

300102  
4  
201



# UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION  
INCORPORADA A LA U. N. A. M.

EL AREA DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS  
DENTRO DE LA EMPRESA PRIVADA Y SU IMPORTANCIA

TECIS CON  
FALLA LE ORIGEN

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :

MA. CRISTINA RUBIO PEREZ

Director del Seminario :  
Lic. José Ma. López Cortés



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

# TESIS CON FALLA DE ORIGEN

## I N D I C E

INTRODUCCION. . . . .	I
-----------------------	---

### CAPITULO I.

EL AREA DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS. . . . .	1
1. Objetivo del área. . . . .	2
2. Ubicación en cuanto a estructura orgánica. . . . .	5
3. Relación del área con los diferentes departamentos de la empresa. . . . .	7
4. Necesidad de estructurar el área de organización y procedimientos. . . . .	9
5. Personal que se requiere . . . . .	12
Anexos	

### CAPITULO II.

ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS . . . . .	19
1. Concepto y objetivo. . . . .	20
2. Objetivos y políticas. . . . .	24
3. Procedimientos . . . . .	26
3.1. Análisis preliminar . . . . .	26
3.2. Programa de actividades . . . . .	29
3.3. Recopilación de datos . . . . .	30

3.4. Análisis de datos. . . . .	31
3.5. Alternativas. . . . .	33
3.6. Desarrollo de la propuesta . . . . .	34
4. Diagramas de flujo. . . . .	35
5. Implantación. . . . .	37
6. Diseño de formas. . . . .	39
Anexos.	

### CAPITULO III.

EL MANUAL DE ORGANIZACION Y SU UTILIDAD. . . . .	57
1. Concepto y contenido. . . . .	58
2. Objetivos generales. . . . .	62
3. Políticas generales . . . . .	63
4. Organigramas. . . . .	64
5. Descripciones de puestos. . . . .	69
6. Relación con el departamento de Recursos Hu- manos . . . . .	73
Anexos	

### CAPITULO IV.

USO DEL AREA DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS. . . . .	89
1. Solicitud de servicio . . . . .	90
1.1. Cambios internos y externos. . . . .	90
1.2. Problemas con el personal de la empresa. . . . .	91
1.3. Comunicación errónea . . . . .	93
CONCLUSIONES . . . . .	95
BIBLIOGRAFIA . . . . .	96
GLOSARIO.	

## INTRODUCCION

El objeto de este Seminario de Investigación surgió debido a la experiencia que tengo dentro de la iniciativa privada en el área de organización y procedimientos, y la preferencia hacia ésta, puesto que considero que es un área muy completa en cuanto a investigación, análisis y sobre todo su relación con el elemento humano.

Una de las razones por la que realizo esta investigación, es debido a la falta de conocimiento de las personas, de lo que realmente el área de organización y procedimientos se encarga y su debido funcionamiento, siendo que actualmente existen varios libros sobre manual de organización y sistemas y procedimientos administrativos, no se ha logrado dar a conocer la importancia y utilidad de esta área.

El propósito esencial es el poder dar a conocer qué es el área de organización y procedimientos, puesto que considero que en la actualidad podría ser de gran importancia,

por el desequilibrio organizacional de las empresas que se está sufriendo, debido a los cambios económicos que actualmente sufre nuestro país.

Asimismo penso a juicio del H. Jurado, este esfuerzo que con todo cariño he realizado, esperando contribuir al - menos en grado mínimo, a la ampliación de nuestra carrera y al engrandecimiento de las organizaciones, que trae consigo necesariamente, el de nuestra profesión de Licenciado en Administración de Empresas.

## CAPITULO I

### EL AREA DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

1. Objetivo del área.
2. Ubicación en cuanto a estructura orgánica.
3. Relación del área con los diferentes departamentos de la empresa.
4. Necesidad de estructurar el área de organización y procedimientos.
5. Personal que se requiere.

Anexos.



## 1. OBJETIVO DEL AREA.

Por lo general en varias empresas existe únicamente el departamento de Sistemas y Procedimientos, el departamento de Sistemas y Métodos u/o el departamento de Métodos y Procedimientos; ya sea con diferentes denominaciones pero con principales actividades con siempre las mismas.

Otras empresas en lo que se refiere a organización, las funciones inherentes a éstas las incluyen dentro de otros departamentos como lo son: Desarrollo Organizacional, Recursos Humanos, etc., funciones que si están relacionadas con sus áreas, las podrían realizar un departamento más especializado en cuanto a análisis.

Si analizamos, El objetivo del departamento de Sistemas y Procedimientos, lo podríamos definir en la más simple expresión como el "sentido común organizado", así como el análisis de los planes de acción colectivos, procedimientos, formas y equipos con el fin de simplificar y estandarizar -- las operaciones de oficina siendo así las que conviertan en

acción los planes y objetivos de una organización.

Al mencionar planes y objetivos para poder lograr la estandarización en las operaciones de oficina, únicamente se puede lograr con un amplio conocimiento sobre organización puesto que es una condición básica para manejar con seguridad los problemas e implementación de los procedimientos dentro de una empresa, sea sea que con el establecimiento de niveles jerárquicos, líneas de comunicación, funciones de los diferentes puestos, etc., la correlación con el análisis general de los departamentos, se van a simplificar las funciones dentro de un sólo departamento que cumpla con el personal adecuado, y el cual determinamos "Organización y Procedimientos".

Para poder distinguir el objetivo del área, sólo tendrá que responderse con las siguientes preguntas:

- ¿Qué va a hacerse?. Planificación, formulación de políticas y objetivos, metas de trabajo y estructuración de planes.

- ¿Cuándo debe de hacerse?. Prioridad, secuencia, programación y necesidades de la empresa.

- ¿Quién va a ejecutarlo?. Organización, delegación-

de autoridad, división y coordinación del trabajo y relaciones funcionales.

- ¿Cómo va a ejecutarse? Objetivos, procedimientos, metas de control, estandarización de las prácticas, publicación de manuales, etc..

- Disponibilidad de los recursos necesarios con qué hacerlo. Administración de personal, dirección administrativa y/o financiera, equipo y personal.

- ¿Qué se ha hecho? Comprobación de resultados por medio de informes, estadísticas, etc.

- ¿Qué tan bien se hizo? Revisión de calidad, reacción del personal, estudios y auditorías.

- ¿Cómo podría mejorarse lo que se ha hecho? Reorientación del servicio, mejoramiento de la estructura de organización y procedimientos involucrados en: producción, manejo de personal, dirección financiera.

En base a esta serie de preguntas el objetivo del área sería:

Lograr que el objetivo primordial de la empresa se -

lleve a cabo con el establecimiento de políticas y marcos de organización, así como el logro del análisis y elaboración de sistemas para que se realice en el menor tiempo posible, de acuerdo a las necesidades de la empresa.

## 2. UBICACION EN CUANTO A ESTRUCTURA ORGANICA.

El papel que juega el área de organización y procedimientos dentro de una empresa es completamente de asesoría. El hacer tanta referencia en cuanto a su ubicación, es debido a la importancia que se le debe dar dentro de toda organización.

Cada uno de los departamentos que integran una empresa son de suma importancia puesto que de no ser así, no existirían, por esa importancia, todos desean tener una ubicación e importancia ideal siendo que los objetivos de cada departamento son específicos, basados en una serie de planes y lineamientos que van a ser dictaminados por medio del área de organización y procedimientos.

Dependiendo de la empresa de que se trate y por las funciones que realiza esta área, debe de colocarse como departamento de staff general, que vendría siendo, del tipo de grupos de staff especializado, y el cual deberá rendir sus informes a un alto ejecutivo que tenga a su cargo obli-

gaciones de administración general, más bien que especializadas.

Este tipo de localización es debido a que la labor de esta área es de incorporarse a todas las funciones colectivas, penetrarse a través de todos los asuntos departamentales y formular planes de acción y políticas; el apoyo que debe recibir tiene que ser de la más alta gerencia o dirección, según sea la empresa. Esto es, si se trata de un área asesora y se coloca en un cuarto nivel jerárquico, su actividad se verá sumamente restringida, ya que la coordinación será sólo a la altura de jefes de sección y/o departamento-específico (Anexo 1). En cambio si ésta se sitúa a un nivel máximo de una empresa de suficiente campo de acción (Anexo 2), se podría llegar a obtener los siguientes beneficios:

1. Los objetivos y políticas de la empresa se divulgarían hasta los niveles más bajos.
2. El respaldo en cuanto al establecimiento de manuales de organización y procedimientos, sería el -- adecuado para su cumplimiento.
3. Se obtiene mayor accesibilidad a los diferentes -- departamentos.
4. La cooperación del personal en general, es más -- flexible.
5. Ayudaría como asistente ya sea del director, pre-

sidente o gerente general para el estudio y evaluación.

6. Se penetraría en todas las áreas con mayor facilidad para una reorganización y/o actualización debido a los diferentes cambios.

En sí, son mayores las ventajas que desventajas de esta ubicación, aunque algunas empresas prefieran colocar esta área dentro del área financiera, puesto que muchos proyectos que se incluyen dentro del área de organización y procedimientos se relacionan con las actividades financieras, y dado que fincas tiene a su cargo promover la más alta eficiencia dentro de los terrenos de su responsabilidad funcional, es lógico colocar al área dentro de su esfera de acción.

Dependiendo del giro de la empresa de que se trate, la ubicación de esta área será la adecuada, siempre y cuando se ubique en los más altos niveles para que su fuerza de trabajo, sea también la máxima.

### 3. RELACION DEL AREA CON LOS DIFERENTES DEPARTAMENTOS DE LA EMPRESA.

El departamento de organización y procedimientos funciona de cuatro formas:

1. En coordinación con la alta gerencia y/o consejo de administración para la organización y formulación de objetivos y políticas de la empresa.
2. Cuando por solicitud de los demás departamentos, pide ayuda o asesoramiento del área de organización y procedimientos para la resolución de problemas.
3. Cuando el área se involucra dentro de los departamentos para sugerir y elaborar nuevos procedimientos que se puedan llevar a cabo.
4. Para la constante actualización de la organización de la empresa y procedimientos ya existentes.

Como lo podemos apreciar, las funciones del área -- abarcan a toda la organización. Su relación es estrecha con todos los departamentos, aunque con unos se va a identificar más puesto que sus funciones están más ligadas con las del área.

Entre el trabajo del departamento de auditoría y el área de organización y procedimientos, existe una relación complementaria. El departamento de auditoría se preocupa primordialmente por salvaguardar los intereses financieros de la compañía y evitar fraudes y engaños, esto requiere de una revisión completa de los trabajos de todas las oficinas de la organización y tal vez revele haberse separado de los

planes de acción estipulados y procedimientos, así como de los campos para el perfeccionamiento de los procedimientos. De esta forma los estudios que realice el área de organización y procedimientos podrían indicar las actividades dudosas que deberá investigar el departamento de auditoría.

Otro de los departamentos con el que esta área tiene relación, es dentro del de Relaciones Industriales y sobre todo con el departamento de Recursos Humanos al cual he dedicado un punto en especial, ya que es una relación estrecha e importante por estar relacionada con el elemento humano.

#### 4. NECESIDAD DE ESTRUCTURAR EL AREA DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

Dependiendo de la empresa de que se trate va a surgir la necesidad de la estructuración de esta área.

Cuando se trata de una empresa pequeña que cuente con el capital suficiente, contratan consultores externos especializados, para que establezcan los manuales de organización y procedimientos, ya que el costo de éstos sería menor que el de contratar personal especializado.



Otras empresas conforme van creciendo y ampliando -- sus productos, personal, local, etc., van a requerir de la contratación de un personal adecuado que vaya integrando a la empresa durante su crecimiento, puesto que comienzan a surgir problemas como:

- Una sola persona es imposible que posea todas las técnicas, habilidades y tiempo para poder seguir adquiriendo más responsabilidades que a lo largo del tiempo en lugar de ser útil a la empresa, ocasionaría problemas.

- Los niveles jerárquicos y las funciones de puestos si no se dividen de acuerdo al nivel y características del puesto, empiezan los conflictos entre el personal, desequilibrio de sueldos, mala delegación de autoridad, etc..

- Los canales de comunicación y/o medios de comunicación se distorsionarían si no existe la adecuada organización para que esta comunicación llegase a todos los niveles de la empresa.

- Conforme se van reubicando e introduciendo nuevos departamentos, cada uno debe de tener determinados procedimientos con los cuales va a operar dentro de su departamento y con relación a los demás, ya que de no ser así provocaría pérdida de tiempo y a su vez ésto repercutiría en sus -

costos y objetivos deseados.

- El diseño de formas, si no se controla, cada integrante podría diseñar la que en el momento necesite, ocasionando duplicidad de información, papeleo y desperdicio de papelería.

Podría seguir mencionando características del por qué la necesidad de estructurar el área de organización y procedimientos y sobre todo para una empresa en desarrollo.

Otra necesidad que se puede mencionar es por una reorganización que puede ser por las siguientes razones:

- Por crecimiento de una fusión de organizaciones y a través de la adquisición de otras como son las subsidiarias.

- Cuando la actividad económica de la empresa va en descenso (ventas y utilidades en descenso).

- Cambio en las tendencias administrativas por considerar factible un cambio.

- Cambio en el personal administrativo.

- Cambios externos a la empresa, ya sea por los com-

petidores, políticas del gobierno, etc..

- Falta total o parcial de coordinación entre las divisiones o departamentos.

- Por una lenta toma de decisiones o de decisiones - incorrectas.

El campo del área de organización y procedimientos - es muy amplio y abarca todos los departamentos. La necesidad de estructurarla como ya se canalizó, es por lo más importante, por la necesidad de tener al día nuestra empresa, implantando nuevos métodos, siguiendo un orden de control y armonía en general.

#### 5. PERSONAL QUE SE REQUIERE.

Es imposible determinar el número de personas que deberán de incluirse dentro de esta área, ya que difiere mucho el personal dependiendo del tamaño de la empresa y de - las necesidades de la misma, pero lo que sí se puede defi-- nir son las características del personal analítico como el del jefe y/o gerente del área.

Tal vez sea un tanto difícil que una sola persona -- reúna todas las cualidades que más adelante iré mencionando,

pero si reunimos las características de cada persona que integre este grupo de trabajo, la fuerza con la que vaya a operar será la adecuada que si encontrásemos personas con todas las cualidades, lo que es casi imposible.

El personal que integra esta área está considerado - que tiene una excelente capacitación para la formación de - nuevos ejecutivos, esto se debe a su capacidad creativa y - organizada, y a que sus actividades están relacionadas con - todos los planes funcionales y departamentales, y proporcionan un panorama de la Dirección Administrativa de las operaciones y cambios organizacionales de la empresa. Esto tiene como consecuencia tantos cambios del personal integrante -- del área, los cuales no son los adecuados para el gerente - del área, puesto que le es difícil mantener un grupo con el mismo nivel de capacitación. Estos cambios si no son los óptimos, traen como resultado que el área continúe funcionando con jóvenes capaces, entusiastas y con experiencia reciente adquirida en el trabajo.

- Características del Analista de Organización y Procedimientos.

- Interrogador. El que no se conforma con respuestas tranquilizadoras, sino lo que desea saber es que -- hay detrás y qué es lo que viene después.

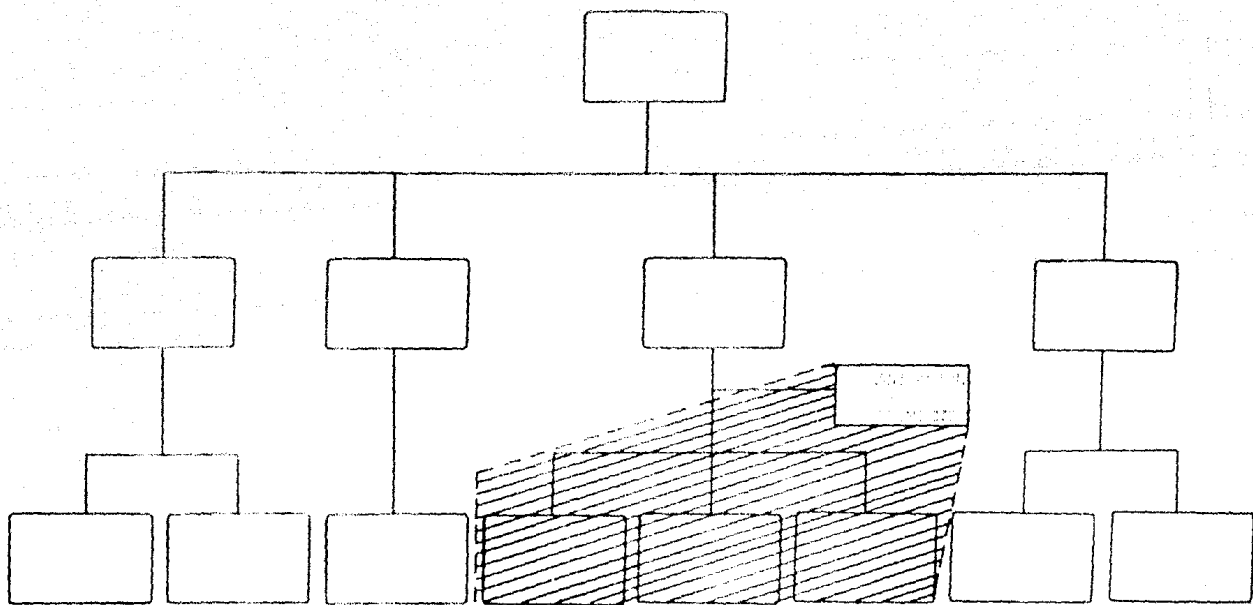
- Capacidad para utilizar la información por medio del análisis, correlación y poder creativo.
- Capacidad de ver más allá de lo inmediato.
- Habilidad para tratar con personas de todas las categorías.
- Humorismo, entusiasmo, cooperativismo y energía.
- Tacto, para mostrarle al personal de línea afectado por los futuros cambios.
- Capacidad analítica, para encontrar relaciones y aislar factores.
- Mente abierta, para ponderar todos los ángulos del problema.
- Imaginación.
- Enfoque, sin perder de vista lo práctico, lo efectivo y lo concreto.
- Perseverancia, para sobreponerse a los inconvenientes, intransigencias y trabajos difíciles.
- Humildad, estar dispuesto a que el buen funcionamiento de un proyecto sea otorgado a otras personas.
- Características del Jefe de Organización y Procedimientos.

La persona que será la encargada de dirigir esta ---  
área, deberá ser un profesionalista experimentado y tendrá --

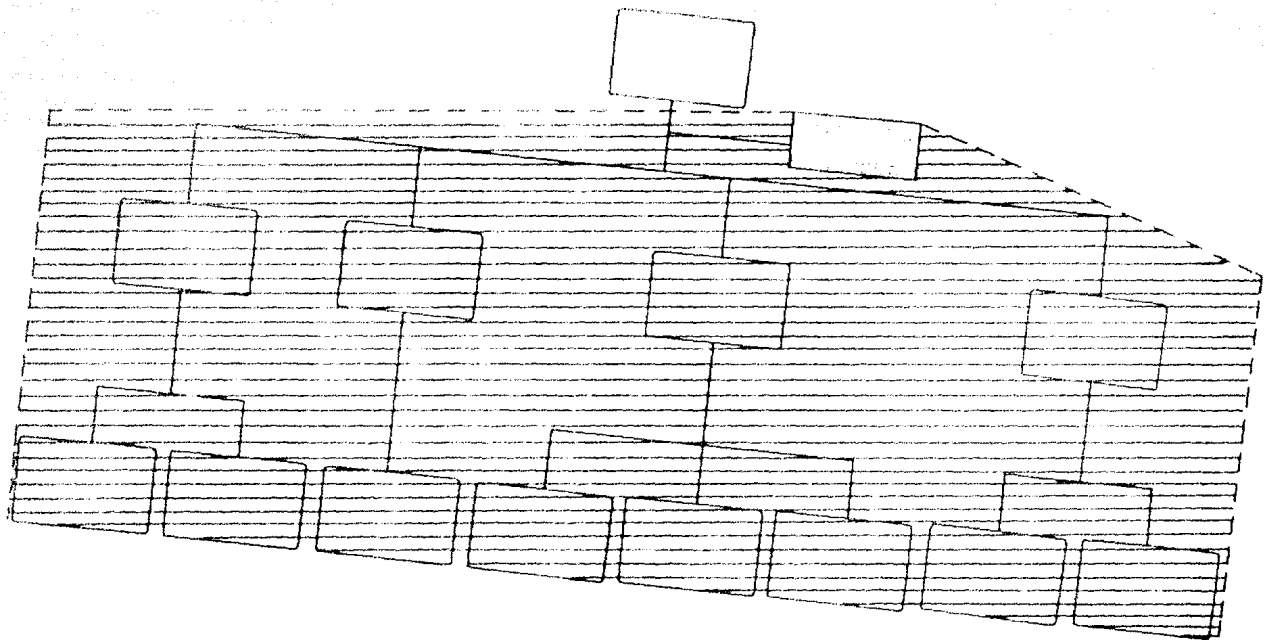
que poseer cualidades que él esperaba encontrar dentro de los integrantes de su área como son: don de mando, personalidad, capacidad de análisis, facilidad de hablar y escribir, paciencia, voluntad, sentido común, habilidad para tratar y relacionarse y la capacidad de lograr un trabajo - utilizando sólo su autoridad de Jefe de Personal.

Todas éstas son las cualidades idóneas tanto del -- analista como del jefe, pero va que el Área está compuesta de varias personas, sus habilidades y experiencias deberán ser complementarias. Por ejemplo si el jefe del Área es una persona de absoluta confianza por su antigüedad con el personal de la empresa y alta dirección, el segundo en categoría podría ser un experto profesionalista que pudiese aportar nuevas ideas al Área y a la organización.

ANEXOS







## CAPITULO II

### ELABORACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

1. Concepto y objetivo.
2. Objetivos y políticas.
3. Procedimientos.
  - 3.1. Análisis preliminar.
  - 3.2. Programa de actividades.
  - 3.3. Recopilación de datos.
  - 3.4. Análisis de datos.
  - 3.5. Alternativas.
  - 3.6. Desarrollo de la propuesta.
4. Diagramas de flujo.
5. Implantación.
6. Diseño de formas.

Anexo.

## 1. CONCEPTO Y OBJETIVO.

En su concepto más simple, administrar es lograr un objetivo predeterminado mediante el trabajo de un grupo de personas debidamente coordinadas por un Director. Este objetivo se logra utilizando adecuadamente los recursos disponibles que básicamente son Recursos Técnicos, Humanos, Materiales y Financieros.

Todo acto administrativo implica una serie de etapas o procesos denominados funciones, y como componentes del proceso administrativo se identifican las siguientes: planeación, organización, dirección y control, las cuales se aplican a cualquier labor operativa, ya sea de producir, comprar, vender, etc..

El administrar para cumplir con su función, precisa de herramientas que coordinen las funciones operativas y los recursos en forma tal, que al lograr el objetivo, los resultados señalen eficiencia administrativa, que se va a lograr por medio de los procedimientos administrativos.

Un sistema o procedimiento es un instrumento valioso en cualquier empresa, éste puede no proporcionar directamente una utilidad como tal, pero la empresa que deba obtener una utilidad para sobrevivir y prosperar, es el sistema el que le proporciona los elementos a los administradores y -- ejecutivos que toman las decisiones para que puedan dirigir la acción de los demás.

Un procedimiento administrativo, es un plan práctico y completo para obtener, coordinar y controlar las actividades de una determinada función, y para lograr su efectividad no debe ser simplemente por un hecho debido a la casualidad, sino que perfectamente planeado.

Los procedimientos afectan fundamentalmente a los resultados del trabajo que involucra a varias gentes, es decir, el trabajo en equipo coordina el trabajo organizado, - dentro de una acción de grupo efectiva.

Para que dentro de una empresa funcionen adecuadamente los procedimientos se deberán de enfocar y llevar a cabo los siguientes principios:

- La deliberación de los procedimientos es una parte esencial de todos los procesos de la dirección de las empresas.

- La aplicación de las deliberaciones de los procedimientos al proceso de dirección de las empresas debe ser dinámica.
- Los planes de acción, alcance, objetivos y responsabilidades de los programas de procedimientos de la empresa deben presentarse por escrito y con claridad.
- A todos los niveles administrativos y a todos los empleados debe informárseles, con un instructivo o en otra forma, cuáles son sus responsabilidades en los procedimientos.
- La responsabilidad y explicación de llevar a cabo los objetivos de los procedimientos, debe depositarse en los ejecutivos de línea y en los supervisores y/o jefes de departamento.
- La responsabilidad de los aspectos técnicos del programa de los procedimientos debe colocarse, en un personal directivo de especialistas en procedimientos.
- El perfeccionamiento de los procedimientos, por medio de la simplificación, modernización o estandarización, no debe considerarse como una carrera o campaña a intervalos; sino que es una función continua y repetida que pueda pagar con una multitud de resultados benéficos, siendo sólo unos cuantos de dichos resultados de una naturaleza espectacular.

Estos principios se deben acoplar a las necesidades y tipo de empresa de que se trate para que su funcionamiento y deliberación sean los correctos.

### - Clasificación de los Procedimientos.

Los procedimientos se pueden dividir en dos categorías:

Las del primer grupo son aquellas identificadas con fábricas, taller, patio de mantenimiento y proyecto de construcción, en donde quedan incluidos los procedimientos manuales o mecánicos que se emplean en la construcción, fabricación, mantenimiento y manufactura de objetos y el manejo de las partes y materiales empleados.

Los del segundo grupo son los que se identifican con funciones administrativas y son aquellos procedimientos - - identificados como operaciones de oficina tales como, manejo de documentación, contabilidad, informes, proyectos, programas de trabajo, control de producción y asuntos similares, que de hecho se ejecuten en la oficina o en la fábrica, pero se controlen en la empresa.

Dentro de este capítulo el enfoque será únicamente de la segunda categoría, puesto que nos referimos a procedi

mientos administrativos y no operativos, ya que requieren de otro tipo de personal para su elaboración, capacitación e implementación.

## 2. OBJETIVOS Y POLITICAS.

Al tratar objetivos y políticas únicamente van a ser las que se refieran a procedimientos administrativos específicos, más no a objetivos y políticas de toda una organización.

### OBJETIVOS.

Un objetivo, es el punto final o meta hacia el cual una dirección, gerencia o departamento enfoca sus esfuerzos. Las características más sobresalientes de éstos son las siguientes:

- Un objetivo debe ser predeterminado, lo que aparta automáticamente del proceso que siga posteriormente.
- Debe ser enunciado, generalmente enunciar un objetivo, implica que debe ser en forma escrita, lo cual crea un cierto grado de permanencia del objetivo y más clarificación del pensamiento.

Los objetivos en los procedimientos también van a tener una meta o fin. Cada procedimiento desde el momento en que es solicitado por un usuario para su elaboración y/o -- porque se haya encontrado desviaciones que requieran su formación, es en donde se va a desarrollar el objetivo, ya sea en pensamiento o porque el solicitante tenga un objetivo específico de lo que requiere.

Los procedimientos controlan y coordinan las actividades para una determinada función, y esta función tiene un objetivo. Los objetivos que se determinan no son objetivos generales, sino específicos, puesto que no se refieren a un departamento en general sino a procesos y/o funciones específicas.

Los objetivos deben ser claramente escritos refiriéndose al objetivo del procedimiento en una forma clara y concisa.

#### POLITICAS.

Uno de los instrumentos para orientar y reorientar -- tanto las funciones de la empresa como la mentalidad de los directivos y gerentes son las políticas que son un conjunto de directrices enfocadas a guiar el pensamiento de un grupo de personas.



Las políticas sirven para complementar administrativamente la estructura de los procedimientos y facilitar -- así su implantación. Dado que, las políticas son rígidas y en diversas funciones y/o actividades que se realicen, deben existir ciertas normas y responsabilidades para conservar esas actividades con cierta armonía, y puesto que las políticas son rígidas y los procedimientos están sufriendo constantes modificaciones, demandan que los directivos o gerentes de la empresa autoricen esos cambios para establecer nuevas políticas para el buen funcionamiento de los procedimientos.

Las políticas se establecen una vez que se tiene determinado el objetivo del procedimiento y las causas de su elaboración, y son establecidas siguiendo los lineamientos de la empresa de que se trate. Asimismo deben de ser claras y concisas para que no por su mala redacción puedan ser modificadas por el personal que deberá respetarlas.

### 3. PROCEDIMIENTOS.

#### 3.1. Análisis Preliminar.

Para llevar a cabo un proyecto no se puede determinar sin antes hacer un análisis preliminar que afine el estado del problema, lo divide en proyectos practicables y re

comienda un programa para llevarlo a cabo. Esto se realizara para que se permita confirmar con el usuario el problema, los objetivos y beneficios, y el plan de actividades plasmados en una confirmación del objetivo.

El análisis preliminar puede provocar una reformulación del problema, en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud del proyecto, indicar algunos problemas a -- considerarse durante el desarrollo de un procedimiento y/o proporcionar nuevos aspectos dentro del problema presentado.

El análisis preliminar comprende los siguientes puntos:

1. Definición del problema.

El personal indicado a realizar un estudio que se le denominaría analista, deberá establecer comunicación con el usuario para profundizar sobre el tema hasta que se encuentre perfectamente claro el problema en su mente y pueda definirlo por escrito. Un buen análisis del problema simplifica todas las actividades que se realicen posteriores al estudio y este análisis va a estar encaminado a separar los factores del problema y no a descubrir soluciones.

## 2. Definición del objetivo.

Una vez definido el problema, se debe establecer lo que se pretende obtener en la solución del mismo y cuál será el objetivo del resultado.

Los objetivos que se pretendan alcanzar no deben ser complejos ni difíciles de interpretar, ya que en la mayoría de los casos son determinantes de una acción y con la ayuda del usuario servirá para evitar malas interpretaciones que puedan dificultar el trabajo posterior.

## 3. Identificación del área afectada.

Para ubicar con mayor exactitud un cierto análisis - dentro de un marco de referencia, se deberá identificar la zona en que se encuentra el área afectada dentro de la estructura organizacional, identificando a los participantes para dimensionar el alcance del estudio.

## 4. Aspectos técnicos.

Debido a que los procedimientos son tan variados para su desarrollo, muchas veces se tienen que incluir aspectos técnicos, los cuales es conveniente que no sean investigados en forma individual, sino con la participación o ase-

sería de personal especializado en el tema.

### 3.2. Programa de Actividades.

Con todos los elementos reunidos en el análisis preliminar, se está en posibilidades de establecer el programa de actividades del procedimiento a desarrollar.

Dentro de este programa deberán analizarse las actividades que comprendan el desarrollo del procedimiento, o sea hasta la presentación de alternativas.

Este programa deberá ser firmado por el solicitante para establecer una formalidad, conocimientos del trabajo y tiempo en que se llevará a cabo. También incluye a las personas que deberán colaborar para el análisis en cada una de las etapas que se vayan a tratar.

Durante el desarrollo del estudio puede haber retrasos en cuanto al programa establecido, ya sea por cargas de trabajo o problemas externos, por lo cual se deberá realizar una reprogramación informando al usuario y/o solicitante el nuevo programa que se haya elaborado.

Existen diversas gráficas para la elaboración de un programa de actividades. Las principales son:

- Gráfica de distribución del trabajo.
- Gráfica de distribución lineal.
- Gráfica de Gantt.

Actualmente la más utilizada por su fácil comprensión y por ser la más conocida, es la Gráfica de Gantt. -- (Anexo 1).

### 3.3. Recopilación de Datos.

Para poder llevar a cabo una recopilación de datos - existen diversas técnicas del objetivo de la investigación, la naturaleza del problema y de los datos que deban obtenerse. Las técnicas que se utilizan son la investigación documental, la entrevista, el cuestionario y la observación directa.

Los estudios que se realicen requieren de técnicas - de instrumentos para el ordenamiento de datos que se hayan recopilado, entre los cuales se encuentran los organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución del trabajo, -- cuadros estadísticos, etc..

Dentro de la recopilación de datos se comprende la - investigación de antecedentes, así como los de la situación actual.

### 3.4. Análisis de Datos.

Una vez recopilado todos los datos, deberán someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita -- descubrir las causas de la operación normal de un procedimiento, sistema o un método de trabajo, generando deficiencias, errores, retrasos, duplicaciones, etc..

El análisis de una situación o un problema administrativo consiste en dividir o separar sus elementos, componentes hasta conocer la naturaleza, características y las causas de su comportamiento, sin perder de vista la relación entre sí.

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

Para llevar a cabo un análisis efectivo hay que formular una serie de preguntas que resumen los aspectos de -- una situación administrativa.

PREGUNTAS	FINALIDAD
¿Qué?	La actividad.
¿Para qué?	El propósito para el que. . .
¿Dónde?	El lugar en que . . .
¿Cuándo?	El orden. . . y/o
	El tiempo en que . . .
¿Quién?	La persona que. . .
¿Cómo?	Los medios con los que. . .
¿Cuánto?	La cantidad de recursos con - los que. . .

Después de realizar estas preguntas será posible, -- mediante la eliminación, combinación, cambio o simplificación de algunos de los elementos del objeto de análisis.

Las técnicas que generalmente se utilizan como auxiliar en el análisis de problemas administrativos son los siguientes:

- Organigramas.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Diagramas de flujo.

- Diagramas de distribución del espacio.
- Cuadros estadísticos.
- Arbol de decisiones.
- Análisis de problemas y toma de decisiones.

### 3.5. Alternativas.

De acuerdo al resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico, se tiene la posibilidad de iniciar el desarrollo de cierto número de posibles soluciones al problema, evaluando sus ventajas y desventajas y presentándolas a manera de sugerencia o recomendaciones.

La búsqueda de opciones para un mejoramiento administrativo se convierte en un análisis creativo, ya que teniendo los elementos separados y desagregados, se combinan mediante unalabor de síntesis, formando nuevas unidades, integradas en tal forma que proporcionen las respuestas adecuadas.

En el desarrollo de alternativas es necesario combinar los requerimientos de información, el flujo de la información, su proceso y resultado final, el uso de formas, los objetivos, las políticas, los planes de operación, la organización, el personal y distribución del espacio para-



su buen diseño y selección.

### 3.6. Desarrollo de la Propuesta.

Una vez presentada y seleccionada una alternativa, se procederá a desarrollar el procedimiento que deberá resolver por completo el problema en los términos en que fue definido para su estudio. Para que se logre comprender esta propuesta, es necesario fundamentarse en:

1. Antecedentes.
2. Problemas y/o causas.
3. Objetivos.
4. Descripción del procedimiento propuesto.
  - Diagrama de flujo.
  - Costo/beneficio.
5. Relación con otros procedimientos.
6. Formas. Reportes y controles.
7. Requerimientos.
  - Personal.
  - Equipo.
8. Programa de actividades.

Teniendo los cimientos se presenta la propuesta, y una vez aceptada se elabora el diseño del nuevo procedimiento para su publicación e implantación.

#### 4. DIAGRAMAS DE FLUJO.

Los diagramas de flujo llamados también "Gráficas de Proceso", tienen como objetivo primordial:

Proporcionar una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del -- trabajo hasta que es terminado, sintetizando todo el proceso en forma simple y concisa, y haciendo posible el estudio más objetivo de todas las partes del mismo.

Los diagramas de flujo o gráficas de proceso, se utilizan como una herramienta y auxilian en el análisis de un problema y/o procedimiento; puesto que se puede detectar en una forma más sencilla el origen del problema y asimismo de mostrar por medio de la simbología de los mismos el flujo - de documentación, así como en forma concisa el procedimiento que se realiza o está por realizarse.

- Simbología y forma.

Los símbolos actualmente en uso varían desde simples perfiles de figuras geométricas hasta complicados dibujos - simbólicos que diferencian a los numerosos tipos de operac--ción. Se ha tratado de estandarizar los signos convenciona--les, pero se ha conseguido una aceptación limitada, la se--

lección de éstos depende del procedimiento que va a ponerse y del empleo que se les vaya a dar a los mismos.

Existen normas establecidas para la simbología de la elaboración de diagramas de flujo; una de las más utilizadas es la norma ASME (Anexo 2), otra es la norma ANSI (Anexo 3) que por lo general se utiliza cuando existen sistemas mecanizados dentro de un procedimiento y la combinación de diferentes símbolos (Anexo 4) y señalamientos que se le pueden dar a estos símbolos (Anexo 5).

Los diagramas de flujo por su forma pueden ser horizontales y verticales. La forma que se les da, va a depender de los requerimientos individuales del trabajo que se esté realizando.

Como se había mencionado, los diagramas de flujo ayudan a simplificar el trabajo y/o auxiliar en el análisis de un problema. Para esta simplificación se han diseñado diferentes cuadros y los que más se utilizan son los que se mencionan a continuación:

#### 1. Cuadro del Proceso de Afluencia.

Se registra todo el proceso que se desea simplificar. Se identifica cada elemento del trabajo, quedando así al descubierto cada elemento que no añada valor.

## 2. Cuadro Policolumnar de Proceso.

Se utiliza cuando el proceso sale de la oficina y -- atraviesa otras unidades de la organización. Todas las partes que salen con la misma ruta se unen para sacar una sola línea de flujo a través del papel punteado, cada vez que se sucede un hecho, se describe con el símbolo respectivo y se añade una pequeña leyenda que corresponde al detalle del pa-- so.

## 3. Cuadro de Movimientos Manuales o Cuadro de las -- Manos Derecha e Izquierda.

Se refiere a aquellas labores manuales que se efec-- tuan de forma rutinaria como por ejemplo: engrapar folletos, preparar el papel para mecanografía, etc..

## 5. IMPLANTACION.

La implantación de un procedimiento es una fase muy-- importante puesto que constituye el momento en que las medi-- das de mejoramiento administrativo propuestas deben ponerse en acción para solucionar el problema que originó su elabo-- ración.

Para que esta implantación se lleve a cabo se tiene--

que seguir un proceso, para podense evitar problemas con el personal, ya que a veces muchas de sus funciones van a cambiar. Es por esto que es necesario formular un programa de implantación determinando las actividades que se irán desarrollando y la secuencia de su realización, fijando fechas en que habrá de iniciarse y terminar cada una de las actividades.

Una vez formulado el programa, el siguiente paso será la coordinación del personal en cuanto a su entrenamiento y capacitación, las instalaciones, mobiliario y equipo, formas, instructivos de trabajo, etc., y todos los recursos que sean necesarios para implantar el nuevo procedimiento y/o sistema.

Al llevar a cabo esta coordinación se tiene que dejar claramente establecidos quiénes serán los responsables de la ejecución del programa total, auxiliando tanto al jefe del área en que se introducirá el nuevo sistema y/o procedimiento, como al personal que deberá hacerlo funcionar.

También deberá preverse los obstáculos y resistencia al cambio que se irán presentando con el personal que se vea afectado por los nuevos procedimientos de trabajo. Para ello es necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza y propósito de las medidas que

habrán de introducirse.

Una vez elaborado y aprobado el programa de implantación se proseguirá a la ejecución de éste, reuniendo los recursos materiales y humanos para integrar formas, mobiliario y equipo, capacitación del personal, etc., y siguiendo los lineamientos de los procedimientos administrativos.

Cuando se esté llevando la implantación es muy probable que surjan problemas imprevistos demandando solución y quizás se tengan que hacer pequeñas modificaciones a los procedimientos. Estos cambios se deben de atender tan rápidamente como sea posible, informando al gerente del área el avance y/o cambio que se haya realizado en la implantación.

La implantación es uno de los últimos pasos para la elaboración de un procedimiento, así como su publicación, ya que debe darse a conocer a toda la empresa o en su caso a las áreas que se vean afectadas, puesto que deben conocer el nuevo funcionamiento de un sistema y/o procedimiento para que también esas áreas funcionen adecuadamente.

#### 6. DISEÑO DE FORMAS.

Dentro del área de organización y procedimientos --- existen, aparte de los analistas administrativos, analis--

tas especializados en el análisis y diseño de formas. El propósito de que exista personal dedicado al control y diseño de formas, es el de proveer y mejorar todas las formas esenciales para la conducción de los negocios de la empresa, así como eliminar las formas innecesarias o duplicadas.

Un grupo de control de formas es el responsable del control de diseño, revisión, especificaciones, nomenclaturas, numeración, clasificación, aprovisionamiento y eliminación de la totalidad de formas de una organización; aunque no necesariamente el o los especialistas en el control de formas aprobarán la aplicación de una forma propuesta que es esencial dentro de un procedimiento aprobado, antes de turnarla al especialista de formas para que actúe.

Muchas personas por lo general no encuentran la utilidad que tienen las formas, su diseño y control. Para ello primero tenemos que saber qué es una forma y su utilidad para que posteriormente se comprenda porqué es necesario su diseño y control.

Una forma no es solamente un papel, sino que es el vehículo que transporta información que conecta los elementos físicos y humanos, coordinando el trabajo de muchas personas con la información que contiene.

Una forma requiere un estudio completo en donde incluya el análisis, diseño y control de la misma.

Tarde o temprano, todo el mundo llega a usar una forma, ya que toda empresa encontrará la forma como el punto de arranque de una actividad, y puesto que las actividades son varias, las formas deben de encontrarse bajo cierto tipo de control.

Las formas suministran, ya sea directa o indirectamente la información necesaria a todos los miembros de una organización, desde el director general hasta el nivel más bajo de empleados.

Al diseñar una forma se provee un instrumento que manejará o llevará información, de tal manera que cualesquiera de las otras personas de la misma organización puedan usarla para desempeñar su trabajo.

Una buena forma es un poderoso instrumento administrativo, las cuales se pueden dividir por los diferentes usos que se les dan de la siguiente manera:

- Características de las formas.

1. Formas de Acción. Inician actividad, motivan al -



personal, pasan por varias personas y departamentos, se utilizan para dar instrucciones, autorizaciones o pedir información.

2. Formas de Memoria. Permanecen en un lugar fijo, en un archivo funcional. Registran datos que deben conservarse. Se utilizan como referencia. La información que guardan es histórica.

3. Formas de Reporte. Se dirigen a la persona que tiene autoridad para actuar. Proveen información sobre asuntos que necesitan atención. Reflejan la acción por un período determinado. Se usan como base para la toma de decisiones. Proporcionan un resumen de la situación actual.

El control que se lleve sobre el diseño y revisión de una forma, deberá contar forzosamente con el respaldo de la gerencia y ganarse la cooperación de los diversos departamentos de la empresa, dándole la importancia debida, ya que por más bien diseñada que esté una forma, su valor será casi nulo a menos que esté a la mano cuando se necesite, así como en el lugar que corresponda, en el momento oportuno, en la cantidad correcta y de la calidad requerida.

Ya que el propósito de una forma es de registrar y suministrar información, de ahí que su diseño deberá ser pa

na poder escribir en ella y leerla, contando con espacio su  
ficiente para los datos y tendrá impresa tanta información-  
como sea posible a fin de reducir el tiempo que se emplea-  
en las anotaciones que se hagan.

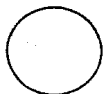
Al comprender lo que es una forma, su control y disg  
ño, podemos apreciar lo útil que es contar con ésta pequeña  
área que se encuentra dentro del área de organización y pro  
cedimientos, puesto que en empresas donde su flujo de infor  
mación es abundante se evita distorsión dentro de la comuni  
cación, así como el exceso de información y/o papeleo.

ANEXOS



ANEXO 3

NORMA ASME.



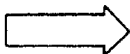
GENERACION

Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.



INSPECCION

Verifica la calidad y/o cantidad de algo.



RELOCAMIENTO  
TRANSPORTE

Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.



DEPOSITO  
PROVISIONAL

Indica demora en el desarrollo de los hechos.

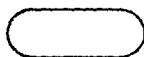


ALMACENAMIENTO  
PERMANENTE

Depósito de un documento o información dentro de un archivo.

ANEXO 3

LEGENA ANGL.



TERMINAL

Indica el inicio o terminación del flujo.



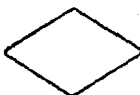
DISPARADOR

Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de éste o de la unidad administrativa.



OPERACION

Representa la realización de una operación o actividad.



DECISION O ALTERNATIVA

Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos o alternativas.



DOCUMENTO

Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice o salga del procedimiento.



ARCHIVO

Representa archivo común y corriente.



NOTA ACLARATORIA.

No forma parte del diagrama de flujo, sino más bien es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.



LÍNEA DE COMUNICACION

Representa la transmisión de información mediante líneas telefónicas, de radio, telegráficas, etc..



CONECTOR

Representa enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte del mismo.



CONECTOR DE PAGINA

Representa un enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.



DIRECCION DE  
FLUJO O LI--  
NEA DE UNION

Conecta los símbolos se--  
ñalando el orden en que  
se deben realizar las --  
distintas operaciones.



OPERACION DEL  
TECLADO

Representa una operación  
en que se utiliza una --  
perforadora o verificado--  
ra de tarjetas.



TARJETA  
PERFORADA

Representa cualquier ti--  
po de tarjeta perforada  
que se utilice en el pro--  
cedimiento.



CINTA  
PERFORADA

Representa cualquier cin--  
ta perforada que se uti--  
lice en el procedimiento.



CINTA  
MAGNETICA

Representa cualquier cin--  
ta magnética que se uti--  
lice en el procedimiento.

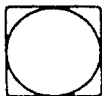


## COMBINADOS



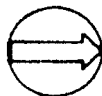
ORIGEN DE  
UNA FORMA  
O DOCUMENTO.

Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.



DECISION O  
AUTORIZACION  
DE UN DOCUMENTO.

Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.



ENTREVISTA

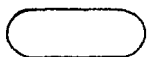
Indica el desarrollo de una entrevista entre dos o más personas.



DESTRUCCION DE  
UN DOCUMENTO.

Indica el hecho de destruir un documento o la existencia de un archivo muerto.

## SIGNIFICADO Y SIMBOLOGIA PARA LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.



INICIO O  
FIN

Se utiliza para indicar el principio o fin del procedimiento.



OPERACION

Se utiliza para indicar cada una de las operaciones o pasos del procedimiento diagramado.



DOCUMENTO

Representa los documentos que son utilizados en cada una de las operaciones.



DECISION

Este símbolo se utiliza cuando el flujo del procedimiento nos presenta dos o tres alternativas.



LIBRO  
DE TADO  
OTROS

Se utiliza cuando en el procedimiento se menciona algún libro de registro o control.



ARCHIVO

Representa los documentos que deben ser archivados.



OBTENCION DE INFORMACION

Representa documentos diferentes a los Formatos normales.



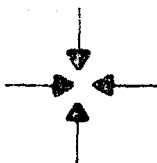
REFERENCIA CON PROCEDIMIENTO ESCRITO

Este símbolo sirve para conectar el diagrama con el procedimiento escrito.



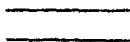
CONECTOR

Se utiliza para conectar una página del diagrama con otra o un procedimiento con otro.



FLUJO

Sirven para indicar la dirección o el flujo de las operaciones y/o documentos.



Se utiliza para señalar que un documento ha sido enviado a un determinado lugar, persona o puesto.

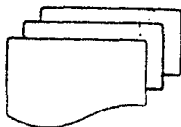
## SIMBOLOGIA CON SUBRAYADOS.



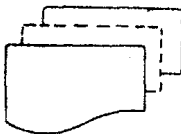
Indica cuando un documento ha sido originalado o elaborado en una determinada operación.



Indica cuando de un documento se contiene una copia fotostática, la cual interviene en el procedimiento.



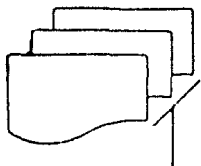
Se utiliza para indicar que existe un documento en original (1) y un número determinado de copias.



Se utiliza cuando un documento con tiene original y un número grande de copias y no es necesario representar todas.



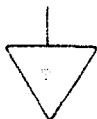
Indica que un documento se destruye.



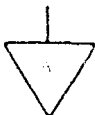
Indica los documentos que participan en una parte del flujo.



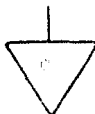
Se utiliza para indicar que algún documento es extraído del archivo.



Archivo temporal.



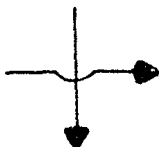
Archivo alfabético.



Archivo cronológico.



Archivo numérico.



Se utiliza para evitar confusiones en los cruces de líneas de flujo.

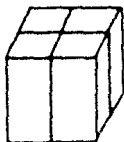


Representa que el trámite continúa en otras empresas privadas o gubernamentales.

OTROS SIMBOLOS.



Representa expediente.



Representa paquete.



Indica llamada telefónica.

### CAPITULO III

#### EL MANUAL DE ORGANIZACION Y SU UTILIDAD.

1. Concepto y contenido.
  2. Objetivos generales.
  3. Políticas generales.
  4. Organigramas.
  5. Descripciones de puestos.
  6. Relación con el departamento de Recursos Humanos.
- Anexos.



## 1. CONCEPTO Y CONTENIDO.

### CONCEPTO DE MANUAL.

Para Duhalit Krassus. Un manual es un documento que -- contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para una mejor ejecución del trabajo.

Según George R. Terry, un manual es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

### CONCEPTO DE MANUAL DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos.

Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Duhalit Krauss.

En esencia el manual de organización es un producto final tangible de la planeación organizativa, el cual hace saber a cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones.

Los manuales de organización sirven para promover el entendimiento de la estructura de una organización por medio de las descripciones de los diversos puestos, organigramas e información que pueda ser de utilidad para los miembros de la empresa como son los objetivos, políticas y prácticas generales de la misma.

#### VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Un manual presenta muchas ventajas de importancia:

- Durante su elaboración muchos de los objetivos de la empresa se aclaran y/o modifican puesto que se aprecian con mayor facilidad ya escritos, al igual que el trabajo que será para lograr esos objetivos.
- El establecer las funciones de los diferentes puestos evitará duplicidad de labores y posibles pun--

tos evitará duplicidad de labores y posibles puntos de conflicto.

- Los miembros de una organización se familiarizan con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros, respetando niveles jerárquicos y líneas de comunicación.

Estas son algunas de tantas ventajas que se podrían mencionar del manual de organización, ya que con la existencia de éste, se refleja una armonía dentro de las empresas.

Las desventajas que se pueden apreciar se refieren únicamente ya sea a manuales tan grandes que podrían provocar confusiones entre los miembros de la organización y/o descripciones de puestos tan detallados y poco flexibles -- que con el tiempo pasarían por alto.

Sin embargo estas desventajas pueden ser superadas con la elaboración de un manual flexible y sencillo de comprensión.

#### CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Los manuales de muchas empresas solamente contienen gráficas de organización u organigramas, los cuales no cumplen con los objetivos del propio manual puesto que se re-

quiere del material cuyo propósito es el comprender:

- Los objetivos de la organización.
- La diferencia entre las líneas de organización y - las de comunicación.
- El concepto de "control".
- La base sobre la que se diseñó la estructura de organización.
- La relación entre el personal de línea y el directivo.
- Los deberes y responsabilidades específicas del -- personal directivo.

Los principales puntos que debe contener un manual - son los siguientes:

- a) Índice.
- b) Prólogo o introducción.
- c) Carta de organización de la gerencia o dirección- ejecutivas.
- d) Objetivos del manual y de la empresa.
- e) Interpretación de la estructura básica de organización en donde se incluye el modo de organiza-- ción (geográfico, por producto, etc.) y la rela-- ción entre el personal subalterno y directivo.
- f) Gráficas divisionales o departamentales.

- g) Descripciones de puestos.
- h) Políticas relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección como son la planeación, comunicación, control y desenvolvimiento del personal directivo.

## 2. OBJETIVOS GENERALES.

Al tratar específicamente los objetivos generales de un manual, se debe a la importancia que éstos tienen, puesto que es el inicio y la base de comunicación de la empresa y del propio manual.

Los objetivos de un manual se dividen en dos: los -- que la dirección general desea dar a conocer de la empresa y los objetivos del propio manual.

La formulación de los objetivos debe ser clara y concisa de tal forma que toda la empresa en todos los niveles-jerárquicos comprendan las metas que se desean dar a conocer y esperan que sean cumplidas.

Durante el proceso de la redacción de los objetivos, se aclaran muchos de los objetivos de la empresa y del trabajo necesario para lograrlos.

Los objetivos pueden ser las metas que se fijan a largo plazo y de las cuales se van a modificar conforme a los cambios internos y/o externos que sufra la empresa (cada año).

### 3. POLITICAS GENERALES.

Las políticas son normas que surgen de bases para orientar, limitar e interpretar las acciones de una organización para condicionar el logro de los objetivos establecidos.

Las políticas que se integran dentro de un manual se llaman generales, puesto que algunas empresas tienen tantas políticas que es preferible administrar las políticas por escrito en libros de hojas sustituibles, más bien que incluirlas en el manual de organización, de tal manera que se pueda proporcionar a cada gerente aquellas que afecten a su puesto.

Estas políticas generales se refieren a las que todos los ejecutivos y empleados deberán de entender a fondo y las cuales estén directamente relacionadas con la organización. Se pueden incluir tantas como la dirección de la empresa lo desee aunque entre menores sean y concisas, se repetirán más.

#### DESARROLLO DE POLITICAS.

- a) Desarrollar una lista de políticas por funciones, aplicable a la empresa, utilizándose textos especializados y manuales específicos de cada área -- (finanzas, personal, etc.).
- b) Discutir la lista antes mencionada con los correspondientes ejecutivos de cada área.
- c) Establecer la lista de políticas que se necesitan.
- d) Precisar los límites a que llegan las políticas - existentes o en sugerencia.
- e) Determinar políticas para ser desarrolladas con - una prioridad.

#### 4. ORGANIGRAMAS.

Los organigramas o gráficas de organización se utilizan para la representación gráfica de la estructura de una organización, indicándonos en forma objetiva los niveles -- jerárquicos, canales formales de comunicación y coordina---ción, principales unidades de organización y diferentes grados de autoridad y responsabilidad con los que se cuenta.

Los organigramas tienen como ventajas, que indican - al personal de una empresa su ubicación dentro de la organización, la persona que debe de encargarse de un determinado

problema, las funciones principales que lleva la empresa y sobre todo muestra quien es su jefe, quienes sus subordinados, así como la autoridad funcional que tienen.

#### CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS.

Por su objeto:

- Estructurales.
- Funcionales.
- Especiales.

Por el área que representan:

- Generales.
- Particulares.

Por su presentación:

- Verticales.
- Horizontales.
- Circulares.
- Mixtos.
  
- Organigramas Estructurales.

Tienen por objeto representar sólo la estructura administrativa de una organización o parte de ella. (Anexo 1).



- Organigramas Funcionales.

Son también llamados organigramas de funciones, tienen por objeto indicar dentro de la gráfica las funciones de cada departamento, gerencia o dirección. (Anexo 2).

- Organigramas Especiales.

Tienen como propósito destacar de una manera especial en la composición del organigrama, alguna característica especial, ya sea de estructura o de algunas funciones de la organización.

- Organigramas Generales.

Son aquellos que representan los departamentos y direcciones de una empresa y sus interrelaciones entre sí. -- (Anexo 3).

- Organigramas Particulares.

Detallan por separado cada uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura.

Generalmente comprenden todos los niveles y puestos que representan. (Anexo 4).

- Organigramas Verticales.

Se representan en forma ramificada de arriba hacia abajo, colocando en el nivel superior el nivel de mayor jerarquía, partiendo de las líneas de autoridad de arriba hacia abajo. (Anexo 4).

- Organigramas Horizontales.

Se presentan en forma ramificada de izquierda a derecha tanto las líneas de autoridad, como la más alta jerarquía. (Anexo 5).

- Organigramas Circulares.

En los organigramas circulares, el órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos. (Anexo 7).

- Organigramas Mixtos.

Se representa la estructura de una organización utilizando combinaciones verticales y horizontales con objeto de superar las limitaciones que la utilización de un sólo tipo trae consigo. (Anexo 8).

- Líneas de Conexión.

Relación Lineal.

Esta relación implica la subordinación que exista entre los responsables de las diferentes áreas y sus subalternos. (Anexo 9).

Relación de Autoridad Funcional.

Representa la relación existente con el mando especializado, delimitado a las actividades realizadas en determinadas áreas. (Anexo 10).

Relación de Asesoría.

Esta relación se da cuando una área técnica o con conocimientos especializados aporta información a las áreas de línea. (Anexo 11).

Relación de Coordinación y/o Colaboración.

En aquellas que tiene por objeto interrelacionar las actividades que se realizan en los diferentes departamentos o áreas de la organización. (Anexo 12).

- Limitaciones de los organigramas.

Los organigramas no pueden expresar por sí solos todos los datos de una organización, ya que requieren de un texto donde explique la naturaleza de las áreas, la relación que hay entre ellas y las funciones de cada departamento que la integre.

9. DESCRIPCIONES DE PUESTOS.

Las descripciones de puestos son una de las partes fundamentales por su utilidad.

El tipo de puestos que se describen dentro de un manual, depende el número y jerarquías existentes dentro de una empresa, esto es, cuanto más baja sea la jerarquía mayor será el número de descripciones de puestos.

Se le llama descripción de puesto, al documento que contiene toda la información relativa a las funciones, responsabilidades y descripciones inherentes a un puesto, así como el objeto para el cual fue creado y los conocimientos que son necesarios para desempeñarlo adecuadamente.

Las descripciones de puesto generalmente se elaboran y/o actualizan en coordinación con tres diferentes puestos-

que son:

- El jefe inmediato a quien reporta el puesto.
- El ocupante del puesto.
- El analista.

#### UTILIDAD.

Entre las principales, podemos contar que las descripciones nos sirven para:

- Una mayor guía para el reclutamiento y selección-- de personal.
- Guía al personal de nuevo ingreso o que pasa a ocu par otro puesto.
- Ayuda a la elaboración de planes y programas de -- capacitación para el personal de nuevo ingreso o - que pasa a ocupar otro puesto.
- Como base para llevar a cabo la evaluación de un - puesto y establecer su rango de sueldo.
- De antecedente para planear en forma adecuada la - distribución de actividades, etc..

**CONTENIDO.****- Identificación del puesto.**

Constituye el encabezado de la descripción, en donde se incluyen todos los datos que requiera la empresa.

Por ejemplo: denominación del puesto, clave, fecha, etc..

**- Descripción genérica.**

Se determina en forma clara y concisa, definiendo el objetivo primordial por el cual se motiva la existencia del puesto, y lo que la empresa espera para la realización de dicho objetivo.

**- Ubicación del puesto.**

Es la posición que guarda el puesto dentro de la estructura organizacional de la empresa.

**- Objetivo del puesto.**

Se refiere a todas y cada una de las responsabilidades del puesto por orden de importancia.

- Relaciones del puesto.

Internas: Son todas las relaciones que tenga el puesto con otras áreas de la misma organización.

Externas: Son todas las relaciones que tenga el puesto con otras empresas, dependencias, etc..

- Requerimientos del puesto.

Son todos los conocimientos, experiencias y/o habilidades, teóricas y prácticas, necesarias para el buen funcionamiento de un puesto.

- Dimensiones.

Son todos los conceptos en cifras y unidades que estén directamente relacionados con el puesto o sobre los cuales el ocupante tenga responsabilidad directa. Sirve para - conocer la magnitud del puesto.

- Autorizaciones.

Las descripciones de puestos por lo general, se re-visan y actualizan cada año, a menos que existan cambios -- significativos dentro de la empresa con anterioridad.

## 6. RELACION CON EL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS.

El manual de organización, es el elemento esencial - en la Administración de Recursos Humanos, ya que delimita - los objetivos que se pretenden alcanzar en esta área, y per - miten conocer los elementos que se requieran para evaluar, - como son:

- Necesidades de la empresa, que vienen definidos -- dentro de sus objetivos y políticas.

- Características que debe poseer el individuo, así - como sus conocimientos prácticos y/o académicos.

- Niveles de estudio y requisitos, los cuales nos in - dican su proceso de inducción hasta la capacitación de - - acuerdo a sus necesidades.

- Para la elaboración de la evaluación del desempeño del propio personal.

- Sus descripciones de puestos como parámetro de la - administración de personal.

- Sus relaciones internas y externas de los puestos.



- Las funciones comunes del personal.
- Sus funciones específicas.
- Sus dependencias internas y externas, y
- Objetivos de los recursos de la empresa.

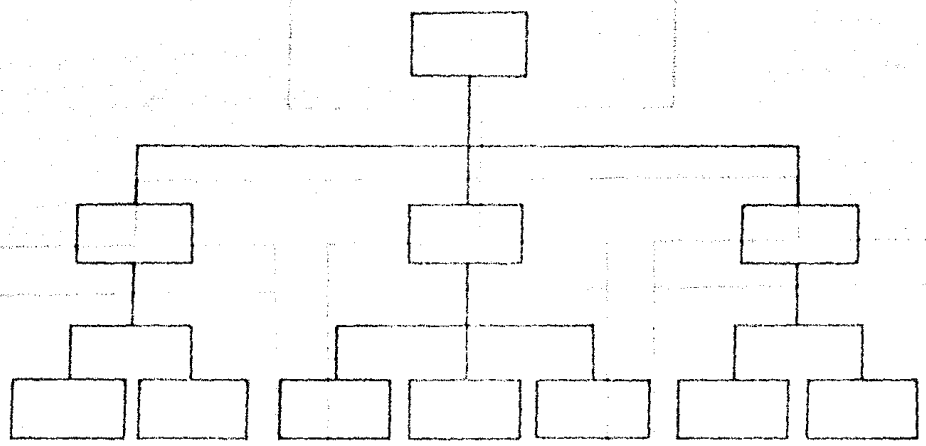
El manual es "una fuente de información para reclutamiento, selección, contratación, inducción y capacitación del personal". Nos permite conocer las necesidades y características del personal que deberá contratarse para cada área, así como las funciones que cada uno desarrollará y la dependencia con su área de responsabilidad.

Asimismo se conocen las funciones básicas del área de Recursos Humanos y de las que deben desarrollarse en cada área, el alcance de los objetivos líneas de responsabilidad, etc..

El manual de Organización también sirve de base para la elaboración del manual de Recursos Humanos, el cual es más específico en cuanto a definir políticas fijas de la empresa, tales como vacaciones, períodos de pago y beneficios o prestaciones al personal; así como criterios para el manejo de problemas personales de los empleados a sus órdenes,-

ya que es difícil que el manual de la empresa incluya también políticas tan específicas de cada área o departamento.

A N E X O S

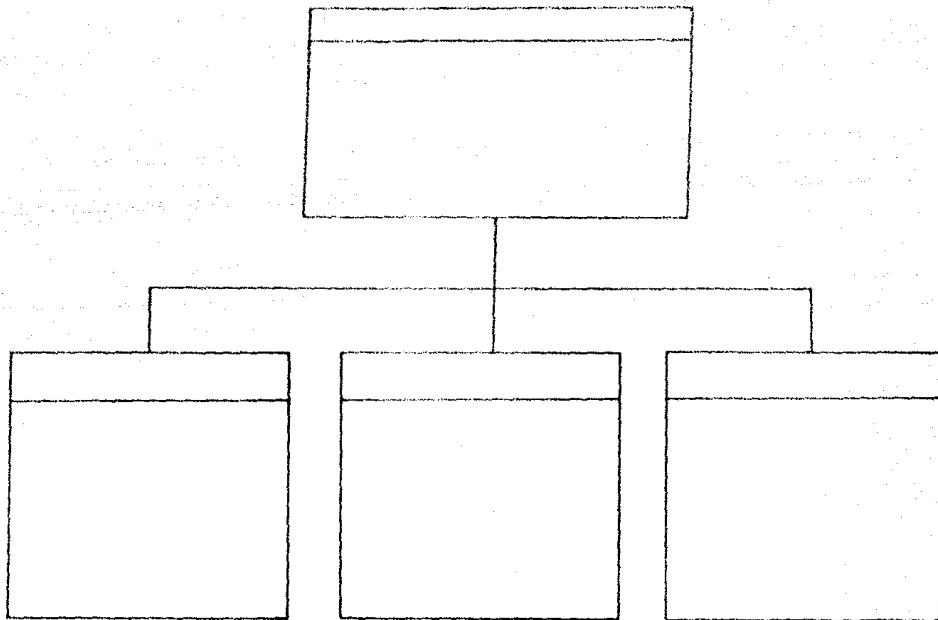


1. Name of the organization

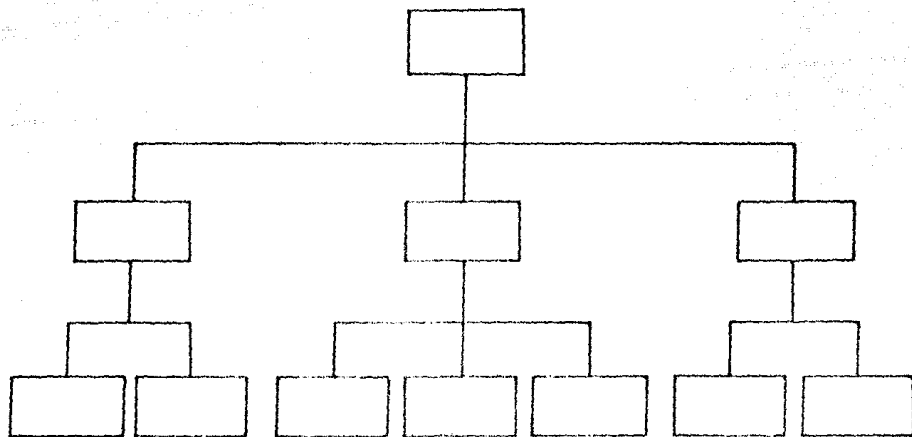
2. Date of the report

3. Name of the person preparing the report

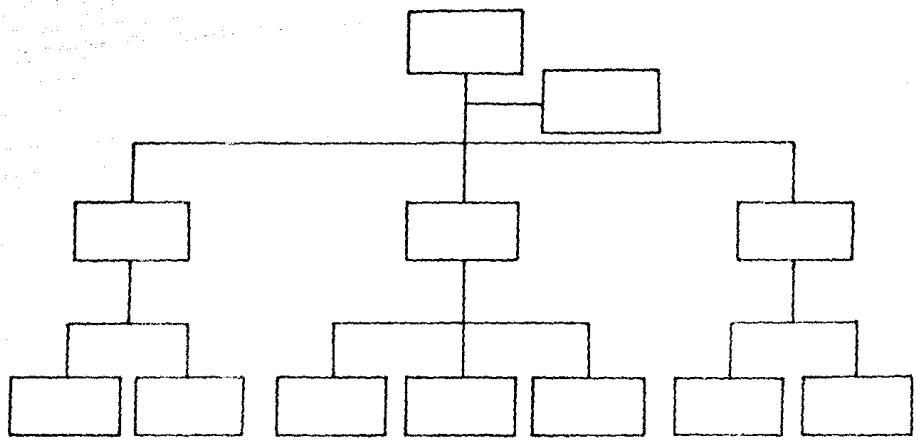
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ORGANIZAZIONE GENERALE

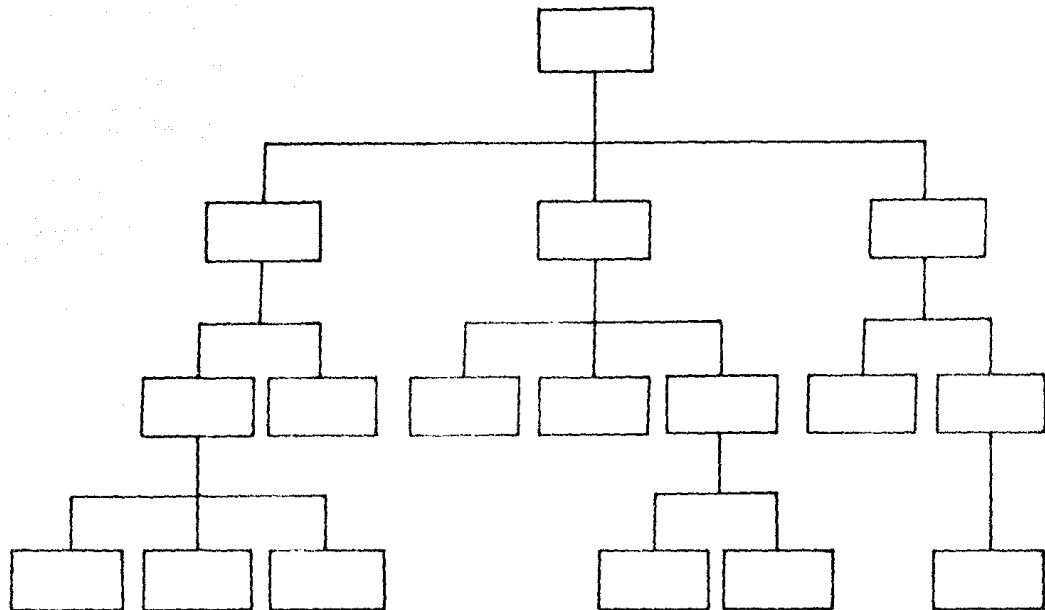


ORGANIGRAMA INSTITUCIONAL



ORGANIGRAMAS VERTICALES

ANEXO 1

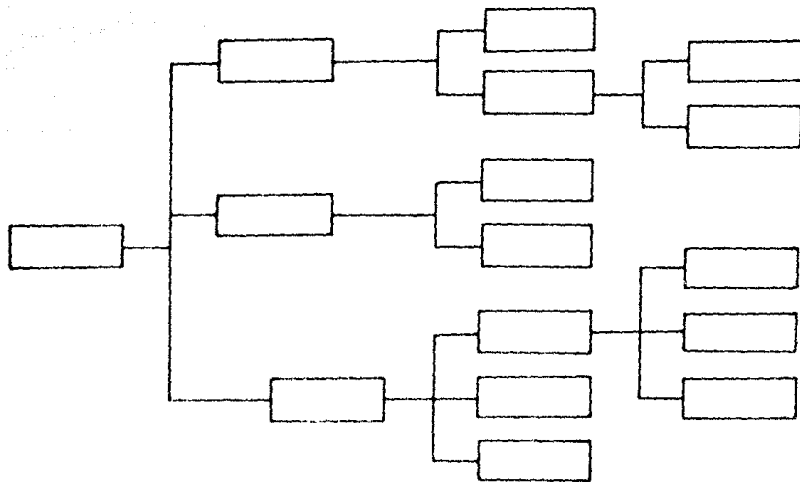


ELABORA:

ACTUACIÓN:

FECHA:





TRADISIYAMA

ULUSLAR

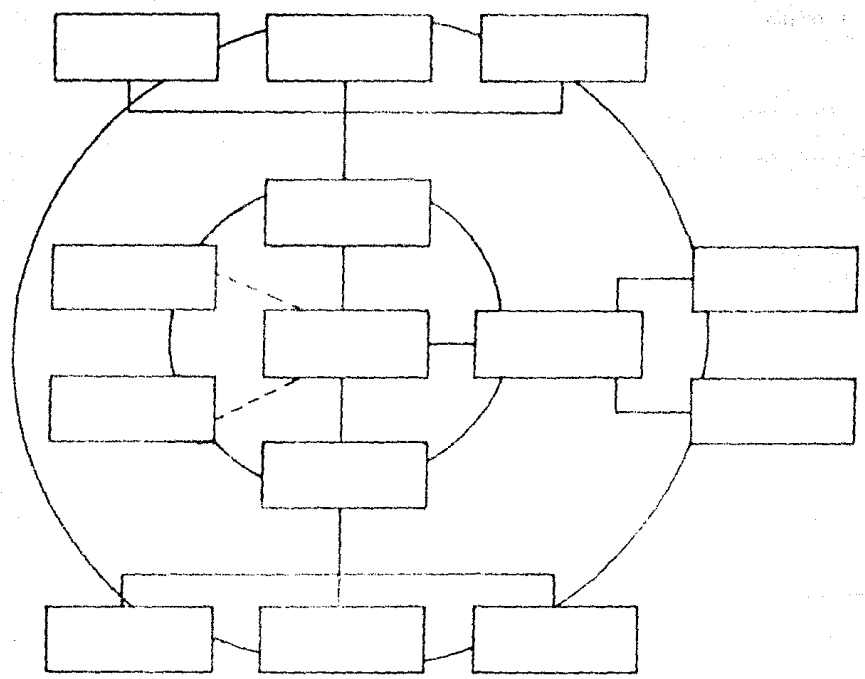
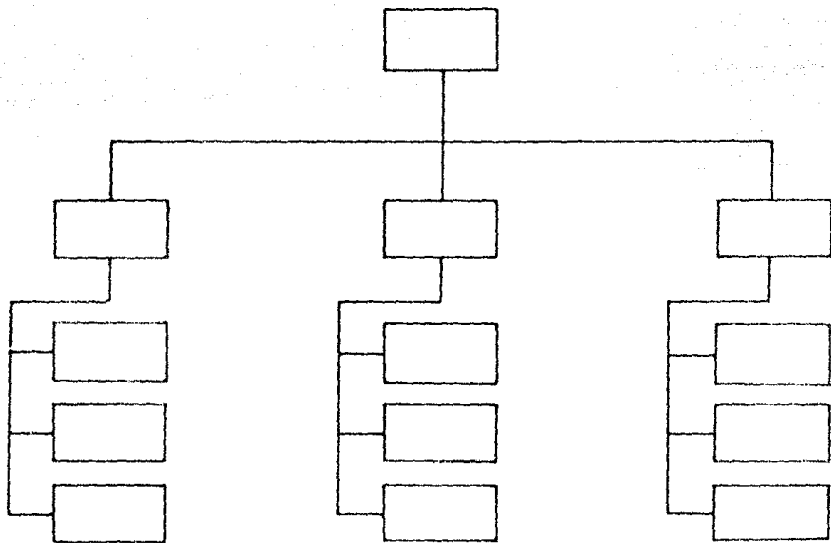


TABLE 1

ARBORE: RAMA MIXTA, HORIZONTAL Y VERTICAL

1988

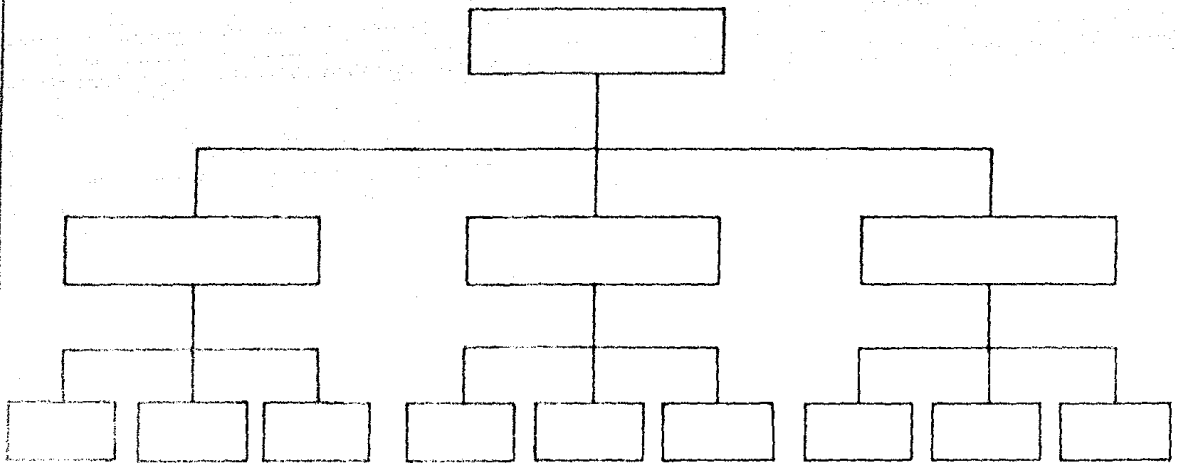


1988

1988

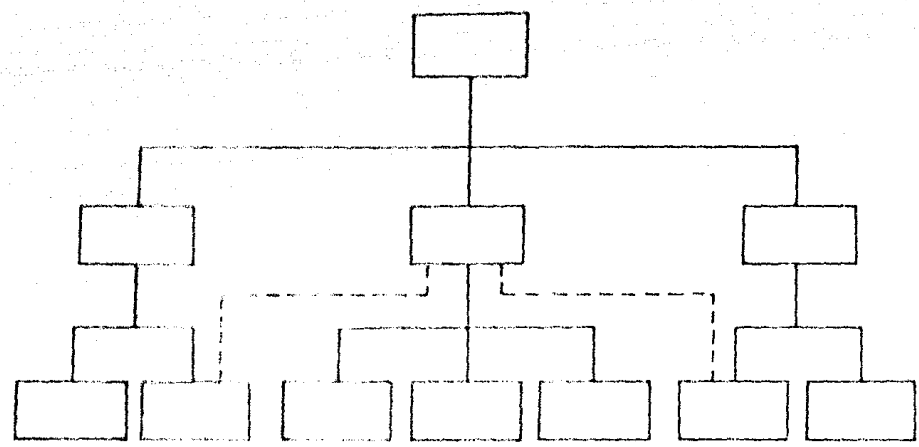
1988

RELACIONAL LITERAL



--	--	--

RELATION DE DÉPENDANCE MUTUELLE



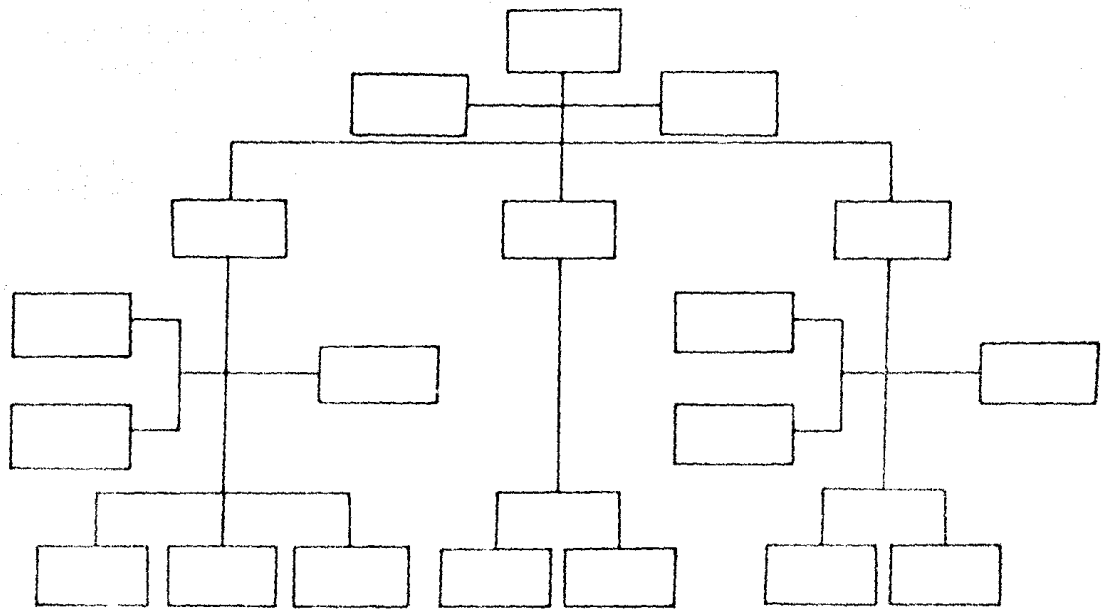
1. Année

2. Année

3. Année

GENEALOGICAL CHART

1911



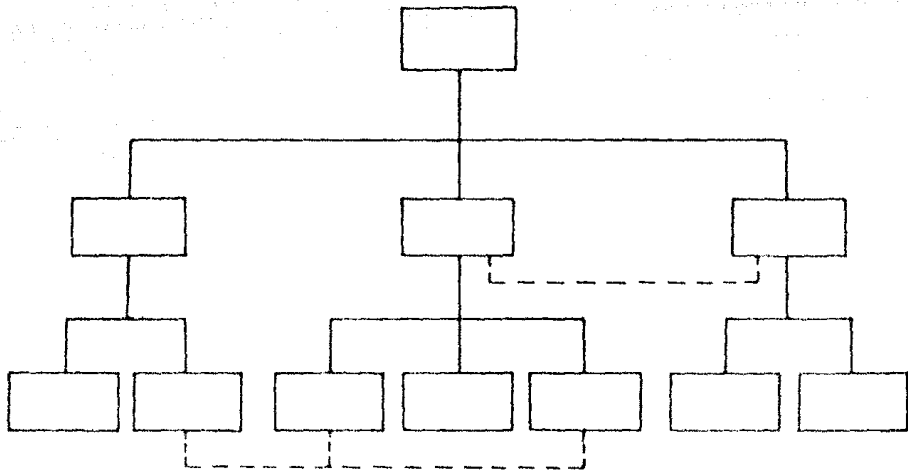
1911

1911

1911

ORGANIZATION OF THE FEDERAL BUREAU OF INVESTIGATION

APPENDIX



ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

C A P I T U L O    I V

USO DEL AREA DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.

- 1. Solicitud de Servicio.
  - 1.1. Cambios internos y externos.
  - 1.2. Problemas con el personal de la empresa.
  - 1.3. Comunicación errónea.



## 1. SOLICITUD DE SERVICIOS.

### 1.1. Cambios Internos y Externos.

Toda organización está constantemente sufriendo cambios, ya sea por ser éstos internos de la misma empresa --- (descentralización, estructura organizacional, etc.), y por cambios externos (de los sistemas de gobierno, económicos, etc.). Todo cambio afecta a cualquier organización dentro de sus políticas, objetivos, procedimientos administrativos, estructura orgánica y sobre todo cualquier cambio organizacional implica una amenaza para el personal.

Al existir un cambio por cualesquiera de las causas antes mencionadas, el área de organización y procedimientos deberá ser una de las primeras en ser informadas para que ésta a su vez, estructure en forma paralela al cambio las líneas que se deberán seguir conforme a las funciones que desarrolla.

Cualquier cambio afecta tanto los intereses económicos de la empresa como los intereses del personal, para los segundos el área de organización y procedimiento, deberá:

- Demostrar la necesidad del cambio, ya que los empleados esperan que se les diga por qué y que se les convenza de que las razones son sólidas.

- Hacer explícitos y evidentes los intereses conjuntos de las ventajas para el personal y su seguridad con el cambio.

- Dejar claridad de que los intereses, bienestar y seguridad de los individuos no serán olvidados o afectados adversamente por los cambios.

- Impulsar y obtener amplia participación en la planeación y en la implantación al cambio.

## 1.2. Problemas con el Personal de la Empresa.

Dentro de una organización, una importante área de problemas implica las relaciones entre la organización y los individuos que la componen, ya que las normas del comportamiento en grupo, la satisfacción individual en el trabajo, la moral, la identificación personal con la organiza-

ción y sus metas y los cambios en las percepciones del papel y del status, sólo se pueden lograr con una buena organización formal y una efectiva difusión de manuales actualizados, dando a conocer los cambios que sufre la empresa y los objetivos que pretende alcanzar.

Cuando una empresa no cuenta con las bases suficientes y/o está en constantes cambios internos o externos, es entonces el comienzo de problemas con el personal. Un área determinada puede contar con este tipo de problemas o la empresa en general, por lo cual el área de organización debe de localizar:

- Si las líneas de comunicación son las correctas.
- Si los objetivos del área o empresa los tiene el personal bien definidos.
- Si sus funciones se cumplen adecuadamente o no son las adecuadas al puesto.
- Si su ubicación en cuanto a estructura orgánica es la adecuada.
- Si los procedimientos administrativos se están llevando correctamente.

- Si el lugar y el ambiente de trabajo son los óptimos.

Ya que si con un análisis no se logra la localización del foco del problema, se le informa al área de Relaciones Industriales, que deberá revisar si las remuneraciones son las adecuadas, así como la capacitación y motivación del personal lo es para la obtención de una armonía entre el mismo, y llegar a cumplir con los objetivos de la empresa evitando así posible desarrollo de sindicatos o grupos conflictivos.

### 1.3. Comunicación errónea.

Al solicitar el servicio del área de Organización y Procedimientos por una comunicación errónea, es debido a la importancia que tiene la ESTRUCTURA DE COMUNICACIONES en cualquier organización de trabajo, como medio para transmitir órdenes desde la parte superior hasta las extensiones más alejadas y un dispositivo para recibir respuestas, incluyendo reportes de logros y de problemas.

El proceso de organizar crea una red de comunicaciones formales; identifica responsabilidades de comunicación, especifica de quién y a quién deberán dirigirse tales transmisiones, así como la existencia de líneas y canales infor-

males de comunicación. Dentro de una organización existen una variedad de medios de comunicación internos, tales como son: Comunicaciones orales y escritas, memoránda, publicaciones internas, manuales y otras.

Cuando dentro de esta estructura de comunicaciones comienzan a surgir problemas con el personal como lo es el de ser dejados fuera y no poder tomar decisiones, y de que los escritos y memoránda no llegan a manos de quien requiere la información, así como rumores del personal y a quiénes o quiénes deberán dirigirse para transmitir cierta decisión, es entonces el momento adecuado para solicitar el servicio del área especializada de organización y procedimientos, la cual deberá encontrar el punto inicial de esa mala comunicación y sus posibles alternativas y decisiones al respecto para cumplir con el objetivo de la empresa.

### CONCLUSIONES

Dentro de este trabajo de investigación, se dió a conocer cada uno de los puntos del por qué la necesidad e importancia de crear o mantener el área de organización y métodos, así como las funciones que desempeña y su utilidad - como área de apoyo.

Para formular el contenido de esta investigación no se trató de exponer una hipótesis de algo que se dice conocer y actualmente funciona, sino que el primordial objetivo como ya se había mencionado, es el que ese supuesto funcionamiento y conocimiento se lleve a cabo con la debida importancia en todas las empresas.

La organización y elaboración de procedimientos administrativos, no comprenden un archivo más de una organización, puesto que de ellos dependen las metas a las que se -- desean alcanzar y los posibles conflictos que puedan suscitar

B I B L I O G R A F I A

- LAZZARO, Víctor. "Sistemas y Procedimientos", Editorial Dia na, S. A., México, 1967.
- TERRY, George E. "Administración y Control de Oficinas", -- Editorial Continental, S. A., México, 1966.
- ROJAS Rendón, Arturo. "Elementos Básicos de Organización y Métodos", México, 1978.
- BARRIOS R. Jesús D. "Sistemas y Procedimientos. Nociones pa ra su Análisis". Editorial Monroy Padilla, S. A., Mé xico, 1967.
- KATZ, Daniel. Kahn, Robert. "Psicología Social de las Orga nizaciones", Editorial Trillas, México, 1979.
- DALE, Ernest. "Organización". Editorial Técnica, S. A., Mé xico, 1980.

SYSTEMATION de México, S. C., "Iniciación Rápida de Análisis de Sistemas", Material Didáctico.

METTER, Armand L. "Sistemas y Procedimientos". Editorial -- Diana, México, 1971.

YODER, Dale. "Biblioteca de Manejo de Personal", Editorial-Continental, S. A. de C. V., México, 1983.



## G L O S A R I O

**PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO:** Es un plan práctico y completo para obtener, coordinar y controlar las actividades de una determinada función.

**OBJETIVO:** Es el punto final o meta hacia el cual una dirección, gerencia o departamento enfoca sus esfuerzos.

**POLITICAS:** Conjunto de directrices enfocadas a guiar el pensamiento de un grupo de personas.

**DIAGRAMAS DE FLUJO:** Es el que proporciona una descripción detallada de cada uno de los actos que se realizan en una fase determinada del trabajo hasta que es terminado, sintetizando todo el proceso en forma simple y concisa.

**FORMAS:** Son el vehículo que transporta información que conecta los elementos físico y humano, coordinando el trabajo de muchas personas con la información que --

contiene.

**MANUAL DE ORGANIZACION (LUBALT KRAUSS):** Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización política y/o procedimientos de una empresa, que se consideran necesarias para una mejor ejecución del trabajo.

**MANUAL DE ORGANIZACION (GEORGE R. TERRY):** Registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

**ORGANIGRAMAS O GRAFICAS DE ORGANIZACION:** Son aquellas que se utilizan para la representación gráfica de la estructura de una organización, indicándonos en forma objetiva los niveles jerárquicos, canales formales de comunicación y coordinación, principales unidades de organización y diferentes grados de autoridad y responsabilidad con los que cuenta.

**DESCRIPCIONES DE PUESTOS:** Documento que contiene toda la información relativa de las funciones, responsabilidades y descripciones inherentes a un puesto, así como el objeto para el cual fue creado y los conocimientos que son necesarios para desempeñarlo.



---

*IMPRESO EN MEXICO PRINTED IN MEXICO*

TESISCENTRO

San Borja No. 1003, Col. del Valle, Tel. 559-3226