, es fundamental puntualizar los objetivos propios de los manuales para determinar su utilización:

- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.
- Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando, así, su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitando la duplicidad y detectando omisiones.
- Instruir al personal acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos y normas.



### 6.3. Clasificación básica

#### 6.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación

En esta clasificación están los manuales siguientes:

- Microadministrativos. Establecen una sola organización; se puede hacer referencia a ella en forma global o exclusivamente a una de sus unidades.
- Macroadministrativos. Involucran a más de una organización.
- Mesoadministrativos. Consideran a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

#### 6.3.2. Por su contenido

##### 6.3.2.1. De organización

Su objetivo principal es exponer, clara y detalladamente, la estructura organizacional formal, mediante la descripción de objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, así como las relaciones existentes.

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración, que contribuye favorablemente en el proceso de la entidad. En este sentido, ayuda a formular, crear y analizar la organización, sometiéndola a evaluaciones parciales o totales.



En este documento, se describen informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran, señalando responsabilidades, atribuciones, deberes y funciones. Esto facilita el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución. Adicionalmente, los manuales de organización suministran información sobre las relaciones sobre las distintas unidades y especifican la autoridad.

Así, el manual de organización general de una entidad constituye un medio valioso para la claridad y fluidez en la comunicación de su personal. Además, ayuda a registrar y transmitir la información referente a la organización y a su funcionamiento, y a las unidades que la integran.

Con todo, los manuales de organización, por sí solos, no garantizan una buena administración; ésta requiere otros elementos de igual valía.

#### 6.3.2.2. De procedimientos

Mediante éste, se presentan los procedimientos administrativos de manera analítica, por los cuales se logrará la actividad operativa de la organización. Es como una guía de trabajo para el personal de la organización: indica cómo hacer las cosas.

La implantación de este manual nos sirve para aumentar la certeza de que el personal utiliza los sistemas y procedimientos administrativos propicios para lograr su trabajo (los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en



secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática para ejecutar un determinado trabajo de rutina).

El manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en la realización de las funciones de una entidad, o de dos o más de ellas. Asimismo incluye los puestos o unidades administrativos que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar, y cualquier otro dato que pueda ser útil en el desarrollo de las actividades.

#### 6.3.2.3. De historia de la organización

Este tipo de manual proporciona la información histórica de la organización: fundación, camino que ha recorrido para lograr sus objetivos y estado actual.

Por este medio, los trabajadores pueden conocer a la organización desde sus inicios, su lema y filosofía; aspectos que los motivan e integran (recordemos que es de suma importancia lograr que el personal se sienta parte de la organización).



#### 6.3.2.4. De políticas

Mediante este documento, se da a conocer a los trabajadores una guía básica de carácter general sobre sus actividades, en todos los niveles jerárquicos de la organización. Contiene las normas generales que constituyen las interpretaciones que van a guiar o encauzar la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.

Es obligación de las entidades dar a conocer al trabajador, en forma detallada, los lineamientos que debe seguir para hacer sus labores; y precisamente mediante este manual se cubre ese cometido. Además, con esta herramienta, se agiliza el proceso de toma de decisiones, se facilitan la descentralización y la revisión.

Para facilitar el cumplimiento de las responsabilidades de los elementos que participan en el desarrollo del manual, es necesario determinar en forma explícita las políticas, criterios o lineamientos generales que les permitan realizar sus actividades sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

#### 6.3.2.5. De contenido múltiple

Este tipo de manual es una mezcla de varios manuales. Se elabora cuando la cantidad de actividades de personal no es suficiente, o por la simplicidad de las tareas que se desarrollan dentro de la organización. Es decir, no se puede justificar la elaboración de varios manuales, y se presenta éste.



Es posible, además, combinar uno o más tipos de manuales cuando la organización es pequeña. Por ejemplo, un manual de contenido múltiple es el de procedimientos y políticas, o el de historia y el de organización. Cabe destacar que, cuando el caso lo amerite, es necesario llevar a cabo la separación de los conceptos de manuales, aunque estén contenidos en uno solo.

El manual de contenido múltiple se aplica también debido a que los empleados tienen frecuentemente dos tipos de jefes; uno por las funciones o divisiones, y otro que permite realizar la combinación del personal de diferentes divisiones o departamentos funcionales para integrar un equipo por proyectos o negocios específicos.

#### 6.3.2.6. De puestos

En la práctica, este manual es un instructivo de trabajo para el personal de la organización. En éste, se especifica lo que se realiza en el puesto: labores, procesos y rutinas. Obviamente, un manual de esta naturaleza es mucho más detallado que uno de procedimientos.

Este manual instruye sobre cómo se llevará a cabo la tarea a desarrollar. Para esto, se utilizan técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de autoevaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por parte del usuario.

En este tipo de manual debe describirse su carácter general, enumerando sólo las principales funciones o actividades dentro de la empresa. Por ejemplo, el gerente de



mercadotecnia planifica, dirige y coordina la mercadotecnia de los productos y/o servicios de la organización.

Según los expertos, jamás debe incluirse en la descripción de un puesto frases ambiguas del tipo “otras obligaciones”, “conforme se asignen”..., pues dejan abierto el carácter del puesto y a las personas que se necesitan para ocuparlo.

En algunos casos, se puntualizan las relaciones que tiene la persona que ocupa el puesto con terceros, dentro y fuera de la organización.

#### 6.3.2.7. De técnicas

Este manual se elabora con los principios y técnicas de una función operacional determinada. Es fuente básica de referencia para el departamento responsable de la actividad, y además contiene información general para el personal interesado en una función determinada.

Un ejemplo de tipo de manual de técnicas es el de auditoría administrativa o el de sistemas y procedimientos, que han adquirido en poco tiempo un significado importante en la administración de las empresas públicas y privadas. La cantidad de especialistas en sistemas y en departamentos de sistemas y procedimientos, bajo una variedad de títulos o designaciones, ha venido aumentando significativamente en las dos últimas décadas. Además, aun cuando la frase “sistemas y procedimientos” difícilmente abarca todo aquello que hacen los especialistas en sistemas, el puesto parece ser reconocido universalmente como un campo de actividades de la empresa.



#### 6.3.2.8. De ventas

Este manual está enfocado al personal de ventas. Señala los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidos en el trabajo de ventas, especificando políticas de ventas, procedimientos, controles y normas para la toma de decisiones cotidianas.

Dentro de este tipo de manuales, es de suma importancia manejar las políticas y procedimientos relativos a la carga que se debe colocar en las ventas personales y los métodos que se aplican en las circunstancias siguientes:

- Organización del fabricante
- Sector mayorista del comercio
- Sector minorista del comercio

#### 6.3.2.9. De producción

Ante la necesidad de interpretar las instrucciones con base en los problemas cotidianos para lograr su adecuada y pronta solución, es importante coordinar el





proceso de fabricación, inspección, ingeniería industrial y control de producción. En este proceso, es imprescindible el uso de manuales.

Cuando la organización produce servicios, requiere de la ayuda de la ingeniería –que se encarga del diseño– y de la administración –que se ocupa del control de la organización–. En este orden, la programación determina cómo hacer funcionar los equipos y controlar el flujo de trabajo de manera que se asegure la producción a tiempo.

Los esquemas o sistemas de producción establecen el control de las cargas de trabajo en los departamentos respectivos, o en las máquinas involucradas en el proceso productivo. Y por otro lado, presentan la evolución de las órdenes: informan sobre los programas y tiempos de entrega.

#### 6.3.2.10. De finanzas

En este manual, se tocan puntos importantes como inversión y financiamiento, y las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración. Por eso, es primordial dar a conocer todas las instrucciones precisas en relación con el dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

Mediante este manual, se especifica la función dentro de la organización que tiene como objetivo la obtención y aplicación de recursos financieros; se puntualiza cómo se llevarán a cabo los análisis financieros y cómo se manejarán las estructuras monetarias de la organización. También se asentarán por escrito las



responsabilidades financieras en todos los niveles de la empresa, por medio de instrucciones específicas dirigidas a quienes estén involucrados con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera en la empresa.

#### 6.3.2.11. De personal

El punto importante de este manual es la persona humana y su conducta. Mediante esta herramienta, se logra comunicar al personal las actividades y políticas de la dirección superior.

Este manual toca aspectos como selección y capacitación de personal, manejo de conflictos, servicios y prestaciones laborales, planes de integración y motivación del personal, análisis de puestos, cursos de reclutamiento, inducción e integración, promoción, vencimiento de contrato de trabajo y transferencia del mismo, usos de servicios, prestaciones, etcétera.

#### 6.3.2.12. De operación

Este tipo de manuales sirve para identificar las operaciones que desarrollan áreas o departamentos muy específicos.



### 6.3.2.13. De sistemas

Son manuales en donde se establecen exclusivamente instrucciones sobre algún sistema preciso (administrativo, de computación...).

### 6.3.3. Por su ámbito

#### 6.3.3.1. Generales

Son el resultado de la planeación organizacional y abarcan a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Hay distintos manuales generales:

- De políticas. Exponen los deseos y actitudes de la dirección superior para toda la empresa. Establecen líneas de guía, que son el marco de actuación para todo el personal.
- De procedimientos. Son resultado de la planeación; contienen los procesos de todas las unidades orgánicas que conforman un organismo social, a fin de uniformar su modo de operar.



- De organización. Manifiestan la planeación organizacional. Abarcan a todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

#### 6.3.3.2. Específicos

- De reclutamiento y selección. Se refieren a una parte de un área específica (personal); contienen la definición uniforme respecto del reclutamiento y selección de personal en una organización.
- De auditoría interna. Agrupan lineamientos e instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad (se refieren a la auditoría interna en forma particular).
- De políticas de personal. Definen las políticas de un área específica de la organización, señalando las orientaciones respecto a cuestiones de personal (contratación, permisos, promociones, prestaciones, etcétera).
- De procedimientos de tesorería. Exponen los procedimientos, en orden de importancia, de un área específica a fin de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia de pasos en el trabajo (ingreso a caja, pago a proveedores, etcétera).



## Unidad 7. Elaboración del manual de organización

### 7. Elaboración del manual de organización.

7.1 Concepto.

7.2 Clasificación.

7.3 Contenido del Manual

7.3.1 Identificación.

7.3.2 Índice.

7.3.3 Introducción.

7.3.4 Antecedentes históricos.

7.3.5 Legislación o base legal.

7.3.6 Atribuciones.

7.3.7 Estructura orgánica.

7.3.8 Organigrama (s)

7.3.9 Funciones.

7.3.10 Descripción de puestos.

7.3.11 Directorio.

7.3.12 Glosario de términos

7.4 Procedimiento general para su elaboración.

7.4.1 Diseño del proyecto.

7.4.1.1 Responsable.

7.4.1.2 Delimitación del universo de estudio.

7.4.1.3 Programa de trabajo.

7.4.2 Presentación del proyecto a las autoridades competentes.

7.4.2.1 Participantes.

7.4.2.2 Al responsable de su autorización.

7.4.3 Recolección y clasificación de la información.

7.4.4 Análisis de la información.

7.4.5 Elaboración del Manual



7.4.6 Presentación del Manual para su aprobación

7.4.7 Implantación del Manual

7.4.8 Revisión y Actualización



## Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar la unidad el alumno conocerá que es un Manual de Organización, el porqué es importante que las organizaciones cuenten con este manual, e identificará cada una de las partes de su contenido. Aprenderá la metodología y las técnicas utilizadas para la elaboración del manual,



### 7.1. Concepto y objetivo

El manual de organización es un instrumento metodológico de la administración que contribuye en el proceso del crecimiento de la entidad. En este sentido, coadyuva a formular, crear, analizar y evaluarla. Mediante este documento, se expone información clara y detallada de la estructura y las unidades que la integran, señalando lo relativo a responsabilidades, atribuciones, deberes y funciones. Esto contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución. Adicionalmente, los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.

De esta manera, el manual es un medio valioso para la claridad y fluidez de la comunicación del personal, así como para registrar y transmitir la información referente al funcionamiento de la organización y de las unidades que la integran. Además, es un instrumento de apoyo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada órgano de la institución.

Hay manuales departamentales, que se ocupan de un departamento en particular, o de una función específica; y manuales generales de organización, que abarcan a toda la empresa

Actualmente, hay variedad de formas para diseñar un manual de organización y diversas interpretaciones sobre algunos elementos que lo integran (por ejemplo, las disposiciones jurídicas, que también son conocidas como base o marco legal; o las atribuciones, que llegan a confundirse con los objetivos).

Los elementos que usualmente se consideran relevantes en la elaboración de los manuales son identificación, contenido, introducción, antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivo, estructura orgánica, funciones y organigramas.





El objetivo del manual es presentar un panorama en forma general de la organización, precisando las funciones encomendadas a cada unidad orgánica. Esto permite ahorrar tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones, facilitando el reclutamiento y selección de personal y potenciando el aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### 7.2. Clasificación según su área de aplicación

- Generales. Abarcan toda la empresa (incluyen en un apartado los antecedentes históricos de la misma).
- Específicos. Se ocupan de una función operacional, un departamento o una sección (contienen un apartado sobre la descripción de puestos).

### 7.3. Contenido

El contenido del manual hace posible que éste se utilice como medio de comunicación y coordinación, facilitando la ejecución de las actividades y la asignación apropiada del recurso humano para alcanzar los objetivos.

Cabe hacer mención que el contenido de un manual de organización varía de acuerdo con el tipo de información que se pretenda definir. Algunos conceptos que puede comprender son:

- Identificación
- Índice
- Introducción
- Directorio
- Antecedentes históricos



- Base legal
- Atribuciones
- Objetivos
- Organigrama
- Estructura funcional

### 7.3.1. Identificación

Es la primera hoja del manual en la que se dan a conocer los datos más elementales del documento. En ésta se anotan los datos siguientes: logotipo y nombre de la entidad, título del manual, unidad responsable de su elaboración y actualización permanente, y fecha de implantación o renovación.

### 7.3.2. Índice o contenido

Es la relación de los capítulos que constituyen la estructura del documento. Indica el número de página donde es posible localizar cada rubro especificado.

### 7.3.3. Prólogo y/o introducción

Es el apartado en el que se hace una explicación dirigida al lector acerca del contenido del documento, utilidad de consulta y propósitos que se pretenden cumplir a través de éste. Incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigido, y cómo se usará y harán las revisiones y actualizaciones.

La introducción depende del tipo de manual que se esté trabajando.



#### 7.3.4 Antecedentes históricos

En este apartado, se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico de la entidad, que indican los motivos por los que se haya modificado su organización y funcionamiento; y presentan, de manera sintética y cronológica, las disposiciones jurídicas por las que se creó la empresa.

#### 7.3.5. legislación o base legal

En esta sección, se enumeran todos los ordenamientos jurídicos que regulan la operación de la entidad.

#### 7.3.6. Atribuciones

Es un instrumento jurídico o administrativo que contiene la transcripción textual de las facultades otorgadas a la entidad para actuar –el derecho de hacer–.

#### 7.3.7. Estructura orgánica

Este apartado contiene una relación jerárquica de las unidades administrativas de la entidad, identificadas por un código que permite reconocer sus niveles de dependencia.



### 7.3.8. Organigramas

Es la representación gráfica de la estructura orgánica ordenada jerárquicamente. Refleja la posición de las unidades administrativas, sus relaciones, canales de información, líneas de autoridad y asesorías.

Se recomienda que las figuras empleadas para representar los órganos sean rectángulos de igual medida; asimismo, es prudente evitar los recuadros en el dibujo de los órganos superiores. También se sugiere que el nombre que identifica a cada uno de los órganos sea igual al que se menciona en la descripción de la estructura orgánica y las funciones. Además, conviene que, en la parte superior y al centro del organigrama, se anote el nombre de la entidad; inmediatamente después, en el renglón siguiente, la palabra organigrama; y en el ángulo derecho, las siglas de la unidad que lo formula y la fecha de elaboración.

### 7.3.9. Funciones

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades orgánicas contenidos en la estructura. Mediante el análisis de las funciones del puesto, no sólo se califica a éste en relación con datos, personas y cosas, sino también con cuatro dimensiones más: instrucciones específicas para desempeñar la función; capacidad matemática, razonamiento y juicio para ejecutar la tarea; destreza matemática para realizar el cargo; y facilidad lingüística y comunicativa para hacer la tarea.

La función es un conjunto de actividades asignadas a cada una de las unidades administrativas que integran una institución, definidas a partir del ordenamiento que la crea. Su finalidad es alcanzar los objetivos de una organización, de cuyo ejercicio es responsable un órgano, departamento administrativo o persona.



Existen funciones de tipo genérico, mediante las cuales se describe lo que se realiza en un departamento en forma general (planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar las actividades del departamento de conformidad con las disposiciones emitidas por las autoridades de la entidad). Asimismo, está la función específica, mediante la cual se describen más a detalle las funciones a realizar (organizar, dirigir, supervisar y controlar el trabajo del personal del área, solución de problemas afines, elaboración de manuales de trabajo, selección de tablas, establecimiento de cantidades, formulación de informes, etcétera).

#### 7.3.10. Descripción de puestos

La descripción del puesto es la lista de las obligaciones, responsabilidades, reporte de relación, condiciones laborales y responsabilidades de supervisión del mismo.

Es necesario contar con procedimientos para establecer las obligaciones y habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo. Además, es importante especificar los requisitos humanos indispensables para el mismo (habilidades, personalidad...).

El análisis, descripción y especificaciones de los puestos hacen que logremos recabar la información adecuada para el mejor desempeño de las personas y de la organización en su conjunto. En este orden, también es necesario definir las actividades laborales, conductas, máquinas, herramientas, equipo y auxiliares usados para trabajar, estándares del desempeño, contexto del puesto y requisitos humanos.

#### 7.3.11. Directorio

Es la relación de los principales cargos que existen dentro de la organización y los nombres de quienes los ocupan. Asimismo, cuando se trata de un manual general,



pueden incluirse a los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente. Además, el directorio puede contener una descripción de la génesis del organismo o de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica el decreto por la que fue creado.

#### 7.4. Procedimiento general para su elaboración

##### 7.4.1. Diseño del proyecto

Para diseñar el proyecto –a cargo de la unidad de sistemas y procedimientos–, deber tenerse una visión clara de las necesidades de la organización; es decir, delimitar el problema con base en los requerimientos y recursos que tiene. Así, es posible ubicar al nivel jerárquico más alto –por ejemplo, la intervención del gerente de planeación de la gerencia de administración– para operar adecuadamente.

El diseño del proyecto implica estudiar y analizar permanentemente la organización y su funcionamiento general; recabar los datos necesarios que permitan conocer objetivos y políticas de la organización; estudiar la estructura y las funciones de cada una de las unidades administrativas que la integran; proponer o adaptar los sistemas administrativos y modificaciones que permitan elevar la calidad; diseñar sistemas más eficientes; y comparar las distintas alternativas para seleccionar la más indicada.

##### 7.4.1.1. Responsables

Hay varios responsables en el proceso de elaboración del proyecto. Primero, se debe contar con un coordinador, quien se encarga de elaborar y aprobar los procedimientos a seguir, así como de revisar y validar el trabajo. Además, con un analista y un auxiliar (encargado de ayudar al analista en la recopilación de información; cuando se trata de



empresas de pequeña magnitud, también puede coordinar actividades de planeación y desarrollo).

#### 7.4.1.2. Delimitación del universo de estudio

Esta función deberá desarrollarse de la manera más independiente posible, ya que existe el riesgo de que grupos particulares de la empresa hagan presión. Mientras mayor independencia exista, más eficiente y provechoso será el trabajo. Mientras más alto sea el nivel jerárquico de la unidad, menor será la oposición que encontrará.

En la misma estructura orgánica está un mecanismo de ayuda para alcanzar las metas fijadas. Sin embargo, lo fundamental es el conocimiento operativo de la empresa: sin la comprensión general y específica de la situación actual, y sin una referencia real de los requerimientos del sistema futuro, la posibilidad de que un nuevo sistema tenga éxito se reduce considerablemente.

#### 7.4.1.3. Programa de trabajo

Para la elaboración del programa, es necesario tomar en cuenta los puntos siguientes:

- Actividad programática. Puede ser estructural –por proyectos o material–, rutinaria –comprende el tipo de estructura lineal funcional– y eventual –por ejemplo, un área de apoyo–.
- Duración. Puede ser permanente (de acuerdo con los tipos de factores para decidir el modelo de estructura propicia) y temporal (en este caso, se recomienda usar una estructura por proyectos o matricial).
- Ámbito. Según el campo de aplicación, puede ser pequeño –tiende a una estructura orgánica lineal– y grande –se inclina por una estructura orgánica de tipo funcional–.



- Relaciones. De acuerdo con el tipo de trabajo, pueden ser independientes (en este caso, la estructura orgánica depende del criterio que se adopte) e interrelacionadas (cuando se asume una estructura programática).
- Recursos humanos. Pueden ser especialistas –que se utilizan en estructuras orgánicas de tipo programático–, o por proyecto, y no especializados –se emplean en estructuras orgánicas de tipo lineal o funcional–.
- Recursos financieros. El personal calificado implica costos más altos, pero a mediano y largo plazos resultará más barato, porque se trabaja con base en programas que requieren un solo coordinador. En cambio, el gasto por concepto de personal no especializado es menor, pero, conforme crece el número de analistas, son insuficientes los coordinadores, situación que provoca un crecimiento en los gastos.
- Recursos materiales. La distribución de las oficinas y equipo influyen en el tipo de estructuras. Es muy común que el personal crezca y no haya suficiente espacio para colocarlo; entonces, se debe invertir en una oficina más grande o llevar el personal a otro lugar.

#### 7.4.2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

##### 7.4.2.1. Al responsable de su autorización

Hay áreas, departamentos o secretarías facultados para la autorización del proyecto. Sin embargo, el titular de cada organización expedirá la autorización para elaborar manuales y demás instrumentos necesarios para el mejor funcionamiento de la institución; y él se comprometerá a vigilar que se actualicen constantemente.





#### 7.4.2.2. Participantes

Para depurar el contenido del proyecto, afinar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa, es recomendable presentarlo a:

- Áreas que intervendrán directamente en su aplicación, y que por lo mismo tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.
- Áreas afectadas con la aplicación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o ajustarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto.

#### 7.4.3. Captación de la información

##### 7.4.3.1. Capacitación del personal

La capacitación es el proceso para enseñar a los empleados, mediante diversas herramientas y métodos, habilidades básicas que necesitan saber para desempeñar su trabajo.

El enfoque de capacitación se ha ampliado en años recientes. Antes, se concentraba, sobre todo, en enseñar habilidades de tipo técnico (capacitar a los armadores a soldar, por ejemplo). Pero la capacitación técnica es algo más; para mejorar la calidad, se requieren estudios especiales. Asimismo, los empleados de hoy necesitan habilidades para trabajar en equipo, tomar decisiones y comunicarse satisfactoriamente con los compañeros de trabajo; además, conocimientos tecnológicos y de computación.



Algunos pasos en el proceso de capacitación:

- Análisis de las necesidades. Mediante éste se identifican las habilidades específicas que se necesitan para acrecentar el desempeño y la productividad en el trabajo.
- Estudio del público. Con éste, se pretende asegurar que el programa es adecuado para el grado de estudios, experiencia, habilidades, actitudes y motivaciones personales del público.
- Investigaciones para desarrollar objetivos mensurables de los conocimientos y el desempeño.

#### 7.4.3.2. Diseño de instrumentos para levantar información

El diseño de los instrumentos se logra mediante la recopilación de objetivos, métodos, medios, descripción y secuencia de los contenidos para la enseñanza, organizados en un plan de estudios acorde con la teoría del aprendizaje para adultos y que sirva de guía para desarrollar el programa.

Debe asegurarse que los materiales (guiones de video, guías de líderes y cuadernos de trabajo de los participantes) se complementen, estén redactados con claridad y sirvan para una capacitación unificada; asimismo, se adapten a los objetivos del aprendizaje. En resumen, deben elaborarse con profesionalismo todos los elementos del programa –ya sea que estén reproducidos en papel, película o cinta– para garantizar su calidad y eficiencia.



#### 7.4.3.3. Levantamiento de la información

Mediante el análisis del desempeño, se verificará si éste observa deficiencias significativas que puedan rectificarse mediante capacitación u otros medios.

Para mejorar el desempeño del empleado, se debe comparar el que tiene en la realidad con el que idealmente debería observar. Algunas estrategias al respecto:

- Estableciendo los objetivos de la capacitación.
- Escribiendo una descripción detallada del puesto.
- Elaborando una forma de registro abreviada del análisis de las tareas.
- Preparando una hoja de instrucción para el desarrollo del trabajo.
- Puntualizando el programa de capacitación para el trabajo.

#### 7.4.4. Integración de la información

Ya recabada, es necesario analizar la información para integrarla en el lugar que le corresponde. En otras palabras, este proceso implica dividir o separar los componentes de la información hasta conocer la naturaleza, características y causas de su comportamiento. En este orden, no debe perderse de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí, con el todo y con el contexto. Así, mediante esta integración, se pueden establecer las bases para desarrollar opciones de solución al problema.

#### 7.4.5. Análisis de la información

Mediante el análisis, se obtiene una descripción ordenada de los datos, a fin de someterlos a un examen crítico que, a su vez, permita conocer, en todos sus aspectos



y detalles, el objeto al que se aplican el estudio de la unidad de organización y los métodos. De esta forma, se puede dar un buen diagnóstico de los problemas.

Es muy importante conocer el hecho que se analiza, describirlo, descomponerlo..., para dominar todos sus detalles. Además, es primordial ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias con otros hechos; definir relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto (tomando en cuenta que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que son, además, producto de las circunstancias del ambiente que los rodea); e identificar y explicar las deficiencias y sus causas con el fin de resolverlas (formular un diagnóstico de la situación).

#### *7.4.5.1. Técnicas de apoyo para el análisis*

- De programación. Gráfica de Gantt y red de actividades (PERT).
- Presupuestales. Consideran algunas técnicas de costos y gastos que incurren en la elaboración e implantación del manual.
- Organizacionales. Se refieren al diseño de la organización con base en sus objetivos económicos y de estructura. Dentro de estas técnicas está la descripción de puestos.
- De comunicación. Se ocupan para definir si la estructura responde a un intercambio de información que dé más eficacia y fluidez a las actividades.
- De planeación estratégica. Se aplican con el fin de poder evaluar los enunciados que se manejan al principio de este documento (misión, visión, objetivos y filosofía de la empresa). Incluyen, por ejemplo, el estudio específico de fortalezas y debilidades, alcances y limitaciones.



## 7.4.6. Preparación del proyecto de manual

### 7.4.6.1. Validación

Con base en las revisiones finales y en los resultados para lograr el proyecto, se validan los elementos de la organización.

### 7.4.6.2. Estructuración

Para el logro de la estructuración, es necesario considerar los puntos que se van a desarrollar en el proyecto de manual. De esta forma, se alcanza un orden en dichos puntos.

## 7.4.7. Formulación de recomendaciones

### 7.4.7.1. Tipos de recomendaciones

Hay varios tipos de recomendaciones: de eliminación, supresión de un sistema de trabajo, de procedimientos o de pasos dentro de un procedimiento, de reemplazo de formas, de registros e informes, de supresión de unidades u órganos administrativos, etcétera.

Las recomendaciones de adición, como su nombre lo indica, consisten en la introducción de un nuevo sistema, de operaciones en un procedimiento o de todo un procedimiento. Las de combinación mezclan el orden de las operaciones del procedimiento, considerando factores como lugar, secuencia de ejecución y personal que las realiza. Las de modificación son los cambios en los procedimientos o las operaciones, y la redistribución de unidades, funciones o espacio de trabajo. Y las de simplificación son mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las



operaciones de un procedimiento, con el fin de facilitar las estructuras orgánicas para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación.

#### 7.4.7.2. Elaboración del informe

Las medidas de mejoramiento deben presentarse por escrito. Para ello, debe redactarse un informe que, además de exponer las razones que fundamentan los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones al respecto.

La naturaleza de los lectores para quienes se redacte el informe condiciona su forma y contenido. Por ejemplo, el funcionario de alto nivel requiere informes condensados, escritos con un lenguaje exento de tecnicismos y detalles, pues así le permitirán tomar, con cierta celeridad, decisiones correctas y oportunas. En cambio, los informes técnicos y detallados deben reservarse a las personas involucradas en la implantación y operación del nuevo sistema.

#### 7.4.8. Presentación del manual para su aprobación

##### 7.4.8.1. A los niveles directivos

Este informe se presentará con los siguientes componentes: introducción, que resume el propósito, enfoque, limitaciones y plan de estudio; cuerpo, donde se consignan los hechos, argumentos y justificaciones; conclusiones y recomendaciones; y apéndices o anexos, donde se incluyen las gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que apoyen las propuestas y recomendaciones.



#### 7.4.8.2. A otros niveles jerárquicos

En este caso, pueden seguirse procedimientos muy diversos, pero todos deben someterse a la consideración y aprobación de las autoridades competentes.

#### 7.4.9. Reproducción del manual

Es importante elaborar un proyecto para la reproducción del manual. En éste, se establecerán tanto la cantidad de manuales necesarios para la organización como el material para hacerlos (hojas, pastas, etcétera). Para decidir la cantidad de manuales a imprimir, únicamente serán consideradas las áreas en donde realmente servirán para mejorar el trabajo.

#### 7.4.10. Implantación del manual

Este paso es tan importante como los otros, ya que constituye el momento cuando las medidas de mejoramiento administrativo propuestas entran en vigor para solucionar el problema que ha originado el estudio.

Para llevar a cabo la implantación del manual, es necesario formular un programa al respecto, y disponer de los recursos humanos y materiales adecuados para tal fin.

##### 7.4.10.1. Métodos de implantación

Hay varios métodos para implantar el manual –según el problema y su grado de complejidad–, los más usuales son:



- Instantáneo. Si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra gran volumen de operaciones –o un número excesivo de unidades administrativas–, en la práctica, es el más aconsejado y aceptado.
- Del proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema sólo en una parte de la organización, con la finalidad de probar su eficacia.
- De implantación en paralelo. Se aplica en proyectos de gran envergadura o que implican procesos complejos.
- De implantación parcial o aproximaciones sucesivas. Es el más adecuado para establecer sistemas de gran magnitud.

#### 7.4.10.2. Acciones de apoyo para la implantación

Es indispensable contar con la integración de los recursos humanos y materiales necesarios para aplicar el manual. Además, entre las acciones para implantarlo están el diseño de instructivos de trabajo y formas de oficina; integración del mobiliario, equipo y suministros; y acondicionamiento del local donde se desarrollarán las acciones.

#### 7.4.11. Revisión y actualización

##### 7.4.11.1. Mecanismos de información

Los mecanismos de información para comprobar la eficacia de las mejoras introducidas varían según las características de cada dependencia. Sin embargo, se recomienda que se mantengan activos durante el periodo necesario.





## **Unidad 8. Marco conceptual para el estudio de sistemas y procedimientos administrativos**

### 8. Marco conceptual para el estudio de sistemas y procedimientos administrativos.

#### 8.1 Las organizaciones como sistemas.

##### 8.1.1 El enfoque sistémico.

##### 8.1.1.1 Concepto de procedimiento

##### 8.1.1.2 Características

##### 8.1.1.3 Perfil del analista.

#### 8.2 Definiciones y su aplicación

##### 8.2.1 Actividad

##### 8.2.2 Diagrama

##### 8.2.3 Fluxograma

##### 8.2.4 Función.

##### 8.2.5 Control.

##### 8.2.6 Método.

##### 8.2.7 Objetivo.

##### 8.2.8 Operación.

##### 8.2.9 Política

##### 8.2.10 Puesto.

##### 8.2.11 Plaza

##### 8.2.12 Simplificación del trabajo.





## Objetivos particulares de la unidad

El alumno será capaz de analizar el marco conceptual para el estudio de sistemas y procedimientos administrativos aplicando el enfoque sistémico a las diferentes partes del marco conceptual.

Asimismo, será capaz de comparar los conceptos y su aplicación.



### 8.1. Los sistemas administrativos en las organizaciones

Iniciemos por decir que un sistema es la estructura básica en toda gerencia de información moderna. Es lo que hace posible la utilización de las instalaciones tecnológicas actuales para el procesamiento de datos. Además, el diseño y análisis de sistemas es el paso inicial en la planeación del trabajo de oficina, porque incluye un grupo de partes o elementos que se integran para alcanzar un objetivo determinado. Por ejemplo, en la vida cotidiana descubrimos que es necesaria la interacción de acciones o factores menores para que el total o producto final sea ejecutado de acuerdo con los propósitos estipulados.

Si se quiere mejorar un sistema de una institución, es necesario conocer cuáles son los departamentos que se están utilizando, el flujo de la información y las modificaciones que se pretenden. En este caso, se deberá aplicar una metodología ordenada, de lo contrario, la recopilación de los datos será caótica e inútil.

El diseñador del sistema administrativo puede reunir muchos datos que le serán útiles, a partir de las fuentes siguientes:

- Organigramas y manuales.
- Sistemas y flujos de información.
- Observación del trabajo.
- Estudio de los datos contables.
- Pláticas con los empleados administrativos y de operaciones.
- Cuestionarios para todo el personal afectado.
- Fabricantes de máquinas de oficina.



### 8.1.1. El análisis de sistemas y procedimientos

En la administración de la informática, el término sistema se emplea para designar una red de procedimientos relacionados y eslabonados de tal manera que logren un propósito determinado. En otras palabras, un sistema es una red de procedimientos, integrados y diseñados para cumplir una actividad principal. De igual manera, puede considerarse que un procedimiento es parte del sistema.

El examen detallado de un sistema, sea para mejorar uno ya existente o diseñar uno nuevo, se conoce como análisis del sistema. La intención de este examen es crear un sistema con alto grado de capacidad práctica, economía y eficiencia. En este caso, podría utilizarse la mecanización manual y limitada de una oficina o una instalación completa de computadoras para el procesamiento, según las condiciones particulares.

El análisis de sistemas es necesario por varias razones:

- Las modificaciones de la información requieren que el sistema actual sea cambiado.
- Los avances tecnológicos sugieren mejoras.
- Se requiere un nuevo sistema para llenar los requisitos de información no cubiertos por otros sistemas.

El análisis de un sistema que se está aplicando presenta sus dificultades, pues deben elegirse las formas idóneas para mejorarlo en un tiempo relativamente corto. En el caso de un sistema nuevo, la tarea es igual de difícil; se recomienda hacer su estudio y aplicación dentro de los límites establecidos, sin sobreposiciones innecesarias con otros sistemas, considerando los costos predeterminados –que pueden ser muy limitados– y utilizando los medios más adecuados –manuales o mecánicos–. Principalmente, debe cuidarse que el nuevo sistema sea adecuado para el personal involucrado.



Sin embargo, los cambios en un sistema existente, por lo general, consisten en hacer modificaciones a uno o varios procedimientos. Además, puede aplicarse el análisis para implantar un sistema más amplio, un nuevo procedimiento eslabonado al sistema existente o un sistema unido a otro sistema. En todos los casos, el análisis precede al diseño del sistema.

#### 8.1.1.1. Contexto organizacional

El contexto organizacional, referido a los sistemas administrativos, implica varios aspectos. Tiene que ver, en primer lugar, con la división del trabajo, rangos y jerarquías. Es decir, las posiciones que ocupa la gente dentro de una institución tienen reglas y reglamentos que especifican, en diferentes grados, las pautas de comportamiento. Además, el contexto comprende las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que éstas configuran las prácticas de la gente, y viceversa.

El contexto organizacional es como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción. Con esto queremos decir que la estructura de una organización no queda fija para siempre, más bien configura y es configurada por lo que sucede en la organización. La estructura no se rinde a una conformidad total y evita un comportamiento aleatorio.

Además, el contexto indica que en las organizaciones hay yuxtaposición de soluciones tecnológicas, intercambios políticos e interpretaciones sociales, que dan como resultado módulos de estructuración. Por eso, la estructura está en renovación continua.

A modo de ejemplo, hagamos la siguiente comparación. En algunos aspectos, las estructuras organizacionales son análogas a las de los edificios. Éstos tienen puertas de acceso; las organizaciones poseen “puertas de entrada” (por ejemplo, las oficinas



de admisión, en el caso de los colegios). Los pasillos y corredores gobiernan nuestros movimientos; las organizaciones tienen reglas y procedimientos que controlan la actividad de sus miembros. Algunos edificios son pequeños y sencillos, otros, complejos y con niveles múltiples, con conexiones y pasadizos intrincados hacia otros edificios, tienen calefacción y aire acondicionado controlados en forma central, o cada cuarto es autónomo y los ocupantes deciden cuándo usarlos; las organizaciones también varían en el grado en el que se les da autonomía a la gente y a las unidades.

#### 8.1.1.2. Alcance de su estudio

El estudio de los sistemas y procedimientos en las organizaciones presenta tres funciones. Primero, tiene la intención de elaborar productos y alcanzar objetivos organizacionales. Segundo, pretende minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización (las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones y no viceversa). Y tercero, toma en cuenta que las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder, se toman las decisiones y se desarrollan las actividades de las organizaciones.

El hecho de que el campo de los sistemas es parte integral del trabajo de cada ejecutivo significa que cada persona que supervisa, dirige o administra actividades de subordinados tiene una responsabilidad con los sistemas y procedimientos que emplean él y sus subordinados. Además, el cómo se hacen las actividades, formas y medios que se emplean para llevar a cabo las tareas asignadas y la metodología de los procesos de trabajo empleados nos da un marco de qué sistemas y procedimientos se utilizan. Es, por tanto, éste un campo de actividades que debe clasificarse como uno de los diversos elementos de la administración general.

#### 8.1.1.3. Requerimientos fundamentales



- Decidir qué va a ser efectuado (políticas, cantidades, especificaciones de los productos o servicios, etcétera).
- Cuándo debe hacerse (prioridad, secuencia y programación de la producción).
- Quién va a realizarlo (organización, delegación de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales).
- Cómo va a desarrollarse (mediante sistemas, procedimientos, métodos de control de calidad, estandarización de las prácticas de trabajo, publicaciones de manuales de operación...).
- Disponibilidad de los recursos necesarios para hacerlo (adquisición y aprovisionamiento, construcción, mantenimiento y administración de personal y financiera).
- Ejecución de lo que va a hacerse, en la forma y tiempo precisos.
- Qué se ha hecho. Deben observarse las evidencias de los resultados obtenidos, informes y estadísticas sobre la producción cuantitativa y su costo, comparando los resultados alcanzados con los proyectados.
- Qué tan bien se hizo. Consiste en la revisión de calidad, medición del trabajo, reacción del consumidor, estudios y auditorías administrativas.
- Debe de continuarse haciendo. Abarca la revisión del producto final y los análisis del mercado, costo, consumidor y operaciones.





- Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho. Este requerimiento implica rediseñar el producto y perfeccionar la estructura, sistemas, procedimientos, manejo de personal, abastecimientos, administración financiera y mecanismos usados para planear y programar las actividades futuras de la empresa.

## 8.2. Conceptos básicos

### 8.2.1. Sistema

Según Johnson y Kast, sistema es un todo organizado y complejo integrado por componentes o partes fundamentales relacionadas que forman un todo unitario.

Puesto que la información y su administración son en extremo dinámicas, se infiere que los sistemas empleados deben estar al día. También, a medida que se disponga de nuevas y mejores herramientas, habrá avances considerables tanto en la información proporcionada como en los medios que la presentan. Asimismo, es indispensable que los sistemas sean revisados constantemente, pues van apareciendo nuevas ideas y máquinas, cambian las responsabilidades del gerente y la necesidad de información, surgen aplicaciones alternativas para los productos, etcétera.

Para que un sistema sea posible y llegue al cumplimiento de sus metas, son necesarios los factores siguientes:

- Objetivo. Finalidad o razón de ser del sistema, el producto que se desea como resultado de la acción de los elementos o de su disposición.



- Elementos. Medios que producen las acciones que, debidamente combinadas, contribuyen a lograr el propósito.
- Interrelaciones. Conexiones entre los elementos que conducen al objetivo deseado (lo que implica que no todas las relaciones son significativas para el sistema).

### 8.2.2. Método

Es la manera de efectuar una operación o una secuencia de operaciones (por ejemplo, podrá emplearse un método manual, mecánico o electrónico para el registro de operaciones contables, uno mecanográfico o fotográfico para el fotocopiado, etcétera). Para trabajos más pequeños se aplican métodos de simplificación. Pues la idea es que se lleven a cabo las tareas de oficina en tiempo y esfuerzo mínimos.

Hasta cierto grado, los métodos siguen una rutina automatizada.

### 8.2.3. Técnica

La técnica es uno de los recursos para el análisis de la información, que se apoya principalmente en la metodología de la investigación (específicamente en los aspectos de análisis de datos).

Las técnicas constituyen una gran herramienta, pues mediante éstas se obtienen datos específicos para trabajar y desarrollar nuevos planes, o es posible solucionar problemas y lograr los resultados adecuados. Las técnicas pueden ser utilizadas desde el principio del proyecto y, obviamente, prolongarse en el transcurso de éste. Pero es fundamental precisar los recursos de la organización para aplicar una determinada técnica, cuidando que sea la más conveniente según el tipo de problema.



Hay diferentes técnicas, cualitativas y cuantitativas, entre las que destacan: administración por objetivos, autoevaluación, control de calidad, análisis de sistemas, estudio de viabilidad, *benchmarking*, desarrollo organizacional, reingeniería, reorganización, análisis de series de tiempos, correlación, modelos integrados de producción, simulación, teoría de colas y teoría de grafos.

Como ejemplo de técnica tenemos la administración por objetivos, proceso mediante el cual los administradores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas y definen las áreas principales de su responsabilidad en términos de los resultados; asimismo, emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y evaluar la contribución de cada uno los integrantes.

La administración por objetivos se distingue por:

- Definir los objetivos de la organización.
- Reorganizar las estructuras de la organización cuando se requiera.
- Negociar las normas de rendimiento, expectativas de trabajo y necesidades del puesto.
- Tener revisión informal y formal.
- Poseer retroalimentación formal.
- El superior especifica las normas de rendimiento del subordinado, las expectativas de trabajo y los requerimientos del puesto.
- El subordinado define las características de su trabajo, planes de rendimiento y requerimientos del puesto.

El proceso de la administración por objetivos pasa por dos etapas. En la primera, se fijan los objetivos; y en la segunda, son revisados o verificados.



#### 8.2.4. Función

Es un grupo de actividades afines y coordinadas, indispensables para que la organización logre sus propósitos, y de cuyo ejercicio generalmente es responsable un órgano o unidad administrativa.

En organizaciones pequeñas, es posible el cumplimiento de dos o más funciones que no sean incompatibles (por ejemplo, las de producción y comercialización de mercancías o servicios).

Es importante hacer notar que la operación, actividad y función se refieren a lo que se hace y a quién lo hace; el método, procedimiento y sistema implican, además de esos factores, cómo se hace y en qué orden o secuencia. Además, cuando hablamos de labores o actividades, nos referimos a lo que desempeña una persona o una unidad administrativa, sin describir necesariamente la secuencia ni el método de ejecución.

La función siempre se asigna a un órgano para que las actividades que la componen sean ejecutadas individualmente por las personas que lo integran (división del trabajo).

#### Clasificación de las funciones de tipo administrativo

##### Por su naturaleza

- **Generales o fundamentales.** Son, regularmente, las que realizan todos los administradores, en mayor o menor grado y en el ejercicio normal de sus funciones específicas, independientemente de la rama de su especialización o área de trabajo. (La planeación, coordinación, supervisión etcétera, son funciones de este tipo).



- Específicas o de rama. Están reservadas a los funcionarios especializados en las diferentes áreas que pueda tener la empresa.

Por su objeto

- Sustantivas o de línea. Son específicas o de rama directamente relacionadas con el propósito de la organización.
- De asesoría. Tienen como finalidad aconsejar e informar a los órganos que realizan alguna función sobre aquellas actividades o campos que requieren conocimientos y experiencia técnica especializada.
- Complementarias. Son actividades auxiliares que apoyan las tareas de los órganos básicos (pueden ser de carácter técnico, como la contabilidad).

Por su nivel del órgano responsable o grado de especialización

- Primarias. Actividades afines de cuyo cumplimiento es responsable un alto nivel ejecutivo (gerente o director). Forman un área de trabajo o esfera de acción, sobre la cual el gerente o director tiene autoridad.
- Secundarias. Son una subdivisión de las primarias.

#### 8.2.5. Procedimiento

Los procedimientos son los pasos a seguir para ejecutar un determinado tipo de trabajo. Además, describen en forma lógica las distintas operaciones o pasos de que se compone un proceso, señalando quién ha de realizarlo, cómo, dónde, cuándo y para qué. Tales operaciones constituyen una unidad y son necesarias para llevar a cabo una función o un aspecto de ella. Por esto, el procedimiento es una rutina de trabajo.



Los procedimientos se aplican al manejo de asuntos tales como recepción de pedidos, cuentas por pagar, órdenes de compra, formulación de nóminas, envío de estados y manejo de correspondencia.

#### 8.2.6. Actividad

Las actividades son las acciones o tareas administrativas que realiza una organización o parte de ella. Éstas se distinguen de las labores. Una labor es aquella operación que efectúa una sola persona; y la actividad la ejecuta un departamento, área o unidad conformada por varios miembros.

Un ejemplo de actividad es la investigación para la planeación del estudio, que comprende los pasos de estudio preliminar, definición del área que se va a investigar, determinación de los detalles del estudio, etcétera.

El concepto de actividad es un factor de suma importancia dentro de la organización, ya que mediante éste se conoce todo el trabajo que se ejecuta en una oficina, qué empleados existen, qué actividades desempeñan y en qué tiempo. Además, es fundamental mantener una distribución adecuada del trabajo y que sean utilizadas debidamente las habilidades de los trabajadores.

#### 8.2.7. Operación

La operación siempre es realizada por una sola persona y está presente en cada una de las acciones físicas o mentales, pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una actividad o labor. Por eso, es la división mínima del trabajo administrativo.



La operación se lleva a cabo mediante una combinación o un conjunto de maniobras de toda clase y desarrollados por fuerzas de cualquier tipo. Por ejemplo, la operación bancaria está conformada por todos los actos propios que se realizan dentro de esas instituciones.

#### 8.2.8. Estudio del trabajo

El trabajo es la actividad humana mediante la cual se transforman y adaptan los elementos de la naturaleza para satisfacer las necesidades de la sociedad. Mediante el trabajo, es posible producir todo tipo de artículos. Pero también el trabajo es el esfuerzo dirigido a obtener un beneficio monetario.

Un trabajo deberá ser, aparte de remunerado, gratificante, puesto que es un medio de realización humana. Por eso, es un lugar común escuchar que debemos trabajar en lo que nos gusta. Así, el trabajo se convierte en parte uno mismo. Dicho de otro modo, mediante el trabajo, el hombre crece personalmente y sirve a los demás.

Hay múltiples estudios sobre el trabajo, como el de Taylor, quien hizo un análisis de tiempos y movimientos, y encontró que el ser humano trabaja, pero no con la conciencia plena ni con la satisfacción que puede proporcionarle esta actividad.

#### 8.2.9. Diagrama

Los diagramas son representaciones gráficas –elaboradas en forma vertical, de arriba hacia abajo, u horizontal–. Estas herramientas se forman con rectángulos, rombos, círculos y otros símbolos, en cuyo interior se escribe lo que ha de realizarse en cada evento. La secuencia de dichos eventos se muestra conectando las figuras con flechas. Así, las actividades de una institución están a la mano de todos, de modo gráfico y resumido, evitando los grandes listados de funciones. Por otro lado, sabemos



de antemano que es mucho más fácil que el personal pueda seguir el procedimiento de las actividades más claramente si se le expone, de modo sencillo, con dibujos.

Mediante los diagramas, puede representarse el mayor número de unidades, en espacios mucho más reducidos (incluso pueden aparecer los últimos niveles). Además, este método ha servido para que el analista generalice más ampliamente los procesos electrónicos de datos.

#### 8.2.10. Simplificación del trabajo

Actualmente, se habla de una utilización más racional del trabajo, a través de una distribución planificada de los trabajadores entre las esferas productivas y no productivas, sectores y regiones económicas. Asimismo, un programa adecuado para incrementar la productividad del trabajo social exige la elevación continua del nivel técnico-cultural de los trabajadores en todas las ramas de la economía nacional. Lo anterior se logra a través del Estado y las instituciones públicas y privadas; en éstas, son fundamentales los programas de capacitación del personal.

En este contexto, la planeación laboral se agrupará en segmentos más pequeños y en distintas técnicas para el análisis y mejoramiento. El segmento de trabajo es un procedimiento mediante el cual el trabajo de oficina se ajusta a los requerimientos mínimos de tiempo y esfuerzo.

La simplificación del trabajo conlleva eliminar el desperdicio del material, equipo, tiempo, energía y espacio. Las posibilidades de mejoramiento están limitadas sólo por la habilidad, imaginación e ímpetu del analista; no hay fórmulas secretas.

Mediante la simplificación del trabajo, mejora el ritmo laboral de producción y se desempeñan sólo las etapas necesarias. Este proceso no se aplica sólo a los





procedimientos y a los métodos sino también a las formas de oficina y al arreglo y disposición del equipo y las máquinas.

Hay una guía para la simplificación del trabajo, que maneja los aspectos siguientes:

- Promover la participación de todos los empleados de la oficina, por medio del entrenamiento y el estímulo.
- Hacer más productiva y sencilla la serie de actividades.
- Combinar, siempre que sea posible, las actividades de trabajo y evitar el copiado o plagio.
- Reducir las distancias recorridas a su mínima expresión.
- Arreglar las actividades para obtener un flujo uniforme de una etapa a la otra, es decir, establecer un patrón rítmico de trabajo.

#### 8.2.11. Auditoría administrativa

Las auditorías administrativas son una forma de evaluar la efectividad y eficiencia de varios sistemas en una organización, desde la responsabilidad social hasta el control contable. Pueden practicarse tanto para propósitos internos (auditoría interna) como para externos (auditoría externa).

La auditoría externa está dirigida hacia la evaluación de firmas fuera de los límites de la organización, y sus resultados, generalmente, se emplean para propósitos de planeación. Este tipo de auditoría puede ayudar a investigar a otras firmas como posibles candidatos para una fusión o adquisición; determinar la solidez de una empresa que va a utilizarse como principal proveedor; averiguar los puntos fuertes y débiles de una firma competidora para explotar mejor las ventajas competitivas, etcétera. En estos casos, se usan datos públicamente disponibles para realizar las evaluaciones correspondientes.



La auditoría interna puede usarse para mejorar los procesos de planeación, sistemas de control interno, evaluación periódica de la planeación, organización, ejecución y control administrativos de la compañía. Asimismo, por este medio, se revisa el pasado, presente y futuro de la organización, y se examina el área de su actividad con el fin de precisar si está alcanzando los propósitos, y mejorar los aspectos donde hay fallas.

Una auditoría no puede practicarse sino hasta que la compañía ha estado operando el tiempo suficiente para establecer su patrón de comportamiento. Y sus beneficios son:

- Revisar las nuevas políticas y prácticas tanto para su adecuación como para su cumplimiento.
- Identificar las áreas principales que necesitan apoyo.
- Promover el mejor uso del personal de las unidades organizacionales de la empresa.
- Informar a todos los empleados sobre las condiciones de la compañía.
- Valorar el grado de efectividad de los controles administrativos aplicados.
- Determinar la confiabilidad de los datos desarrollados en la organización.



## Unidad 9. Diseño y manejo de formas en las organizaciones

9.1 Concepto

9.2 Utilización

9.3 Requisitos para el diseño

9.1 Elementos funcionales

9.2 Identificación

9.3 Orden de los componentes

9.4 Condiciones para su llenado

9.5 Clases de formas

9.6 Visualización





## Objetivos particulares de la unidad

Al culminar el aprendizaje de la unidad, lograrás conocer e identificar el diseño de las diversas formas que existen en los departamentos de una organización, con ello podrás aplicar el manejo de éstas de acuerdo a su contenido y uso que requiere cada función a desempeñar.



### 9.1. Concepto

Las formas de oficina (papel impreso que tiene espacios para colocar información que debe ser transmitida a individuos, departamentos o empresas) y los registros (cualquier dato escrito que se elabore para uso futuro, pueden incluir varios documentos) son herramientas administrativas que orientan los esfuerzos de la administración y apoyan la coordinación del trabajo total ejecutado. Necesarios para asentar y transmitir información, son imprescindibles para la existencia y utilización de todo sistema y procedimiento de oficina; ninguna organización puede existir mucho tiempo sin formas y registros.

El trabajo de estudiar y mejorar la función de las formas de oficina es de tal importancia que, en ocasiones, se ha utilizado la expresión *administración de formas* para identificar estos esfuerzos. Las formas y registros llegan a todos los rincones de una empresa, entran en contacto con todos los empleados, clientes y prospectos. Es decir, constituyen una cadena activa que transmite información, emite órdenes e instrucciones y proporciona datos para la toma de decisiones, cubriendo así todas las funciones de la institución. En consecuencia, es fundamental que sean adecuadamente diseñados y utilizados para que proporcionen un flujo apropiado de los datos requeridos a un costo razonable y acorde con el desempeño y calidad prescritos individualmente.

### 9.2. Objeto de utilización

El propósito fundamental de las formas de oficina es proporcionar la información necesaria para que la empresa logre su cometido. Es decir, toda función administrativa –ya sea de planeación, organización integración o dirección y control– implica *papeleo*, ya que el papel suele ser el medio utilizado para la información, aun



cuando estén implicadas otras herramientas como microfilmes, cintas, discos o rayo láser.

Sabemos que la información es esencial en la administración y ejecución de la mayoría de las actividades de toda empresa. Por ejemplo, es básica para los esfuerzos que representan compras, ventas, servicios, producción, personal, impuestos, planes, programas y controles.

Para seguir un plan de producción satisfactorio, deben solicitarse los materiales y estar disponibles para cuando se necesiten, diseñarse un modelo para su fabricación y formularse programas para su entrega. Asimismo, deben hacerse facturas, notas y redactar correspondencia; también se requieren registros de las operaciones de contabilidad, cifras del costo de los servicios, etcétera.

La información expresada en las formas puede referirse a costos, compras, pedidos, comunicaciones, sueldos, salarios, registros, traslado de información de una forma, tiempo y lugar convenientes para que los empleados reciban el trabajo oportuno y adecuado...

### 9.3. Fuentes de información

Hay diferentes tipos de información, y ésta será empleada de acuerdo con las necesidades y el entorno de la organización. En este orden, las cartas y reportes son medios de comunicación esenciales.

Dentro de una organización, es importante detectar qué tipo de formas es más conveniente emplear. Así, tenemos las de uso interno, en donde se manejan todos los controles; informes, que pueden ser utilizados de manera interna o externa







## **Unidad 10. Elaboración de diagramas de procedimientos**

### 10. Elaboración de diagramas de procedimientos

10.1 Importancia de estudiar los procedimientos

10.2 Determinación de la simbología

10.3 Elaboración de diagramas de flujo

10.4 Clasificación de los diagramas de flujo

10.4.1 Que indican sucesión de hechos



10.4.2. Con escala de tiempo

10.4.3. Que indican movimiento

10.4.4. Por su presentación

10.4.5. Por su formato

10.4.6. Por su propósito

10.5 Descripción de procedimientos

10.6 Simulación de procesos



## Objetivos particulares de la unidad

El alumno será capaz de diseñar diagramas de flujo, aplicando la simbología adecuada, seleccionando los programas de computo para elaborarlos y generarlos.



### 10.1. Símbolos usados en los diagramas de flujo

Cada operación del procedimiento debe estar representada en el diagrama de flujo – cualquiera que sea su formato– por alguno de los símbolos de las normas ASME, ANSI, ISO9000, DIN, DO y DIF. Los símbolos utilizados son expresiones vacías que indican operaciones, relaciones, cuantificaciones y signos que pueden llenarse de contenido:

- *Círculo*. Representa las principales fases del procedimiento. Regularmente, la pieza, materia o producto del caso se modifica durante la operación.
- *Cuadrado*. Indica que se verifican factores como calidad o cantidad, o ambas.
- *Flecha*. El transporte que se representa con este símbolo expresa el movimiento de los trabajadores, materiales y equipo.
- *El similar a una D*. El depósito provisional o espera que se expresa de esta manera indica demora en el desarrollo de los hechos (por ejemplo, trabajos en suspenso entre dos operaciones sucesivas o abandono momentáneo no registrado de cualquier objeto).
- *Triángulo en forma inversa*. El almacenamiento permanente que se representa con esta figura indica depósito de un objeto bajo vigilancia en un almacén, donde se recibe o entrega mediante alguna forma de autorización, o donde se guarda con fines de referencia.
- Las actividades combinadas se representan con un cuadrado y, en el interior de éste, un círculo para indicar que varias actividades son ejecutadas al mismo tiempo, o por el mismo operario, en un mismo lugar de trabajo. Por ejemplo, un círculo dentro de un cuadrado indica la actividad combinada de operación e inspección.



En simbología ASME se dan estas correspondencias:

- Proceso = rectángulo
- Entrada y salida = trapecio invertido
- Decisión = rombo
- Terminal = óvalo
- Almacenamiento = triángulo invertido
- Operación manual = rombo en forma diagonal
- Modificación del programa = rectángulo que al final tiene forma de V
- Proceso predefinido = rectángulo cuyas partes laterales tienen forma de V

#### 10.1.1. ASME (American Society of Mechanical Engineers)

Fundada en 1880, ASME es una organización educativa sin fines lucrativos, considerada como la fuerza de calidad más grande del mundo. Desde la Universidad de Illinois, busca ingenieros mecánicos en todos los países. Esta sociedad conduce una de las más grandes operaciones de publicación técnica: brinda cada año unas 30 conferencias técnicas y aproximadamente 200 cursos de desarrollo profesional.

Además, ASME establece una importante cantidad de estándares industriales y de manufactura. Asimismo, promueve el arte, la ciencia y la práctica de ingeniería mecánica. De esta manera, impulsa y mejora la competencia técnica y el bienestar profesional, a través de programas de calidad y actividades de ingeniería mecánica.



La simbología que utiliza esta sociedad para demostrar sus procedimientos es aplicada para la diagramación en administración (en los procedimientos de producción). En este punto, la administración se relaciona con ASME, aunque sus diagramas no son muy utilizados.

#### 10.1.2. ANSI (American National Standard Institute)

Esta simbología representa los flujos de información del procesamiento electrónico de datos.

#### 10.1.3. ISO9000 (International Organization for Standardization)

Con esta simbología se apoya el aseguramiento de la calidad a consumidores y clientes de acuerdo con las normas del grupo ISO9000.

#### 10.1.4. DIN (Deusteches Institut for Normung)

Este símbolo es para la norma de información similar a la internacional ISO5807.

#### 10.1.5. DO (Flujogramas de Ingeniería de Operaciones y Administración y Mejora de la Calidad del Proceso)

Los flujogramas son diagramas que representan, por medio de flechas, el flujo del desarrollo de una actividad o función. Están constituidos, principalmente, por iconos y arcos; los primeros especifican procedimientos y los segundos indican el flujo de la información. Este concepto propició la creación de un nuevo lenguaje denominado LIDA (Lenguaje Iconográfico para el Desarrollo de Aplicaciones), que se caracteriza por basarse en un modelo racional de datos.



Los flujogramas también sirven para representar, por una parte, las funciones concernientes al manejo de la información dentro de la estructura de la organización; y, por otra, la transformación de la información. De esta manera, los flujogramas son el modelo apropiado para describir el procesamiento de datos para la automatización de los procedimientos que manejan la información en alguna parte del sistema.

#### 10.1.6. DIF (Diagramas Integrados de Flujo) estilos:

##### 10.1.6.1. Yourdon-de marco

Visita las direcciones siguientes:

<http://www.ucbcbba.edu.bo/carreras/admi/seminario/diagramacion.ppt>

<http://www.inf.udec.cl/-mvaras/estprog/cap3.html>

<http://www.fciencias.ens.uabc.mx/-melprog2/cap1.htm>

##### 10.1.6.2. Ganes & Sarson

Visita las direcciones siguientes:

<http://www.ucbcbba.edu.bo/carreras/admi/seminario/diagramacion.ppt>

<http://www.inf.udec.cl/-mvaras/estprog/cap3.html>

<http://www.fciencias.ens.uabc.mx/-melprog2/cap1.htm>

#### 10.2. Ventajas que ofrece la técnica de diagramación

Debido a que la diagramación tiene una presentación muy sencilla, el llenado y la lectura del formato son fáciles. Esta técnica permite entender sin complicaciones la práctica de las operaciones.



Su simbología disminuye la complejidad gráfica, por lo que incluso los empleados pueden proponer ajustes o simplificaciones a los procedimientos aplicando los símbolos correspondientes.

El analista utiliza técnicas y herramientas para tener una visión adecuada de los detalles de la organización, y los representa de manera reducida. Una de esas herramientas es el uso de símbolos que conforman un lenguaje abreviado del problema mediante los diagramas de flujo, que contienen el análisis de cada paso.

Este medio sirve para descubrir y eliminar ineficiencias, ya que los símbolos clasifican las acciones que tienen lugar durante un proceso determinado; además, son una manera idónea y concreta para registrar la revisión de un sistema: reducen la cantidad de explicaciones narrativas y condensan su presentación. Este medio suministra algo parecido a una fotografía del flujo de operaciones y es un documento eficiente del analista. Otra ventaja de la diagramación es que muestra las unidades administrativas o puestos que intervienen para cada operación descrita. También puede indicar el equipo que ha de utilizarse en cada caso.

Es importante hacer hincapié en que el uso de diagramas facilita las operaciones; permite la correcta identificación de actividades y simplifica su comprensión; además, simplifica el acercamiento y la coordinación, y disminuye la complejidad y accesibilidad: los diagramas se elaboran con rapidez y no requieren recursos sofisticados.

### 10.3. Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos

- En el campo de los sistemas, se utilizan los diagramas o gráficas para representar imágenes precisas; si nuestros símbolos tienen hoy un significado y mañana otro, será imposible leer o interpretar el diagrama en cuestión.





- Cuando se fijan normas respecto al tamaño del campo de acción de la gráfica y los símbolos, se debe relacionar ambos instrumentos para elaborar un diagrama de flujo con rapidez y facilidad mayores.
- Una vez que se asigna una lista de deberes de trabajo en una unidad administrativa, han sido sentadas las bases de la organización en una entidad. Es decir, se ha trazado un patrón de acción (ciclo de sistema) horizontal, descrito y graficado por medio de símbolos que todos deberán acatar.
- No utilizar en un mismo lado del símbolo varias líneas ni poner más de una línea de unión; sólo el símbolo de decisión puede tener hasta tres líneas de salida.
- Las líneas de unión deben ser rectas y los símbolos de tamaño uniforme.
- La redacción debe ser breve. Además, deben evitarse las siglas en los símbolos (éstos deben acompañarse del nombre original); y cuando hay muchos conectores, conviene adicionar un color al símbolo.

### 10.3.1. En cuanto a dibujo

Se recomienda que los símbolos sean del mismo tamaño, uniformes y claros. Las líneas de correspondencia deberán ser rectas. En cuanto al símbolo de decisión, tendrá tres líneas de salida (no se recomienda mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y de salida).



Los símbolos son expresiones vacías y sólo indican operaciones, relaciones, cuantificaciones y signos que pueden llenarse de contenido fuera de la lógica. En realidad, el símbolo es considerado como sustantivo convencional de algún concepto, letra, cifra, signo, gráfica, señal, etcétera. Según A. Korzybaski, los adelantos que el hombre puede obtener dependen mucho del empleo de los símbolos.

Los símbolos se clasifican en:

- *Descriptivos*. Palabras empleadas para hacer referencia a cosas, objetos o propiedades.
- *Lógicos y estructurales*. Palabras o marcas usadas como enlaces de símbolos descriptivos.

### 10.3.2. En cuanto a su contenido y uso

Para preparar cualquier diagrama es indispensable contar con la información completa del procedimiento que se desea representar; incluir todas las operaciones, documentos y datos que lo integran; señalar las áreas de responsabilidad que intervienen e indicar los archivos o destino de los documentos e información, expresando claramente su flujo. Además, el diseño del formato para diagramar deberá considerar la información que se requiera para el análisis de las operaciones.

El diagrama debe contener los elementos siguientes:

- *Encabezado*. Es el espacio donde aparecen las generalidades que ubican al lector en el contexto del procedimiento o área a auditar (debe colocarse en el margen superior del formato); es decir, el nombre de la dependencia o entidad de la organización.



- *Área de responsabilidad.* Es la identificación de la unidad administrativa responsable de la ejecución del procedimiento a auditar.
- *Denominación del procedimiento.* Nombre completo del procedimiento que lo distingue de cualquier otro diagrama de la organización.
- *Clave.* Señalamiento que permite identificar y organizar el papel que realiza el diagrama. Por medio de la clave es posible relacionar el procedimiento con el área responsable de su ejecución y otros diagramas o papeles de trabajo.
- *Fecha.* Dato imprescindible para ordenar y ubicar el diagrama en el tiempo.
- *Total de hojas que integran el diagrama.* Las hojas deben estar foliadas, para facilitar su ordenamiento y manejo.
- *Quiénes elaboran.* Los nombres de quienes formularon y supervisan el diagrama.
- *Cuerpo.* Espacio que se reserva para las columnas donde se diagramarán las operaciones del procedimiento. Se divide en las partes siguientes:
  - *Entrada.* Es la columna que se utiliza para situar la operación y el flujo de documentación o información que conforman el principio de un procedimiento estudiado con los documentos, archivos y controles correspondientes.
  - *Proceso.* Esta columna contiene todas las operaciones, copias y archivos que se realizan durante el procedimiento (por eso, es recomendable asignarle un espacio mayor).
  - *Salida.* En esta columna se ubica el flujo de la documentación e información que se efectuará como resultado de la operación que finaliza, conecta con otro o cambia de página un procedimiento.
  - *Observaciones.* En esta columna se pueden anotar aclaraciones, comentarios o referencias que contribuyan a una mejor comprensión del diagrama.



#### 10.4. Clasificación de los diagramas de flujo

Los diagramas de flujo, llamados también flujogramas o fluxogramas, son gráficos que describen métodos y procedimientos.

##### 10.4.1. Que indican sucesión de hechos

###### 10.4.1.1. Cursograma sinóptico del proceso

Mediante este diagrama se representa la sucesión, en forma continua, de las principales operaciones, así como las inspecciones de los pasos que deben seguirse. En este caso, lo importante no es quién interviene en todo el procedimiento, sino cuidar el desarrollo de las operaciones. Para lograr lo anterior, es necesario emplear las herramientas adecuadas, los símbolos de sucesión, operación e inspección, y considerar el tiempo como factor relevante.

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:  
<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo4.htm#utilidad>).

###### 10.4.1.2. Cursograma analítico

Este diagrama indica el camino que se debe seguir para elaborar de manera analítica algún producto. Un diagrama analítico nos muestra, eficaz y verazmente, la información relacionada con los métodos y técnicas que intervienen en el desarrollo del procedimiento.



(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.1.2.1. Del operario

Es el diagrama que representa las actividades que realiza una persona.

(Para ampliar esta información, visita la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.1.2.2. Del material

Es el diagrama que representa cómo debe utilizarse el material en un proceso.

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.1.2.3. Del equipo o maquinaria

Es el diagrama que indica el empleo del equipo o la maquinaria que interviene en el procedimiento.



(Para ampliar esta información, visita la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.1.3. Diagrama bimanual

Este diagrama muestra el trabajo que se desarrolla manualmente, o con los pies, durante la ejecución de una función específica o durante el manejo del equipo.

(Para ampliar esta información, consulta las direcciones siguientes:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm#2.diagramasdecomosiciondel>).

#### 10.4.2. Con escala de tiempo

##### 10.4.2.1. Diagrama de actividades múltiples

Mediante este diagrama se registran las actividades del equipo o la persona que lo opera. Así, puede detectarse el tiempo empleado en el desarrollo de una actividad y valorar si es el indicado. Este diagrama tiene la ventaja de mostrar la destreza de un grupo de trabajadores para manejar la maquinaria que están empleando; o corroborar los tiempos perdidos en alguna actividad, y hacer los ajustes necesarios para lograr un récord óptimo para realizar la actividad.



Con este tipo de diagramas se organizan los equipos de trabajo y la producción en serie para el control de las diferentes máquinas de la organización.

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:  
<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.2.2. Simograma

Conocido también como diagrama de movimientos simultáneos, se emplea en la cinematografía para registrar los movimientos corporales, a partir de una escala basada en una medida llamada *therblings* (inventada por Frank B. Gilbreth).

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.3. Que indican movimiento

##### 10.4.3.1. Diagrama de recorrido o circuito

Conocido también como diagrama de circuito, este modelo debe realizarse a escala. Muestra el lugar donde se efectúan actividades determinadas y el trayecto que siguen los trabajadores o materiales. Además, expresa la posición correcta de las máquinas y puestos de trabajo. (Se trazan los movimientos del proceso utilizando, en algunos casos, símbolos de los cursogramas para indicar las actividades que se efectúan).

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).



#### 10.4.3.2. Diagrama de hilos

Es un plano o modelo a escala en que se sigue y mide con un hilo el trayecto de los trabajadores, materiales o equipo durante una sucesión determinada de hechos.

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección: <http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.3.3. Ciclograma

Este diagrama indica movimiento y es de uso corriente en el estudio de métodos. Consiste en el registro de un trayecto, habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía, preferentemente estereoscópica. Por ejemplo, para dibujar el trayecto de una mano, 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 porte.

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección: <http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.3.4. Cronociclograma

Es una continuación del ciclograma. Trabaja mediante una luz intermitente que se va regulando para que las actividades queden marcadas como un camino; así, es posible conocer la velocidad con la que se realizaron y la ruta que se eligió. (Actualmente, no son muy utilizados).





(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).

#### 10.4.3.5. Gráfico de trayectoria

Es la técnica de registro más rápida y cómoda, muy útil para representar los movimientos de los obreros o materiales cuando son numerosos y siguen trayectos complicados (en este caso, el diagrama de hilos se convertiría en una maraña).

El gráfico de trayectoria es un cuadrado, que a su vez se cuadrícula, en donde se registran datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo, en cualquier lugar y durante cualquier periodo. Los cuadritos de la parte de arriba representan los lugares de salida del recorrido; y los de la parte inferior izquierda, los de llegada. Todos los recorridos se consignan de igual manera, empezando en la primera hilera por el cuadrito de partida, bajando verticalmente y terminando en el cuadrito que tenga, en el margen izquierdo, el mismo número que el lugar de destino.

Las aplicaciones de este gráfico, por ejemplo, podrían verse reflejadas en las acciones de un mensajero, en las del cocinero de un restaurante y el movimiento de los cereales durante la molienda.

(Para ampliar esta información, consulta la siguiente dirección:

<http://yupana.autonoma.edu.co/di/produccion1/capitulo5.htm1.diagramas>).



#### 10.4.4. Por su presentación

##### 10.4.4.1. De bloque

Es un método gráfico que representa simbólicamente un procedimiento a partir de bloques con especificaciones que muestran la secuencia lógica de los eventos. Consiste en trazar un diagrama que contenga rectángulos, rombos, círculos y otros símbolos, y escribir dentro de ellos





## 11. Elaboración del manual de procedimientos

11.1 Concepto

11.2 Utilidad

11.3 Contenido del manual

11.3.1. Identificación

11.3.2 Índice

11.3.3 Introducción

11.3.4 Objetivo(s) de los procedimientos

11.3.5 Áreas de aplicación y/o alcance.

11.3.6 Políticas o normas de operación.

11.3.7 Concepto(s)

11.3.8 Procedimiento (descripción de las operaciones)

11.3.9 Formatos o instrucciones para su uso

11.3.10 Diagramas de flujo

11.3.11 Glosario de términos

11.4. Procedimiento general para su elaboración

11.4.1 Diseño del proyecto

11.4.1.1 Responsables

11.4.1.2 Delimitación del universo de estudio

11.4.1.3 Programa de trabajo

11.5 Presentación del proyecto.



11.6 Captación, integración y análisis de la información

11.7 Preparación del proyecto de manual

11.8 Formulación de recomendaciones

11.9 Presentación del manual para su aprobación

11.10 Implantación del manual

11.11 Revisión y actualización



## Objetivos particulares de la unidad

Al finalizar esta unidad el alumno analizará los elementos esenciales de un manual y valorará la importancia de los manuales en las organizaciones, además de que contará con los conocimientos y herramientas suficientes para elaborar un manual de procedimientos.



### 11.1. Concepto

A los manuales de procedimiento también se les llama de introducción sobre el trabajo, estándar, de operación, de prácticas, de rutinas de trabajo y de trámites y métodos de trabajo. Antes de presentar nuestra definición de manual de procedimientos, es necesario presentar algunas de otros autores.

Littlefield dice que es un procedimiento o secuencia de etapas para llevar a cabo un determinado tipo de trabajo. Kellog señala que en éste se aplican sistemas y técnicas específicas, y el procedimiento o proceso a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña actividades específicas. Rodríguez y Valencia nos indica que es un instrumento de información en el que se consignan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la ejecución de las funciones de una unidad administrativa.

Nosotros consideramos que un manual de procedimientos es un instrumento de apoyo para todos los empleados de una organización, ya que señala la secuencia lógica de las actividades que se realizan en dicha empresa.

### 11.2. Utilidad

El manual busca garantizar la adecuación de las cifras consignadas en los estados contables e informes complementarios, mediante el establecimiento de reglas generales de verificación y confrontación en relación con los bienes, derechos y obligaciones.



Gracias a este manual, se logra manejar adecuadamente al personal, pues constituye una guía segura para dar seguimiento a los distintos pasos del proceso. Además, ofrece una visión global de la organización y su operación y marca puntualmente la responsabilidad de cada uno de sus miembros, evitando duplicaciones de actividades. También ayuda a la integración y orientación del personal de nuevo ingreso, facilitándole el conocimiento de las actividades a realizar, reduciendo tiempos y costos. Finalmente, contribuye a que los recursos humanos y materiales rindan al cien por cien. De antemano, sabemos que tener una guía fácil, accesible y clara favorece a que el trabajo sea de calidad y claridad mayores, evitando derroches de recursos.

### 11.3. Conformación del manual

Hay manuales de procedimientos de fábricas y de oficina. Esta gran clasificación obedece a mostrar, en forma muy sencilla, las tareas y trabajos que se desarrollarán de manera individual (por ejemplo, el manejo o la manera de operar una máquina). En esta división también se incluyen los manuales de capacitación y desarrollo del personal, y los específicos, como el de compras. Además, hay manuales de procedimientos generales (contienen información referente a los procedimientos de toda la organización, o de más de un sector administrativo) y de específicos (poseen datos referentes a los procedimientos de una unidad administrativa).

#### 11.3.1. Identificación

Es la portada del manual, que debe contener los datos siguientes:

- Logotipo de la organización
- Nombre de la organización
- Título del manual
- Fecha y lugar de elaboración





- Unidades responsables de su elaboración, revisión y actualización

### 11.3.2. Índice o contenido

Es la lista de los capítulos o apartados que componen el manual.

### 11.3.3. Prólogo y/o introducción

En esta sección se explica al usuario del manual qué es el documento, su objetivo, alcances, uso y quién y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones del mismo.

### 11.3.4. Objetivo(s) de los procedimientos

Explicar de manera escrita cada uno de los procedimientos explicando en qué consisten, quién, cómo, cuándo y dónde se llevarán a cabo, indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución. Para esto, es fundamental, además, proporcionar la información completa y oportuna a todo el personal que la solicite, brindándole un trato personalizado, eficiente y cortés.

### 11.3.5. Áreas de aplicación y/o alcance de los procedimientos

Cuando la descripción del procedimiento es general e intervienen en ella varias áreas, debe señalarse en cada operación la unidad administrativa responsable de su ejecución; si es detallada dentro de una unidad administrativa, el puesto responsable de cada actividad. Por eso, es recomendable verificar todas las operaciones con el fin de aclarar su comprensión e identificación.



Los manuales de procedimientos deberán ser redactados en forma clara, concisa y directa, ya que son una guía para los usuarios; de lo contrario, no cumplirán sus objetivos.

#### 11.3.6. Responsables

La unidad de organización y métodos es responsable de la elaboración del manual de procedimientos, trabajando siempre en conjunto con los coordinadores de las áreas funcionales. Esta unidad, además, tendrá la obligación de capacitar y persuadir al personal para que acepte de buena manera el manual; en este sentido, debe tomar en cuenta la resistencia al cambio que puede manifestarse.

Además, debe nombrarse a un responsable que dirija el funcionamiento de los manuales, aclare dudas y atienda comentarios y sugerencias; y otro que se encargue de su mantenimiento, actualización y control, quien debe estar al tanto de todos los cambios que se presenten, llevando a cabo revisiones periódicas de las actividades, para poder determinar las modificaciones y actualizaciones pertinentes.

Es importante facilitar la información que se manejará y proporcionarla al personal adecuado, con el fin de evitar las pérdidas, duplicaciones o demoras. Asimismo, quien sea responsable de recopilar, manejar y distribuir la información, deberá exigir a todo el personal, el cumplimiento formal y oportuno de las actividades encomendadas por la unidad de organización y métodos.

#### 11.3.7. Políticas o normas de operación

Son las normas generales que guían la actuación de los integrantes de una institución respecto de una función determinada para alcanzar los objetivos. También son guías básicas para la acción: prescriben los límites dentro de los cuales han de realizarse



las actividades. Sirven para orientar a los trabajadores en las decisiones particulares que deben tomar y favorecen la coordinación, la uniformidad en el funcionamiento y el trabajo en equipo.

#### 11.3.8. Concepto(s)

Son los términos técnicos que se utilizan en los procedimientos.

#### 11.3.9. Procedimiento (descripción de las operaciones)

Lo constituyen el proceso en la sucesión cronológica, o la secuencia de operaciones concatenadas, y su método de ejecución, que realizadas por una o varias personas integran una unidad y son necesarias para realizar una función o un aspecto de ésta.

El procedimiento es una rutina de trabajo que deberá presentarse por escrito, de manera narrativa o en forma gráfica. Se trata de mostrar cada una de las operaciones que deberán realizarse para el cumplimiento de una actividad: los cuándo, cómo, dónde, con qué, cuánto tiempo y responsables.

#### 11.3.10. Formularios o impresos

Son las formas impresas usadas en los procedimientos de oficina que contienen datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable. Varían según las necesidades de la organización. Los hay elaborados según los criterios de la propia entidad, pero también estandarizados, de aplicación general.



### 11.3.11. Diagrama de flujo

Esta técnica es una representación gráfica que permite al analista definir entradas, procedimientos y salidas de la información en la organización bajo estudio. Su objetivo es mostrar el sistema en los ámbitos lógico y conceptual, ilustrando los componentes esenciales del proceso y la forma como interactúan. Representan personas, organizaciones o sistemas que no pertenecen al sistema, pero suministran información acerca de la conexión de éste con el exterior.

Para elaborar este tipo de técnicas, es necesario identificar los elementos básicos que lo integran; además, es importante contar con las entidades externas, procesos, almacenamiento y flujo de datos.

(Para ampliar esta información, visita la siguiente dirección:

[http://www.usb.edu.co/admisiones\\_diagrama.htm](http://www.usb.edu.co/admisiones_diagrama.htm)).

### 11.3.12. Glosario de términos

Es la relación de los conceptos que se manejan dentro del manual. Su propósito es servir como apoyo a la mejor comprensión del manual, pues, a modo de diccionario, especifica breve, clara y concisamente el significado de los términos clave.

## 11.4. Procedimiento general para su elaboración

### 11.4.1. Diseño del proyecto



Para diseñar el proyecto, es necesario, en primer lugar, ubicar qué se desea lograr y cuál es el objetivo al crear el manual de procedimientos. Además, es fundamental determinar la trascendencia que tendrá éste dentro de la organización.

Por otro lado, para alcanzar mejor calidad en el trabajo y evitar pérdidas de tipo personal y económico dentro de la organización, es importante garantizar la uniformidad en el desempeño de las actividades periódicas y reducir al máximo los errores operativos. En este propósito, mediante el manual de procedimientos, se pretende minimizar el tiempo de adiestramiento de los nuevos empleados y evitar que los cambios del sistema sean consecuencia de decisiones apresuradas.

Al diseñar el manual, debe considerarse que éste es una guía para que el personal aprenda con rapidez y facilidad, y logre aclarar de manera sencilla las dudas que tenga. Básicamente, ha de contribuir a que las operaciones de naturaleza repetitiva sean realizadas siempre con la misma rutina, ayudando así a la eficiencia del departamento. Por eso, es importante considerar que el propósito del manual es asegurar que los trabajadores de la organización se comporten de una manera específica y lleven a cabo sus labores con orden y secuencia.

#### 11.4.1.1. Responsables

Un equipo de trabajo, o la unidad de organización y métodos, nombrará a un coordinador, quien tendrá a su cargo a un grupo de técnicos y analistas para el desarrollo de las actividades. Este grupo debe contar con ciertas características: experiencia y conocimientos acerca de los manuales de procedimientos. También debe ser diestro para solucionar problemas, tener aptitudes de comunicación, manejar los conflictos, dominar herramientas y conceptos de calidad, evaluación del desempeño y contar con habilidades para la presentación de propuestas.



Asimismo, es fundamental que los responsables de la elaboración del manual estén comprometidos con la organización, para que en esta encomienda apliquen al máximo sus capacidades y talentos, y así enriquezcan a la entidad donde laboran.

#### 11.4.1.2. Delimitación del universo de estudio

Les corresponde a los responsables de la elaboración de los manuales definir y delimitar su universo de trabajo, mediante un estudio preliminar, que permita conocer de manera general las funciones y actividades que se desempeñan dentro de la organización y las responsabilidades que le corresponden a cada uno de sus integrantes. Lo anterior se logra acudiendo a las fuentes de información, archivos, cuestionarios y entrevistas, entre otros.

#### 11.4.1.3. Programa de trabajo

Es importante que el programa de trabajo considere: el nombre del manual, responsable de su elaboración y redacción, actividades que se llevarán a cabo – designándolas por medio de números y claves– y su secuencia, tipo de formato a utilizar, reportes y a quién serán destinados, periodo de trabajo –tanto de inicio como de conclusión– y la fecha de una entrega preliminar o del avance del proyecto.

#### 11.4.2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

##### 11.4.2.1. Al responsable de su autorización

El proyecto será entregado al responsable de la organización, para que sea autorizado y aprobado, o enmendado si lo requiere. En caso de ser autorizado, se



notificará, mediante un documento, a las unidades o áreas de la organización. Así, se le dará formalidad al proyecto que se iniciará y a la vez se invitará y comprometerá a los integrantes de la organización a proporcionar la información requerida a los responsables de la elaboración del proyecto. Además, se destacará la importancia que tiene esta labor y los beneficios que ofrecerá tanto a la organización como a ellos mismos.

#### 11.4.2.2. Participantes

Es el personal que atenderá y proporcionará la información a la unidad de organización y métodos. Por supuesto que el jefe del área será quien responsabilice a un grupo de trabajadores o a un trabajador para que sea enlace con la unidad de organización y métodos.

#### 11.4.3. Captación de la información

Es muy importante elaborar un listado de los requerimientos para hacer el proyecto: información necesaria, personal que intervendrá, equipo y material indispensables para llevarlo a cabo.

##### 11.4.3.1. Capacitación del personal

En esta labor, se proporcionará al personal la información básica sobre los antecedentes de la organización y aquella que necesitan para desarrollar sus actividades satisfactoriamente. En este orden, la orientación y capacitación son parte del proceso de socialización del individuo con la organización.



Es importante presentar al personal el grupo encargado del proyecto y explicarle la trascendencia de su función y la necesidad de que colaboren con éste durante e la formación del manual.

El objetivo de la capacitación es fomentar en los nuevos empleados las aptitudes básicas para realizar su trabajo, en cuanto a la solución de problemas, comunicación e integración de grupos... Está comprobado que la capacitación puede aumentar el compromiso del empleado y de una empresa hacia su personal. (Los programas de orientación van desde introducciones breves hasta programas largos y formales).

En la actualidad, sobrevivir y prosperar requieren de prestancia y flexibilidad por parte de la empresa, que a su vez debe satisfacer las necesidades de los consumidores respecto de la calidad.

Para capacitar al personal, necesitamos dar cuatro pasos básicos:

- Distinguir las necesidades de capacitación para la persona y/o puesto.
- Establecer objetivos observables y medibles.
- Brindar las herramientas necesarias y adecuadas para que el personal pueda capacitarse realmente.
- Evaluar la reacción, el aprendizaje y la conducta del personal; es decir, los resultados.

#### 11.4.3.2. Diseño de instrumentos para captar información

Ser consciente de que la capacitación es un proceso de aprendizaje es la primera condición para capacitar a los empleados. Por lo tanto, es importante elaborar materiales significativos, cuyos contenidos sean fáciles de recordar.





Al inicio de la capacitación, debe proporcionarse a los aspirantes un bosquejo del material que se va a presentar (el conocimiento de la imagen global facilita el aprendizaje). Además, se debe emplear una variedad de ejemplos familiares cuando se exponga el material y organizarlo de tal modo que se presente en forma lógica y en unidades significativas; utilizar términos y conceptos conocidos por los aspirantes; apoyarse en herramientas visuales y, sobre todo, motivar a los asistentes.

#### 11.4.3.3. Levantamiento de la información

Para levantar la información es necesario organizar, analizar y clasificarla según los diferentes aspectos que vamos a trabajar. La información que no se considere oportuna debe ser guardada, posiblemente pueda servir después.

Además, para obtener mejores resultados, es de gran ayuda recurrir a la recopilación (análisis que nos facilitará el camino para evaluar la información), y saber quién es el responsable de la información proporcionada y mantenerse en contacto con él, pues siempre surgirán comentarios, dudas o aclaraciones respecto de los datos reunidos.

Hay diferentes técnicas que pueden ayudar para utilizar al máximo la información:

- Encuestas. Instrumentos de comunicación que se apoyan en cuestionarios para pedir a los empleados su opinión acerca de la compañía, gerencia o su vida laboral.
- Entrenamientos de sensibilización. Método que tiene como objetivo incrementar la perspicacia de los empleados sobre su propio comportamiento, mediante conversaciones francas en grupos conducidos por instructores especializados.
- Entrevistas de evaluación. Son pláticas posteriores a la evaluación del desempeño, donde el supervisor y el empleado comentan la calificación de éste y las posibles acciones para remediar las fallas.



- Entrevistas dirigidas. Siguen una secuencia definida de preguntas.
- Cuestionarios. Son aplicados para reunir datos cuantificables referentes a los deberes y responsabilidades de varios puestos.

#### 11.4.4. Integración de la información

Es importante integrar y ordenar la información, clasificándola según los aspectos en los que se desee trabajar, pues ya sabemos que los datos obtenidos acerca de cada puesto o área y sus requerimientos humanos son la base para la toma de decisiones.

Algunas empresas, sobre todo grandes, utilizan sistemas computarizados para la integración de su información. Con esta herramienta, la información se convierte mucho más rápido en proyectos relacionados con las necesidades del personal y de la organización. En cambio, las empresas pequeñas suelen integrar manualmente la información; en este caso, el proceso es lento.

#### 11.4.5. Análisis de la información

Luego de integrar la información, es necesario analizarla exhaustivamente, relacionarla, distinguirla y conocer sus características. Para que esta labor tenga éxito, debe someterse a un plan de trabajo.

En este propósito, una técnica de recopilación de información de gran importancia para el analista es la observación de las actividades y el ambiente físico de quien toma las decisiones. Por medio de esta herramienta, profundiza en lo que se hace y no sólo en lo que se dice o se tiene documentado. Además, identifica las relaciones existentes entre quienes toman decisiones y los demás miembros de la entidad.



Al observar el ambiente de trabajo, el analista de sistemas trata de encontrar el significado simbólico de la atmósfera donde labora el tomador de decisiones; examina cómo influyen en su conducta los elementos físicos del sitio de trabajo; busca identificar el mensaje que emite y comprender la influencia de éste sobre los demás elementos de la organización. En este propósito, las preguntas obligadas son: quién, cómo, para qué y por qué.

#### 11.4.5.1. Técnicas de apoyo para el análisis

Para solucionar los problemas en una entidad, la toma de decisiones puede hacerse de dos formas: mediante un análisis cuantitativo y cualitativo (el juicio del valor del analista juega un papel importante en la elección), o mediante uno empírico (el analista se basa en datos de mercado tratados con técnicas que proveen de elementos objetivos de juicio para tomar una decisión).

Este análisis objetivo del mercado es posible gracias a ciertas técnicas estadísticas (“de análisis”) que permiten evaluar gran número de variables y proveen de información de primera línea para decidir sobre los problemas. Cualquier análisis simultáneo de más de dos variables puede llamarse análisis multivariado.

Entre las técnicas más destacadas en la actualidad están la auditoría administrativa, control de calidad, administración por objetivos, reingeniería organizacional, reorganización, *benckmarking* y desarrollo organizacional. Otras están enfocadas principalmente hacia los procedimientos, como las referentes al personal (descripción de puestos, valuación de puestos, identificación de los puestos y estándares del desempeño).



Otras técnicas de apoyo:

- Análisis de sistemas. Proceso mediante el cual se interpretan los hechos y diagnostican los errores para establecer enmiendas pertinentes al sistema.
- Análisis de costo beneficio. Estudio que busca la manera de lograr los objetivos de la organización a menor costo.
- Análisis de estructuras. Consiste en estudiar detalladamente la estructura de la organización para crear herramientas que la hagan más eficaz.
- Árbol de decisiones. En éste se indican los puntos negativos y los positivos de la organización, como ayuda para la toma de decisiones.

En la aplicación de cualquier técnica, es importante la claridad en las descripciones que van a exponerse; indicar el alcance de la autoridad y del puesto; ser específico y estandarizar los problemas y la medida de la responsabilidad en cada fase del desarrollo de la tarea y puntualizar las obligaciones de los empleados de la organización. En este último aspecto debemos considerar:

- Hay un puesto para desempeñar una función específica.
- Los empleados que ocupan el puesto deben ejercerlo.
- Hay una cantidad limitada de empleados más que podrían ejecutar una misma función.
- El grado de pericia o habilidad requeridos para realizar una tarea.
- La experiencia laboral verdadera de los trabajadores, presentes o pasados, en un puesto.
- El tiempo real que dedica una persona a desempeñar una función.
- Las consecuencias de pasar por alto el desempeño de una función.

Muchos directivos de las organizaciones que no cuentan con un sistema interno de apoyo para elaborar manuales temen que, al redactar las descripciones de los puestos, omitan obligaciones que deberían asignar a los subordinados o incluir otras



erróneamente. En este caso, la solución es consultar una enciclopedia que enumere todos los puestos posibles y sus obligaciones.

#### 11.4.6. Preparación del proyecto del manual

Para realizar el manual son necesarias la coordinación y comunicación adecuadas entre las diferentes áreas y la unidad de organización y métodos encargada del proyecto, o de los analistas contratados para esta tarea. Además, es importante un mecanismo que integre a los responsables de esta función.

También se elaborará un programa básico de trabajo. En éste se destacará la necesidad de abordar algunos temas o áreas cuyo desarrollo en las unidades de organización y métodos presenten dificultad, debido a la carencia o dispersión de normas para su tratamiento. En este caso es recomendable la elaboración de guías que uniformen las técnicas y criterios en la realización de las actividades.

Un primer documento de apoyo es la guía técnica para la elaboración de los manuales de organización, que deberá ser diseñado por el personal de la organización. Debe ser claro y preciso, para que los trabajadores desarrollen de manera puntual sus funciones.

##### 11.4.6.1. Validación

Considerando que el manual es un instrumento de apoyo administrativo que contiene la información necesaria para el desempeño de las funciones, es importante que el proyecto del mismo sea autorizado por la autoridad competente, mediante un documento que contenga el protocolo necesario.



#### 11.4.6.2. Estructuración

Una vez que ha sido validado el proyecto, el siguiente paso es armar y organizar toda la información –ya revisada, analizada y verificada–. Es decir, estructurar el manual. Este paso implica hacer muchos cambios, que no pocas veces se enfrentarán a la resistencia; buscar los nexos de interdependencia entre varias unidades, y los factores que podrían apoyar más el trabajo eficiente de los trabajadores; detectar las fuerzas externas que afectan la organización, etcétera. Recordemos que una buena estructura del manual siempre redundará en beneficios para la entidad.

#### 11.4.7. Formulación de recomendaciones

Como resultado de la investigación realizada, se presentarán alternativas u opciones para el diseño del nuevo sistema de trabajo, considerando los objetivos, políticas, planes de operación, organización, procedimientos, personal, equipo, distribución del espacio, flujo de información y controles del sistema.

En este apartado, se convertirán las conclusiones en propuestas específicas para la acción, es decir, en recomendaciones. Además, se procederá al desarrollo de medidas de mejoramiento considerando aquellas ideas que puedan servir para la aplicación del sistema. Y se procederá a seleccionar las sugerencias más viables evaluando cuidadosamente sus ventajas y limitaciones.



#### 11.4.7.1. Tipos de recomendaciones

De eliminación. Están enfocadas a suprimir o reemplazar un sistema de trabajo, procedimientos o pasos del mismo, formas, registros, informes, unidades u órganos administrativos.

De adición. Introducen un nuevo sistema, operaciones en un procedimiento o todo un procedimiento, unidad administrativa o programa.

De combinación. Pretenden combinar el orden de las operaciones de un procedimiento, tomando en cuenta el contexto y lugar donde se realiza, así como la secuencia de ejecución y quién la hace.

De modificación. Están enfocadas a cambiar los procedimientos u operaciones, formas de registro, etcétera, o a redistribuir las unidades administrativas, funciones o espacio de trabajo.

De simplificación. Buscan mejoras en los métodos de trabajo, mediante el análisis de las operaciones y la simplificación, para agilizar los procesos de comunicación, decisión y coordinación.

De mantenimiento. Optan por la continuidad estructural, sosteniendo las mismas funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

De fusión. Sostienen que es importante agrupar áreas y personas bajo un mismo mando, y unificar formas, registros e informes.

De intercambio. Argumentan la redirección de funciones, procedimientos, recursos y personal dentro de las áreas.



#### 11.4.7.2. Elaboración del informe

Las medidas de mejoramiento que sugiera la unidad de organización y métodos deberán presentarse en un informe que, además de exponer las razones que fundamenten los cambios propuestos, facilite la toma de decisiones al respecto. La forma y el contenido de este documento varían según los lectores para quienes está dirigido.

Consideremos que el funcionario de alto nivel requiere informes que le permitan tomar con cierta celeridad decisiones correctas y oportunas. Por eso, conviene presentar de manera condensada y usando un lenguaje preciso y sin tecnicismos los resultados del estudio de organización y métodos y las recomendaciones. Los informes técnicos y detallados deben reservarse para quienes estén familiarizados con los trabajos de racionalización administrativa, o estarán involucrados en la implantación y operación del nuevo sistema.

El informe debe constar de estos elementos:

- Introducción
- Cuerpo o parte principal
- Conclusiones y recomendaciones
- Apéndices o anexos





#### 11.4.8. Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado verificado y estructurado, se someterá a la aprobación de las autoridades para que lo revisen y aprueben, o bien, den sus observaciones al respecto.

##### 11.4.8.1. A los niveles directivos

La presentación a los directivos no debe ser excesiva. Los términos deben exponerse lo más claro posible y sin explicaciones abundantes. Esta presentación puede darse con apoyo técnico o de manera personal, según el tiempo y espacio dispuestos.

Es importante que los encargados del proyecto intercambien opiniones con los directivos y estén dispuestos a aceptar cualquier sugerencia u observación, o incluso a cambiar algunos elementos.

##### 11.4.8.2. A otros niveles jerárquicos

El manual también debe presentarse a los departamentos y áreas funcionales involucrados en la aplicación de esta herramienta, con la finalidad de involucrar a los trabajadores y motivarlos a utilizar dicho documento.

#### 11.4.9. Reproducción del manual

Primero, deben precisarse las áreas que requieren el manual de procedimientos y los ejemplares que solicitan. Luego, elaborarse el presupuesto del costo de la



reproducción, tomando en cuenta el tipo de material que se utilizará y la cantidad de unidades que se pretende multiplicar. Con estos presupuestos, se procede a la edición de los manuales.

#### 11.4.10. Implantación del manual

Esta etapa es la más importante y decisiva en el desarrollo del manual. Consiste en llevar a la práctica las propuestas y recomendaciones expresadas en el documento. Este paso puede presentar fricciones de parte del personal, pues el cambio siempre es un reto y una novedad, pero deben buscarse los medios más adecuados para motivarlo e involucrarlo. Sólo haciendo efectiva esta herramienta la organización puede seguir en marcha y cumpliendo sus objetivos.

##### 11.4.10.1. Métodos de implantación

Los métodos de implantación dependen del manual que se presentará, recursos y personal. Los más usuales son:

- Instantáneo. Su aplicación es muy recomendable si el nuevo sistema es relativamente sencillo y no involucra un gran volumen de operaciones o un número excesivo de unidades administrativas.
- Del proyecto piloto. Consiste en realizar un ensayo del nuevo sistema en sólo una parte de la organización, con el propósito de medir su eficacia. Esto es posible nada más cuando hay semejanza relativa entre las condiciones que imperan en la organización como un todo. La utilidad principal de este método es que permite introducir los cambios en una escala reducida, realizando



cuantas pruebas sean necesarias para averiguar la validez y efectividad del sistema propuesto antes de aplicarlo en forma global.

- De implantación en paralelo. Conviene emplearlo cuando la implantación de proyectos es de gran envergadura o implica procesos complejos. Consiste en la aplicación simultánea, durante un periodo determinado, tanto del sistema en uso como del que se va a implantar. Esto facilita realizar modificaciones y ajustes sin crear graves conflictos, y permite que el nuevo sistema funcione normalmente antes de que se suspenda el anterior.

Además, este método garantiza mayor seguridad en las operaciones que se ejecutan durante el cambio: cualquier contingencia puede afrontarse sin precipitaciones. Por otro lado, permite al personal que se encargará del nuevo sistema familiarizarse con su aplicación, y enmendar a tiempo las fallas que se presenten.

Cuando el mismo personal se encarga de aplicar los dos sistemas, se recomienda la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando no afectar el servicio normal del sistema que va a ser sustituido.

Al aplicar esta técnica, es necesario contar de antemano con los manuales y circulares que den a conocer a los usuarios las peculiaridades del nuevo sistema.

- De implantación parcial o de aproximaciones sucesivas. Con mucho, este método es el más adecuado para implantar sistemas de gran magnitud. Consiste en seleccionar parte del nuevo sistema, o pequeñas porciones del mismo, e implantarlas procurando no causar grandes alteraciones, y avanzar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado suficientemente el anterior.
- Es un método más lento y cómodo que los anteriores, por lo que requerirá más tiempo del previsto. Sin embargo, esta aparente desventaja se compensa: permite un cambio gradual y perfectamente controlado.
- Combinados. Es posible emplear más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.



#### 11.4.10.2. Acciones de apoyo para la implantación

Es importante que la implantación del manual se realice en equipos de trabajo dentro de todos los niveles de la empresa. Pero antes es indispensable capacitar al personal que intervendrá en esta labor.

#### 11.4.11. Revisión y actualización

Para que los manuales cubran sus objetivos en la organización es necesario someterlos a revisiones y actualizaciones periódicas, mediante evaluaciones, medidas de mejoramiento administrativo y cambios operativos. Inclusive conviene establecer periodos para la actualización del manual y nombrar a un responsable que dirija esta tarea.

##### 11.4.11.1. Mecanismos de información

Una vez que se ha implantado el nuevo sistema administrativo, es indispensable mantener informada a la unidad de organización y métodos sobre su aplicación, y pueda comprobar la eficacia de las mejoras, o sugerir las medidas correctivas que procedan. Los mecanismos para informar dependen de la infraestructura que tenga la organización (es recomendable que éstos se mantengan activos durante el lapso suficiente para juzgar la efectividad del sistema implantado).

