



6
2 ej
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ARAGON"**

**"EL MANUAL DE ORGANIZACION, UNA
ALTERNATIVA ORGANIZATIVO - PEDAGOGICA,
PARA LOGRAR UNA MEJOR ADMINISTRACION
DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCION
DE CREDITO
BANCO DEL ATLANTICO"**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PEDAGOGIA
P R E S E N T A ;**

JUANA GASCA SANCHEZ

GENERACION 1984 - 1988



**ENEP
ARAGON**

México, D. F.

**HECHO CON
FALLA DE ORIGEN**

1991



Universidad Nacional
Autónoma de México



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 está 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.

INDICE

Página

INTRODUCCION _____ 1

CAPITULO I

"MARCO TEORICO CONCEPTUAL" _____	2
EL CONCEPTO DE ADMINISTRACION _____	13
PROCESO ADMINISTRATIVO _____	17
EL CONCEPTO DE ORGANIZACION _____	22
TIPOS DE ORGANIZACIONES _____	25
TECNICAS DE PLANEACION, ORGANIZACION Y CONTROL _____	35

CAPITULO II

"LOS MANUALES DE ORGANIZACION" _____	43
¿QUE ES UN MANUAL? _____	45
CLASIFICACION DE MANUALES _____	47
CONCEPTO DEL MANUAL DE ORGANIZACION _____	49
ELEMENTOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION _____	51
IMPORTANCIA Y UTILIDAD DEL MANUAL DE ORGANIZACION _____	65

CAPITULO III

"ANALISIS DE LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION DE RECURSOS HUMANOS EN LA SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS DE BANCO DEL ATLANTICO" _____	69
DEFINICION DE PUESTO _____	70

LA DESCRIPCION DE PUESTOS _____	71
DEFINICION DE PUESTOS _____	73
NECESIDADES DEL ANALISIS DE PUESTOS _____	74
APLICACION Y UTILIZACION DEL ANALISIS DE PUESTOS _____	76
METODOLOGIA DEL ANALISIS DE PUESTOS _____	78
BENEFICIOS DEL ANALISIS DE PUESTOS _____	82
ANALISIS DE PUESTOS DE LA SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS DE BANCO DEL ATLANTICO _____	88

CAPITULO IV

"HACIA UNA PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION PARA LA SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS DE BANCO DEL ATLANTICO" _____	93
ANTECEDENTES, ORIGEN Y DESARROLLO _____	95
MARCO LEGAL _____	104
OBJETIVOS _____	108
POLITICAS _____	109
FUNCIONES _____	111
ORGANIGRAMA _____	113
DESCRIPCION DE PUESTOS _____	114
DIRECTORIO _____	181
SUGERENCIAS _____	182
CONCLUSIONES _____	185
BIBLIOGRAFIA _____	189

INTRODUCCION

Por mucho tiempo, el campo laboral del Pedagogo se ha visto limitado a la docencia, considerándolo como sinónimo de Profesor; esta visión generalizada, ha provocado que sea cada vez más difícil su injerencia en otros campos a nivel empresarial, en áreas tales como la Capacitación o la Organización y Administración de Recursos Humanos, por ejemplo.

Este hecho y la necesidad latente de un Manual de Organización en el propio centro laboral, fueron dos razones importantes que propiciaron el desarrollo del presente trabajo de tesis.

Es así que los objetivos primordiales a lograr con la elaboración de este trabajo son:

- Destacar la importancia de la labor pedagógica en un campo distinto a la docencia, como es en la Administración y Organización de los Recursos Humanos en las empresas.
- Presentar en el centro laboral (específicamente en la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos), una alternativa de Organización y Administración de Recursos Humanos, fundamentada en la utilización del Manual de Organización.

Para lograr lo anterior, el desarrollo de este trabajo se dividió en cuatro partes o capítulos, dos de los cuales son teóricos, y los otros dos son resultado de la investigación de campo.

Cabe señalar aquí, que para llevar a cabo la estructuración del Manual de Organización en cuestión, resultó imprescindible la aplicación de los conocimientos adquiridos en dos materias que forman parte del Plan de Estudios de la Licenciatura en Pedagogía, tales asignaturas son : Organización Educativa I y II; así como el Taller de Organización Educativa I y II.

Ahora bien, por lo que respecta a la metodología aplicada para la realización de este trabajo, debe aclararse que se utilizaron diferentes vías para recabar la información; primeramente la investigación documental, de ahí se desprendió la aplicación de algunos cuestionarios y entrevistas al personal que labora en las diferentes áreas de la Subdirección y finalmente esto fue complementado con observaciones realizadas para aclarar algunas dudas surgidas.

Es así como a partir de todo lo anterior, se hace posible la integración de los elementos que conforman la propuesta del Manual de Organización para la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos de Banco del Atlántico.

Espero finalmente, que la propuesta de Manual de Organización que presento, cumpla los fines pedagógico-organizativos para los que

fue creada, pues su aplicación es entre otras cosas como instrumento facilitador del aprendizaje referente a las estructura orgánica de la Subdirección en cuestión y se le dé además toda la utilidad práctica posible; pues sólo así el trabajo realizado no habrá sido en vano.

Atentamente :

Juana G. S.

CAPITULO I

" MARCO TEORICO CONCEPTUAL "

Para hablar de una mejor Administración y Organización de elementos humanos o materiales en una institución o empresa determinada, es preciso definir y establecer primero dichos conceptos, de manera tal que esto nos permita tener una idea más clara de cómo lograr dicho mejoramiento, fundamentados en una teoría específica.

Así pues, cabe señalar en primer término que la teoría en la que me apoyaré para el desarrollo del presente trabajo, será la Teoría de la Comunicación, la que a continuación abordaré en una forma some-
ra.

Teoría de la Comunicación

Esta teoría constituye una de las bases de la Tecnología Educativa, junto con las ciencias de la información (1), y además, se halla interrelacionada con teorías psicológicas como la Gestalt o el Conductismo por ejemplo; así como con la Teoría de Sistemas.

Es así, que la decisión de sustentar el presente trabajo en la Teoría de la Comunicación, es básicamente por la estrecha relación existente entre el fenómeno de Enseñanza - Aprendizaje - Comunicación, tomando en consideración que este último elemento es el medio y la base para que puedan propiciarse los otros dos.

Resulta pues, que a partir de esta teoría, una de las funciones principales de la comunicación es la de transmitir información que esté estrechamente relacionada con la sociedad.

(1) Las ciencias de la información se definen como: "El conjunto de ciencias ocupadas del proceso informativo, sus elementos y acción pública. Estas ciencias, constituyen un todo desprendido de las C.S. y dentro de éstas se encuentran también disciplinas como la Psicología, la Sociología y las Ciencias de la Educación."

Contreras, Elsa. Principios de Tecnología Educativa. Ed. Edicol, pag 37.

Al respecto, Bernard Ma. Answers, considera que:

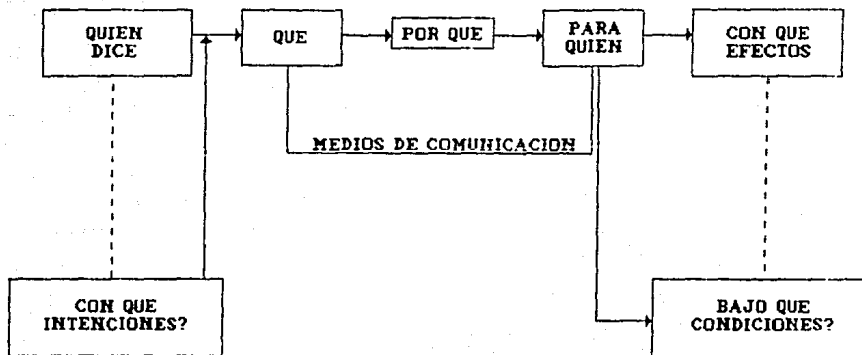
" La relación entre comunicación e información es tan absoluta que el conocimiento científico de comunicación es indispensable para establecer los principios estructurales de una sociedad, al descubrir a través de los medios de información, la tipología representativa de la coyuntura social." (2)

Ahora bien, al mencionar que la Teoría de la Comunicación es una de las bases de la Tecnología Educativa; se hace referencia a la consideración que en dicha tecnología se hace del proceso Enseñanza - Aprendizaje como un tratamiento de comunicación en sí mismo. Para ello toma en cuenta los elementos del diagrama básico de comunicación como es el de Laswell (Ver esquema 1).

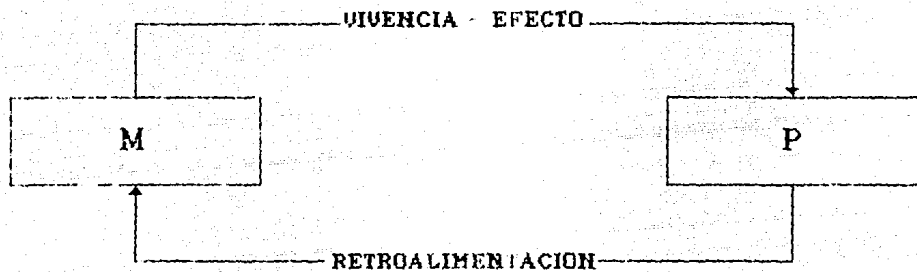
Lo interesante de todo esto radica en saber Cómo se realiza dicho proceso de comunicación y Qué efectos sociales tiene o puede tener en el ámbito en que se dé, sea éste educativo, laboral u otro.

Vemos entonces que la teoría como el proceso de comunicación, para dar respuesta a las cuestiones anteriores parte de un modelo de comunicación aún más simple (El cual aparece en el esquema 2).

(2) Answers Bernard Ma. "La Conception de la Science de L' Information de Ecole de Munich." en: L'Enseignement du Journalisme, No. 5, 1960



ESQUEMA 1



ESQUEMA 2

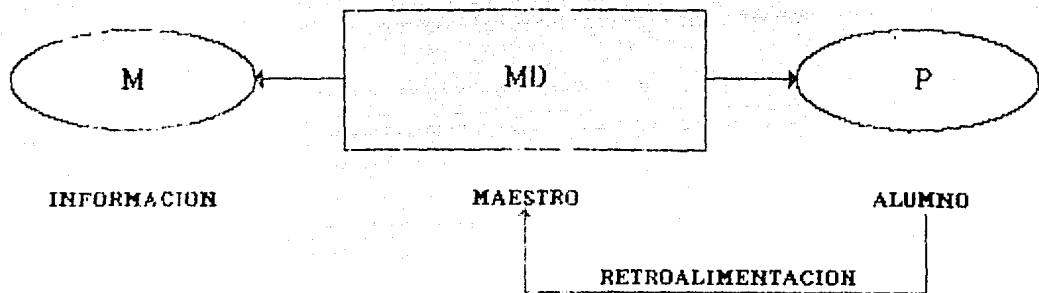
En él, se considera un perceptor que recibe el mensaje, el cual le produce o remonta a una vivencia y ésta a su vez conlleva a un efecto del que puede desprenderse una retroalimentación.

Si aplicamos este esquema en el ámbito educativo, específicamente en el proceso de Enseñanza - Aprendizaje, quedaría como se muestra en el esquema 3.

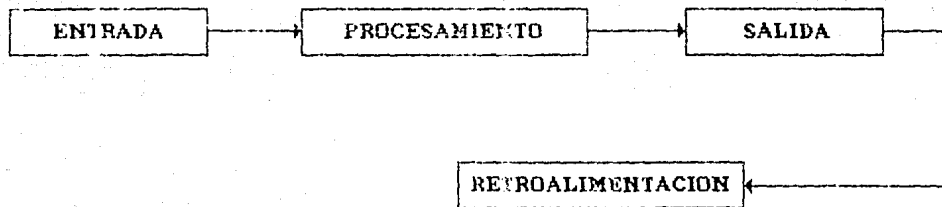
En dicho diagrama se entiende que el alumno funge como perceptor que recibe el mensaje o información, la cual le es transmitida por un medio, en este caso el maestro.

Cabe señalar aquí que la Teoría de la Comunicación se relaciona también con la Teoría de Sistemas, debido a que por las características de un modelo simple de comunicación como el anterior, coincide bastante con el modelo más sencillo de la Teoría de Sistemas (Ver esquema 4).

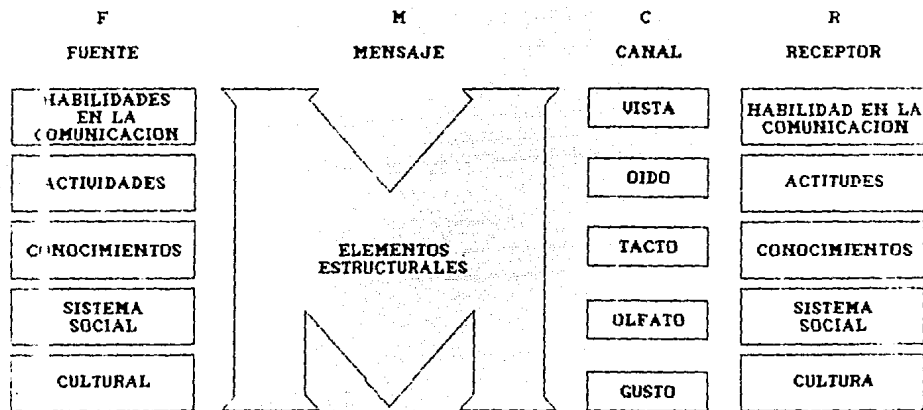
Sin embargo, no todos los modelos de comunicación humana son tan sencillos, ni se dan siempre de la misma manera. Tal es el caso, por ejemplo, del modelo de David K. Berlo, en el que se consideran aparte de los ya vistos, otros factores más (Consúltense el esquema 5).



ESQUEMA 3



ESQUEMA 4



ESQUEMA 5

La interpretación a este diagrama es la siguiente:

Se considera FUENTE (F), al ámbito de donde surge un mensaje, sea el sistema social, un depósito de datos, una actitud, etc.

Se entiende por MENSAJE (M), a la emisión de la fuente que para ser transmitida es traducida a signos, o elementos convencionales que establecen una relación o vínculo entre objeto y concepto. A su vez, el conjunto de signos utilizados y organizados para transmitir un mensaje, conforman lo que se llama código.

Dicho mensaje en el ámbito laboral se debe transmitir por niveles jerárquicos, de manera que la fuente puede ser sólo una (el nivel directivo), mientras que los receptores serán el resto de los integrantes de la Organización o algunos de ellos.

El CANAL (C), corresponde al vehículo sensorio que se utiliza para transmitir el mensaje, mas no es una forma o instrumento físico de comunicación (Radio, T.V., etc.)

Finalmente el RECEPTOR (R), es quien recibe el mensaje transmitido desde una fuente, pero a su vez, también pasa a ser emisor y es así como se da la retroalimentación.

Como puede observarse hasta aquí, el proceso de la comunicación, es un sistema que coincide con cualquier proceso instruccional o de Enseñanza - Aprendizaje, dadas sus características, por lo que la Teoría de la Comunicación resulta entonces un buen fundamento para todo trabajo de investigación social, como es el que se pretende realizar.

Ahora bien, una vez que se ha abordado de manera general, la teoría que fundamentará el desarrollo del presente trabajo; es conveniente referirnos ya al proceso administrativo como tal, pues será retomando las distintas fases y etapas que lo integran como se explicará el modo como se relacionan e interactúan los diferentes elementos componentes de una Organización. No obstante deberá especificarse antes un importante concepto.

El Concepto de Administración

Para establecer un concepto de Administración, es bueno aclarar que al hablar de ella surge un punto de discusión al considerar si es ciencia o técnica, hecho que se debe a las diversas posturas o teorías que la estudian; por lo cual trataré de despejar un poco dicho punto de discusión.

Primeramente cabe destacar, que la Administración es concebida y entendida por los estudiosos en este campo, de maneras diversas, aunque con elementos comunes. Veamos algunas de ellas:

Para J.D. Mooney: "La administración es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana".

Peterson and Plowman, la consideran: "Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Koontz and O'Donnell, consideran a la Administración como: "La dirección de un organismo social y su efectividad para alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Para G.P. Terry: "Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno".

Según F. Tannembaum es: "El empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan); con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro del fin de la empresa".

Por su parte, Henry Fayol dice que: "Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

En síntesis, la Administración es: "La función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros". (3)

De lo anterior podemos entender a la Administración como una técnica, cuando auxilia a otros saberes o campos, como el educativo y dentro de éste la capacitación por ejemplo; ya que se encarga de proporcionar elementos que faciliten su organización como serían planes, programas, etc.

(3) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1a. parte Ed. Limusa, México, 1982. Pág. 17.

No obstante, también puede considerarse a la Administración como ciencia, en el sentido de que reúne ciertos elementos que la acreditan como tal y que son:

- 1. Se compone por un conjunto de conocimientos sistematizados.**
- 2. Cuenta con un objeto de estudio**
- 3. Posee una metodología**
- 4. Es comprobable**
- 5. Establece leyes, teorías, etc.**

Tomando todo esto en consideración, la concepción que puede asignársele a la Administración y que más se adapta a los fines de este trabajo, consiste en contemplarla como un proceso, puesto que contiene diversas fases y etapas que se encuentran en constante interacción (como se verá a continuación); además es dinámica, por lo tanto, se generan en ella cambios muy frecuentes.

De este modo, el concepto de Administración que manejaremos es el que la considera como:

"Un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para

lograr un propósito dado*. (4)

Así entendemos, que la administración consiste en la dirección eficaz de los grupos humanos, es decir, la dirección social y no sólo en el manejo y utilización de las cosas.

Ahora bien, si la administración es un proceso, ¿Cómo está conformado?, es decir, ¿Cuáles son las partes que lo integran?

Veamos esto a continuación.

(4) Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. Pág. 16.

Proceso Administrativo

Dentro del proceso administrativo podemos distinguir dos fases principales: la fase mecánica, que básicamente se refiere a la parte teórica o a nivel de escritorio; y la fase dinámica, que engloba los elementos sobre todo humanos, que muestran una gran movilidad y se concatenan con el resto.

Cada una de estas fases a su vez, incluyen ciertas etapas que contribuyen a lograr la eficacia de cada fase, razón por la cual, abordaré brevemente cada etapa enfatizando en la organización como base para lograr una mejor administración de elementos a nivel institucional.

Así, las etapas de la fase mecánica son:

a) La Previsión. Se define como un elemento de la administración en el que con base a las condiciones futuras que la institución o empresa espera poseer, se determinarán los cursos de acción que se emplearán para alcanzar los objetivos que se pretenden. La previsión implica entonces, la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar y que posibilita en gran medida la elaboración de planes.

b) La Planeación. Desde la postura de Agustín Reyes Ponce, la planeación consiste en: "Fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que lo orientarán, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización".

De manera general, la planeación responde a la pregunta ¿Qué hacer? y a su vez, atraviesa diferentes momentos que son: fijación de objetivos, definición de políticas, establecimiento de programas y fijación del presupuesto respectivo (tipos de planes).

De lo anterior se desprende que la importancia de establecer la Planeación es que permite:

- Encaminar y aprovechar mejor los recursos
- Propiciar el desarrollo de la empresa
- Reducir los niveles de incertidumbre
- Establecer un sistema racional para la toma de decisiones
- Aprovechar el tiempo y los esfuerzos
- Proporcionar un orden y control para obtener una mayor eficiencia en el desarrollo de la actividad.

Por lo tanto, se entiende que la tarea de la planeación viene a ser fundamentalmente, la de minimizar o disminuir el riesgo y aumentar el aprovechamiento de las oportunidades. Más aún, para que la

planeación resulte lo más útil posible, debe realizarse dentro de un contexto de teorías, principios y técnicas fundamentales.

Es así, que la importancia de la Planeación puede limitarse a:

" Reducir la incertidumbre y el cambio, dirigir la atención hacia los objetivos, propiciar una operación económica y facilitar el control." (5)

c) La Organización. Debido a la importancia de esta etapa sólo se menciona aquí para fines de ubicación, pero será abordado este punto con más detalle en las siguientes páginas.

Ahora bien, la fase dinámica está constituida por las etapas que a continuación se enuncian:

a) En primer lugar se encuentra la Integración. La cual tiene que ver directamente con el personal que labora en una determinada empresa o institución; mediante la integración se lleva a cabo la dotación de personas, la adaptación de las mismas a las funciones que les son propias, el proveerlas de los elementos y materiales necesarios, orientarlos cuando se requiera pero dándoles oportunidad de desarrollar sus propias cualidades.

5) Koontz O'Donnell, "Curso de Administración Moderna". Pág. 156.

Se le considera como un elemento importante dentro de la fase dinámica, ya que es el punto de enlace entre la teoría y la práctica (o sea entre fase mecánica y dinámica), pues tiene una función permanente, es decir, que constantemente se debe estar integrando el organismo. A partir de esto, se entiende que la integración no se da como fenómeno aislado, sino que implica una serie de pasos como son: el reclutamiento, la selección, la introducción y el mismo desarrollo del personal dentro de la empresa, lo que hace posible la integración de la misma.

De manera concreta se considera a la integración, como la etapa del proceso administrativo donde se obtienen y se articulan los elementos humanos y materiales, dentro de la empresa que se trate; y gran parte de la elaboración del Manual de Organización, quedará ubicada dentro de esta etapa.

b) En segundo término tenemos la Dirección. Etapa en la que el elemento o función ejecutiva, debe subordinar y ordenar, los demás elementos que funcionen en coordinación y colaboración con él. No obstante, para realizar de la manera más adecuada posible dicha dirección, deben considerarse algunos principios como son:

- **La coordinación de los intereses tanto generales como individuales, con el objeto de lograr un fin común.**
- **La impersonalidad del mando, la cual se refiere a que la autoridad debe darse como producto de una necesidad, no como resultado de una opinión o voluntad del que manda.**

- **La vía jerárquica, es decir, que las órdenes deben transmitirse respetando los niveles existentes, sin saltarlos por comodidad.**
- **La resolución de los conflictos de la manera más pronta, pero sin evadir los problemas.**

Con base en estos principios, la Dirección puede darse de diferentes maneras como son: la formal, operativa, técnica y personal.

c) Y en tercer lugar se halla el Control. Cabe señalar, que con este elemento se concluye la fase dinámica y consecuentemente el proceso administrativo, siendo en esta etapa donde se revisan los resultados reales, en relación con lo que se esperaba obtener y así corregir y/o mejorar los nuevos planes para dar inicio a un nuevo proceso. Además, mediante el control se fijan los sistemas de información, a partir de los cuales se medirán posteriormente los resultados, que a su vez darán las pautas para replanear hasta llegar al logro de los objetivos.

Pues bien, una vez que se han señalado las distintas etapas que conforman el proceso administrativo; y un tanto con el propósito de contar con elementos teóricos que posibiliten un análisis de la organización (en este caso una de las áreas de Banco del Atlántico); es preciso definir ahora un importante concepto como es:

El Concepto de Organización

La Organización ha sido definida de diferentes formas según los contextos en que se aplica, así tenemos que:

Para Terry: "Organización es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (6)

Según Otto R. Schnutenhaus: "La Organización es la configuración de un ente con características propias que incluye elementos humanos y materiales, los cuales, debidamente coordinados y controlados, deben llevar a los fines previstos".

Erich Kosiol, dice: "La Organización es una estructura integrativa de los elementos que componen un organismo".

La Organización ha sido considerada también desde un punto de vista formal como:

(6) George R. Terry PHD. Principios de Administración. Cía. Ed. Continental, S.A. México, 1966. Pág. 292.

El sistema de esfuerzo cooperativo, previo y consecuentemente planificado y coordinado para que cada uno de los que participan en él, conozcan de antemano las labores, responsabilidades y derechos que les corresponden, en su condición de integrantes del grupo.

De este modo, para Agustín Reyes Ponce, "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (7)

No obstante, aunque existen muchas otras definiciones de Organización, el concepto que en adelante servirá de base para el desarrollo de este trabajo, es el siguiente:

" La Organización en el ámbito educativo y laboral, es un proceso en el cual se relacionan diversos elementos interdependientes, para formar un todo que funcione de manera integral, que ayuda a establecer gráficamente de forma clara y precisa las funciones y

(7) Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica 2a. parte. Pág. 212

jerarquías de los miembros de la institución, especificando sus actividades y niveles de mando, para crear un ambiente que favorezca a los individuos en el desarrollo integral de sus capacidades." (8)

Como podemos darnos cuenta hasta aquí, la relación de los conceptos: Comunicación, Administración, Proceso Administrativo, Organización; que se han manejado se explica a partir del hecho de que por medio de un proceso de comunicación se puede realizar el estudio de la organización que prevalece en una determinada institución (en este caso la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos), de las relaciones de autoridad que se dan, así como de las distintas funciones que se desempeñan; siendo a partir de ahí y retomando las distintas fases y etapas del proceso administrativo, como se dé el planteamiento de los elementos necesarios para que la administración de la institución se realice de la manera más apropiada posible.

(8) Este concepto es el que se maneja en la clase de Organización Educativa I y II

Tipos de Organizaciones

Como puede notarse aún dentro del actuar cotidiano, toda actividad que se realiza suele ir acorde a una organización, ya que ésta es primordial para alcanzar las metas que nos fijemos, tanto en un orden individual como en uno grupal y social (empresa).

Debido a esto, la Organización resulta ser un instrumento cada vez más importante y eficiente en cualquier área para todo tipo de actividades. De ahí que sea aplicable tanto en fábricas, escuelas, oficinas, bancos e incluso en nuestro hogar.

Por otra parte, al hablar de Organización se hace necesario mencionar que existen dos tipos: la organización informal y la organización formal.

- **Organización Informal.-** Se distingue por ser aquella en que un grupo de personas se reúnen sin contar con un objetivo específico y propio del grupo, ya que únicamente se ocupa cada quien en una actividad determinada; esta organización es común en toda institución.
- **Organización Formal.-** Es la integrada por un grupo de personas que realizan actividades de manera coordinada, en la que todos persiguen el mismo objetivo y se encuentran conscientes de su accionar como equipo de trabajo, existe además una comunicación recíproca.

Este tipo de Organización es el que generalmente se da en las instituciones y empresas en todos los ámbitos.

Debe destacarse que el esquema representativo de la Organización Formal es el Organigrama, el cual como veremos más adelante, puede presentarse de maneras diversas:

- **Vertical**
- **Horizontal**
- **Mixto**
- **Circular**

etc.

En él se mencionan cada uno de los recursos humanos con los que se cuenta en la Organización (empresa o institución); así como el rol de éstos dentro de la empresa de que se trate, aunque en este caso será tan sólo la Subdirección de investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.

Es importante señalar que los elementos humanos a los que se hace referencia y que desempeñan alguna función dentro de toda institución sea ésta educativa o no, son generalmente los siguientes:

- **El Personal Directivo**
- **El Personal Administrativo**
- **El Personal de Mantenimiento, así como**
- **El Personal de Apoyo.**

En el organigrama es fácil notar que existe cierta jerarquía y autoridad, las cuales dependen del nivel en que se opere.

Así, el personal directivo es el que se encarga de manera general de la organización de todo el trabajo, como también de planear las actividades que se realizarán a futuro.

Por su parte el personal administrativo, se encarga de todo lo que es trabajo de escritorio, documentación, trámites, etc.

El personal de mantenimiento es el encargado de cuidar el material con que cuenta la empresa o institución, así como revisar que las instalaciones tengan adecuadas condiciones de uso.

En cuanto al personal de apoyo, tiene a su cargo el tratamiento específico de problemas, labor que generalmente es realizada por especialistas.

Como puede verse, la organización dentro de una institución es fundamental para su buen funcionamiento, ya que la coordinación armoniosa de los aspectos directivos, administrativos, etc., así como las condiciones físicas, son elementos importantes para crear un ambiente natural y social propicio para que el personal que ahí labore o estudie pueda desarrollar más efectivamente sus ac-

tividades, así como su personalidad dentro del proceso mismo de Enseñanza - Aprendizaje, sea a nivel escolar o bien laboral.

Así pues, antes de emprender cualquier actividad dentro de una organización, es muy importante saber cuáles son los elementos con que cuenta; y para ello es necesario reconocer que éstos se dividen en: funcionales y estructurales. Los primeros se subdividen a su vez en humanos y tecnológicos y los segundos en espacio y tiempo. Todos tienen una estrecha relación y sólo para fines de estudio es que se hacen estas subdivisiones, por lo que no debe pensarse que la función de cada uno de los elementos se presente de manera aislada.

Elementos Funcionales.- Se refieren principalmente al logro de los objetivos de la institución, que se cubrirán a partir de los elementos funcionales, humanos y tecnológicos.

- Los elementos humanos constituyen la jerarquía de los individuos que se necesitarán para el logro de determinados objetivos. Es decir, las funciones que desempeñan cada uno de los individuos; ya sea de poder, responsabilidad o toma de decisiones.
- Por su parte los elementos tecnológicos, comprenden tanto los métodos como los medios materiales de que se dispone.

Elementos Estructurales.- Se refieren en general, al espacio geográfico y arquitectónico en que se encuentra la institución, así como el tiempo de que se dispone para realizar las diversas actividades, tanto a corto como a largo plazo.

- **Espacio.** Consiste en el sitio donde se desenvuelven los elementos humanos y donde son aplicados los tecnológicos.
- **Tiempo.** Este elemento va en función de las actividades que se realizan dentro de la institución, tanto los directivos, como el personal administrativo y el de intendencia, por ejemplo. También va en función de las actividades por día, semana, mes y año.

A continuación, abordaremos otro aspecto importante para el establecimiento de una correcta organización dentro de una institución; son los Requisitos, para lograr la comunicación y control del trabajo que debe existir entre los elementos de la misma.

Es así, que los Requisitos indispensables que deben tomarse en cuenta son:

- **Pluralidad de Elementos:** Existe ésta debido a que la estructura y función de una organización es completa, por lo cual se da la diversidad en las funciones y responsabilidades de los sujetos que están inmersos en dicha institución.
- **Voluntad Consciente:** Consiste en que todos los integrantes de la institución reconozcan plenamente cuál es su labor y responsabilidad.
- **Complementación:** Ya que se tiene una pluralidad de elementos y éstos a su vez están conscientes del papel que desempeñan, debe existir un vínculo entre ellos, de manera tal que todas las actividades marchen conjuntamente, con lo que se evita una repetición de las mismas, desorganización, etc.
- **Objetivo Común:** Teóricamente se sabe que dentro de la organización, además de la pluralidad de elementos, de la voluntad consciente y de la complementación; se requiere también tener como base un objetivo común que implica la unidad de las acciones de los recursos humanos, esto es, se necesita que exista un esfuerzo común. Se entiende entonces la importancia del objetivo común dentro de la organización, ya que es el

que determina los requisitos de la misma. Así, podemos distinguir entre objetivos de servicio, sociales y económicos.

- **Actividad Controlada:** Para poder lograr un objetivo común, se requiere de todas aquellas actividades que lleven a cabo dos o más elementos humanos, para que además de complementarse, sean controladas. Esto significa que se requieren crear unidades o "estructuras orgánicas", que formen parte de los diversos niveles de la organización, situación que hace posible a la vez contar con una jerarquía, en función de la responsabilidad y actividad a desempeñar por cada elemento humano.

Para llevar a cabo este control, existen algunos factores que deben tomarse en cuenta:

- Tipo de trabajo que se realiza
- Capacidad con que se cuenta
- Quién debe cumplir con ciertas actividades, etc.

Cabe señalar que, resulta muy significativo para realizar el control, que queden definidos dos aspectos fundamentales:

- Las obligaciones, y
- Quién las desempeñará.

Con respecto a esta determinación de obligaciones y quién las tendrá que desempeñar, conviene destacar la importancia del papel que juega aquí el director de la empresa o institución, puesto que es él quien debe llevar a cabo este trabajo.

Es el Director el que prevee y planea el desarrollo de programas y métodos de acción, así como de factores de rendimiento. Al director le corresponde proponer y especificar los procedimientos idóneos para el buen funcionamiento de la institución: debe evaluar al personal y tomar en cuenta los resultados para actualizar la organización de la misma, se encarga de sistematizar el trabajo, comprueba el rendimiento de las personas, del aprendizaje, de los métodos, etc.

Resumiendo, sus actividades se concentran en tareas de Organización, Administración, Didáctica y Orientación.

Por estas razones debe estar enterado de los planes y los métodos que se apliquen dentro de la institución y comprobar su eficacia; estando preparado en el caso de que éstos no funcionen con nuevos métodos posibles de implementar.

Así, uno de los elementos primordiales que un director debe poseer, es el de la comunicación, pues constantemente hace uso de ella, tanto dentro como fuera de la empresa a su cargo. De esto va a depender la armonía que impera en la institución. Dicha

comunicación le ayudará también a mantener las relaciones humanas, para lo cual además debe ser flexible, tener paciencia y saber hacer justicia; pues depende de la buena comunicación, el que se conduzca a un cooperativismo de los miembros que integran el grupo, además de la comunidad con quien mantiene relación.

Corresponde también al director, realizar la evaluación objetiva de actividades, comparando asimismo los resultados de años anteriores, ya que esto dará lugar a una continua estructuración y justificación de un cambio en la organización.

Con respecto a este punto, debe señalarse que la evaluación organizativa abarca tres aspectos como son:

- 1) Evaluación de la Enseñanza (en este caso de la capacitación)
- 2) Evaluación del Trabajo y
- 3) Evaluación de las Relaciones Humanas.

Veamos cada una de éstas:

Evaluación de la Enseñanza.- Aquí se toman en cuenta los aspectos que de alguna manera aportan los datos más significativos para el progreso de la enseñanza. Dichos aspectos son:

- **Evaluación de la Organización.** Se refiere a que el director debe conocer los índices de asistencia, de eficacia organizativa y de producción.
- **Evaluación del Rendimiento.** Se debe comprobar en todos los sectores de la institución: enseñanza, rendimiento, etc.
- **Evaluación de la Investigación.** Corresponde a los aspectos del proceso perfectivo, programas, metodología y coordinación.

Evaluación del Trabajo.- Con éste, se pretende alcanzar un grado máximo de rendimiento de cada miembro. Se evalúa la conducta profesional, índice de rendimiento, etc.

Evaluación de las Relaciones Humanas.- Se plantean en ésta última, la realidad socio-cultural condicionante. Es decir, las relaciones de intercomunicación entre la empresa y la sociedad o las relaciones exteriores y las que se establecen entre personas de la institución.

Finalmente, conviene enfatizar el buen uso que haga el director de las técnicas de planeación, organización y control, pues de ello depende en gran medida el funcionamiento óptimo de los recursos (materiales, humanos, etc.) con que cuenta la institución.

Veamos en que consisten para entender mejor el porqué de su importancia.

Técnicas de Planeación, Organización y Control

Las técnicas de planeación, organización y control, permiten comparar lo que se espera a través de la planeación y lo que realmente se lleva a la práctica.

Entre las más importantes técnicas de planeación, organización y control que por su utilidad se conocen están: el cronograma, el fluxograma y el método del camino crítico. Por su parte, el organigrama y el Manual de Organización son dos importantes técnicas de organización.

Así, el cronograma como técnica empleada en la planeación y control, se representa en forma gráfica (con información condensada) donde se indica el tiempo de duración de cada una de las actividades de manera sistemática, son gráficas netamente dinámicas que proporcionan una imagen viva del proceso. En ellos se utiliza una simbología (que puede ser convencional a manera de formato), para cada una de las partes que lo componen.

Entre las ventajas del cronograma, se halla su fácil elaboración a partir de un listado de actividades, fechas y duración de cada una de ellas. Otra de sus ventajas, es el control que se realiza por la comparación de las barras o por una fecha determinada; además pueden anotarse en éste, las observaciones que se contemplan así

como los problemas a los que se enfrenta la realización de un determinado proyecto.

Dentro de las desventajas que se reflejan en el cronograma, se puede citar la dificultad en el manejo de la programación, ya que exige atención constante con el fin de presentar y obtener oportunamente la información, por lo que es conveniente mantenerlo al día.

El fluxograma o diagrama de flujo, es una representación gráfica del flujo lógico de los datos que se van a procesar. Es un seguimiento de las actividades que se tienen que realizar desde el inicio hasta el término del proceso. En dicha gráfica se proporciona la información de algún trámite, procedimiento, etc.; ubica al sujeto en el recorrido de las actividades y/o posibles alternativas a seguir para lograr un objetivo determinado, en alguna institución específica.

Al igual que en la anterior técnica, la simbología es utilizada de manera convencional, aún cuando existen lineamientos comunes para la realización de proyectos.

Las ventajas del fluxograma son: la ubicación que hace del recorrido y alternativas del sujeto dentro de una institución, esquematizan perfectamente los procesos administrativos; si se entienden bien los símbolos y son legibles, entonces se facilita la elaboración del mismo.

Entre las desventajas que presenta un fluxograma, cabe mencionar las siguientes: presenta grandes problemas para ser interpretado por personas que no están familiarizadas con él; además, la simbología utilizada no es universal, se presenta de manera convencional, lo que puede obstaculizar en gran medida su interpretación.

El método del camino crítico por su parte, es una técnica de planeación, programación, ejecución y control de todas y cada una de las actividades componentes de un proyecto que debe desarrollarse dentro de un tiempo crítico (mínimo) y al costo óptimo.

Entre sus ventajas están su amplia aplicabilidad, pues es adaptable a cualquier proyecto grande o pequeño.

Sus desventajas son básicamente las mismas que el fluxograma en cuanto a la interpretación de los datos, pues para aplicar el método del camino crítico se debe tener un conocimiento previo y preciso del mismo. Además, para que esta técnica resulte más eficaz, se requiere en gran medida el trabajo en equipo, donde las actividades deben ser realizadas con precisión y en el menor tiempo posible; ya que de no ser así, se pierde la efectividad de este método.

Por lo que respecta al organigrama, es una de las técnicas de organización que nos proporciona de manera general la estructuración orgánica interna de una institución, sus relaciones de

autoridad, los niveles de jerarquía y en algunos se muestran también las funciones que se desempeñan en cada puesto.

La clasificación de los organigramas es:

Por su objeto:

- Estructural
- Funcional
- Especial

Por su naturaleza:

- Esquemático o Sintético
- Analítico

Por el área que representa:

- General

- Complementario o Específico

Por su forma:

- Vertical
- Horizontal
- Circular
- Mixto

(Por el momento no se profundizará en ninguna de las clasificaciones citadas, ya que se abordarán de manera más específica en el capítulo II).

Así, las ventajas del organigrama son las siguientes: ubica al personal dentro de la estructura de la institución; da a conocer las relaciones de comunicación, así como las funciones de cada uno.

Y dentro de las desventajas se tiene que: si no se actualiza debidamente pierde validez; por sí solo muestra demasiada rigidez y no permite tener una información más detallada.

Es importante aclarar que el organigrama como técnica de organización, será de fundamental importancia y utilidad para la elaboración del Manual en cuestión, dado que básicamente debe partirse de él, para desarrollar el análisis de la organización y de los puestos de una institución.

En cuanto al Manual de Organización, debe aclararse que se le considera un importante instrumento para la organización de cualquier empresa, pues constituye una guía que sirve de complemento a los organigramas, aclarando e interpretando lo que se bosqueja en el mismo. En él se expone con detalle la estructura de la organización y se señalan los puestos y la relación entre ellos; se explica también la jerarquía, los grados de autoridad, las responsabilidades, funciones y actividades inherentes a cada puesto, etc.

Además como Manual que es, incluye los objetivos, políticas y marco legal en que se sustenta el funcionamiento de la empresa o institución de que se trate.

Como puede observarse, sus principales ventajas son que:

Ofrece una amplia y completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto.

Permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

Resulta de gran utilidad práctica como instrumento de consulta, cada vez que se integra personal de nuevo ingreso a la empresa o institución para darles a conocer las funciones y actividades relacionadas con su puesto.

Ahora bien, dado que en el capítulo siguiente se estudiará el Manual de Organización de una manera más detallada y específica, por ahora no se comentará más al respecto.

CAPITULO II

" LOS MANUALES DE ORGANIZACION "

Actualmente, es preocupación constante de las empresas, el realizar una administración adecuada de sus recursos humanos de manera que resulten funcionales a la empresa y estén al mismo tiempo, satisfechos con el puesto que desempeñan.

Para lograr lo anterior, se han utilizado y revisado distintas vías: la de selección de personal, en cuanto a la forma como se realiza ésta; la del reclutamiento, analizando si se han empleado los medios adecuados; también la del análisis de la organización y dentro de ésta lo concerniente al análisis de puestos. De estas vías, ha resultado muy práctica y eficaz la del análisis de puestos, ya que por la información que se obtiene de él, resulta más fácil vislumbrar una solución, desde el punto de vista de que se obtiene un control de las funciones que se desempeñan en una empresa determinada, evitando que se repitan o menosprecien esfuerzos, así como que se canalicen mal las actividades.

Ahora bien, siendo el Manual de Organización el producto a lograr con el desarrollo de este trabajo, se entiende la importancia de abordar el estudio de dichos manuales de una forma más precisa.

No obstante, para conceptualizar y caracterizar de manera clara el Manual de Organización como tal, es pertinente revisar antes la

definición de lo que es un Manual en general, siendo de este modo como se inicie el estudio de este capítulo.

¿ Qué es un Manual ?

La forma más sencilla como puede definirse un manual, es decir, su definición de diccionario es la siguiente:

" **MANUAL.** Libro que contiene abreviadas las nociones principales de un arte o ciencia " (1)

Por su parte, si consideramos el punto de vista legal, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal en su Artículo 19, define a los Manuales como:

"Los documentos que contienen información sobre la estructura orgánica de la dependencia y las funciones de sus unidades administrativas, así como sobre los sistemas de comunicación y coordinación y los principales procedimientos administrativos que se establezcan" (2).

Apegados a estas definiciones, pero desglosándolas un poco más entenderemos el Manual como:

(1) Definición tomada del Pequeño Larousse Ilustrado.

(2) Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Art. 19.

" El folleto o libro que contiene las políticas, reglas, procedimientos o informaciones generales que sirven de guía para orientar las actividades de una institución, empresa u organismo ". (3)

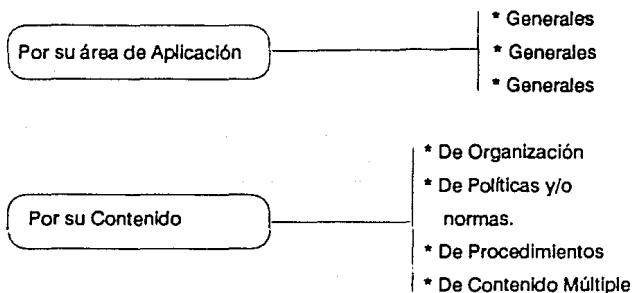
De lo anterior podemos denotar que el objetivo del Manual es proporcionar en forma precisa y concreta, la información sobre los diferentes rubros que conforman una empresa o institución.

Con estos conceptos presentes, estudiaremos ahora las principales clasificaciones que de los manuales se manejan.

(3) Tomado de los apuntes del Taller de Organización Educativa I.

Clasificación de Manuales

Existen una gran variedad de manuales (departamentales, de objetivos y políticas, de administración, etc.). Sin embargo al considerar a los manuales como técnicas administrativas, existe una clasificación con base en dos rubros principalmente que son:



Veamos de manera breve en qué consiste cada uno de ellos.

Clasificación de Manuales por área de aplicación.

- **General:** Se le conoce así, al manual que abarca dos o más unidades administrativas, o bien, dos o más organismos.
- **Particular:** Incluye la descripción específica de una organización y los procedimientos de trabajo de la dependencia o de una de sus unidades.
- **De Puesto o Individual:** En él se indican las actividades a realizar por una persona o puesto.

Clasificación de Manuales por su contenido.

- **De Políticas:** En este Manual se señalan las normas que rigen el desempeño de una función.
- **De Organización:** En éste se exponen con detalle la estructura de la organización, la descripción de puestos y la relación que existe entre ellos; explican la jerarquía, los grados de autoridad, las responsabilidades, funciones y actividades inherentes a cada puesto. Incluye los organigramas, objetivos, políticas y marco legal que sustentan la empresa o institución.
- **De Procedimientos:** En él se detallan uno a uno los pasos a seguir para obtener un resultado esperado. Contiene los objetivos del procedimiento, a quiénes está dirigido, el campo de aplicación, las normas que lo rigen, la descripción de operaciones, diagramas, formas, así como las listas de materiales y equipo que se utiliza.
- **De Contenido Múltiple:** Este tipo de manual, comprende dos o más de los antes citados.

Apoyándonos un tanto en la clasificación anterior, pasaremos a estudiar ahora un tipo de manual que por su contenido nos resulta particularmente importante y fundamental para la realización de este trabajo; se trata del Manual de Organización.

Concepto del Manual de Organización

Cuando al pretender llevar a cabo el análisis de una organización determinada, se requiera de una técnica para realizar dicho análisis, resulta de gran utilidad pensar en los Manuales de Organización, los cuales desde el punto de vista administrativo se definen como:

Manual de
Organización

"El Instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los de antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución de que se trate"
(4)

Es decir, que el Manual de Organización constituye una guía autorizada dentro de una institución determinada, que sirve de complemento a los organigramas, aclarando e interpretando lo que se bosqueja en el mismo.

(4) Gua Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización, Fondo Editorial, México, 1988. Pág. 10

Es pues un instrumento útil para la administración, que justifica ampliamente la cantidad de trabajo que en un momento dado implica su recopilación.

No debe olvidarse además que el objetivo primordial del Manual de Organización, es ofrecer una amplia y completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la organización.

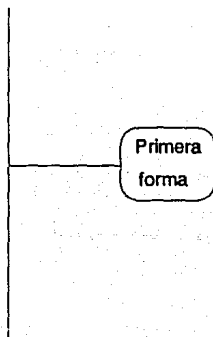
Es así que teniendo en consideración el concepto de Manual de Organización que hemos manejado abordaremos enseguida los elementos que al formar parte de dicho manual, permiten que sirva para los fines que fue creado.

Elementos del Manual de Organización

Actualmente existe una gran variedad de formas para elaborar un Manual de Organización, e inclusive llegan a darse también diversas interpretaciones sobre algunos elementos que lo integran; tal es el caso por ejemplo, de las disposiciones jurídicas que también son conocidas como base legal, o bien como marco legal.

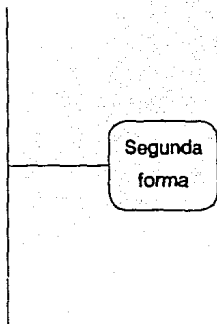
No obstante lo anterior, los elementos que usualmente se consideran como los más relevantes para los objetivos que se persiguen en la elaboración de los Manuales de Organización, suelen presentarse en alguna de las formas siguientes:

- Identificación
- Contenido
- Introducción
- Antecedentes
- Disposiciones Jurídicas
- Atribuciones
- Objetivo
- Estructura Orgánica
- Funciones
- Organigramas



O bien de la siguiente:

- Introducción
- Directorio
- Antecedentes Históricos
- Origen
- Desarrollo
- Marco Legal
- Atribuciones
- Objetivo
- Políticas
- Estructura



Así pues, para entender mejor cada una de las formas señaladas, a continuación veremos en qué consiste cada una de ellas.

Iniciemos la explicación de la primer forma que contiene los siguientes elementos:

- **Identificación.** Se refiere a la primer hoja que debe contener el manual, es decir, la hoja donde se presentan los datos más elementales del documento. Consta de los siguientes datos:
 - Logotipo de la entidad
 - Nombre de la entidad

- Título del Manual
 - Unidad responsable de su elaboración y actualización
 - Fecha de implantación o en su caso de actualización.
- Contenido (índice). Consiste en la lista que especifica los rubros que contiene el Manual de Organización General, así como el número de página en el que se encuentra cada uno de los apartados.
 - Introducción. Al igual que en otros documentos o textos, es el apartado en el que se proporciona una explicación dirigida al lector acerca del contenido del documento, así como de los fines y propósitos que se pretenden cumplir a través de él. Incluye también información sobre el campo de aplicación, a quien va dirigido y la manera como se utilizará.
 - Antecedentes. Constituyen la parte referente a los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico de la entidad, indicando de manera sintética y cronológica las disposiciones jurídicas por las que se creó la entidad; así como los motivos por los que se haya modificado su organización y funcionamiento.
 - Disposiciones Jurídicas. Consisten en la enumeración de los ordenamientos jurídicos en vigor, que regulan la operación de la entidad; es decir, el aspecto jurídico en el que se sustenta su funcionamiento.
 - Atribuciones. Se conforman por la transcripción textual de las facultades para obrar, o el derecho de hacer, que se otorgan a la empresa o institución, mediante un instrumento jurídico o administrativo. Conviene aclarar aquí, que estas facultades pueden aparecer también con las siguientes denominaciones: atribuciones, funciones, etc.
 - Objetivo. En él se describe el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa, o bien de toda la operación o funcionamiento de la empresa en su conjunto. Al respecto es importante no confundir los objetivos con las metas, pues aunque se hallan

Intimamente ligados no significan lo mismo. Los objetivos definen un fin por alcanzar en uno o varios periodos de planeación, mientras que las metas determinan un fin que deberá ser alcanzado en un tiempo de planeación específico.

- **Estructura Orgánica.** Se halla estructurada por una relación ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de la empresa, identificadas por el código que permite conocer las relaciones de dependencia del nivel superior al inferior.
- **Funciones.** En este apartado del Manual, se enumera el grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad u organismo, cuyo ejercicio es responsabilidad de todas y cada una de las unidades administrativas que consten en la estructura orgánica.
- **Organigrama.** Consiste en la representación gráfica de la estructura orgánica que refleja, en forma esquemática, la posición de las unidades o departamentos administrativos que integran la empresa, sus distintos niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de asesoría, etc. Además como ya se mencionó, el organigrama puede presentarse de diferentes maneras, las cuales veremos a continuación a partir de la estructura orgánica de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos de Banco del Atlántico.

Por su parte, la segunda forma de integración del Manual de Organización, comprende los elementos que a continuación se explican.

- **Introducción.** Debe contener un breve mensaje del titular, incluyendo también el ámbito de aplicación y el objetivo, pudiéndose considerar en caso necesario, algunas observaciones y/o aclaraciones.
- **Directorio.** En él se incluye la relación de los funcionarios y los cargos que éstos ocupan dentro de la empresa. (Es una forma de Organigrama).
- **Antecedentes Históricos.** Consiste en una breve descripción de la historia de la institución.

- **Origen.** Deben incluirse en éste las causas de la creación de la empresa o institución.
- **Desarrollo.** Se considera aquí el desenvolvimiento de la empresa desde sus inicios, evolución, las modificaciones que ha sufrido, etc.
- **Marco Legal.** Consiste en la mención de las disposiciones legales, leyes, reglamentos, circulares, acuerdos, etc.; de los cuales se derivan las atribuciones o facultades de la unidad administrativa.
- **Atribuciones.** Las conforman las facultades otorgadas a cada elemento de las diferentes unidades administrativas que conforman la empresa o institución. Es en pocas palabras, la descripción de puestos existentes.
- **Objetivo.** Se maneja como el fin que se debe alcanzar.
- **Políticas.** Son las normas que en todo momento servirán de base para orientar, limitar e interpretar las acciones.
- **Estructura.** Se refiere a la forma en que están ordenadas las unidades administrativas. Es decir, que puede ser en forma de:
 - Listado. Respetando un orden jerárquico, o bien de
 - Organigrama. El cual deberá ser preferentemente estructural, vertical y considerando mínimamente 4 niveles que son: el directivo, el corporativo, el operativo y el descentralizado.

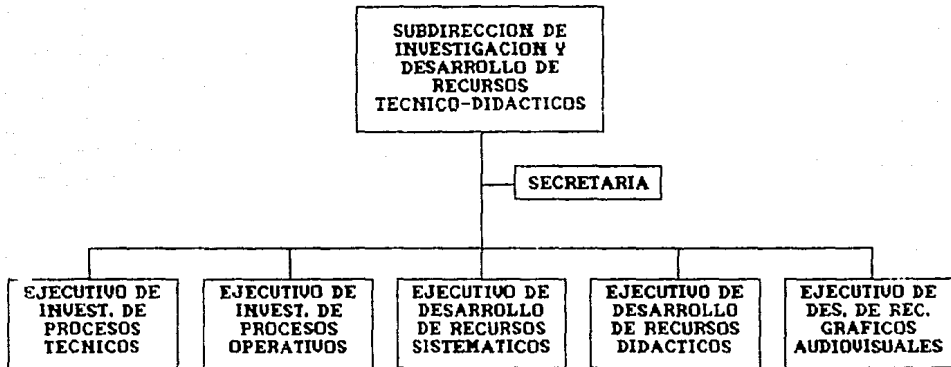
Como puede observarse hasta aquí, las dos formas anteriores de integración del Manual de Organización son muy parecidas en cuanto a lo que deben contener, por lo que no deben considerarse como formas contrarias sino complementarias, pues el llegarlas a combinar en un momento dado probablemente implicaría un trabajo

más completo que si se aplicase sólo una de las dos estructuras propuestas.

No obstante para entender mejor esto, veremos (a partir de la siguiente página) los distintos tipos de organigramas, según su objeto, naturaleza o área respectivamente; así como su función específica.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

(SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS)

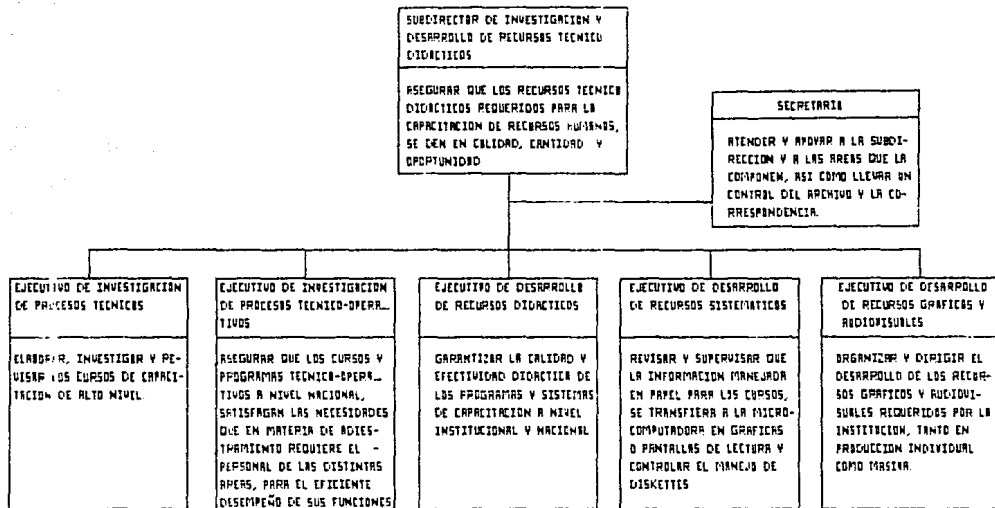


MUESTRA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE UNA INSTITUCION

FECHA: JULIO 1990
ELABORÓ: JUANNA G.S.
RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

(SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS)

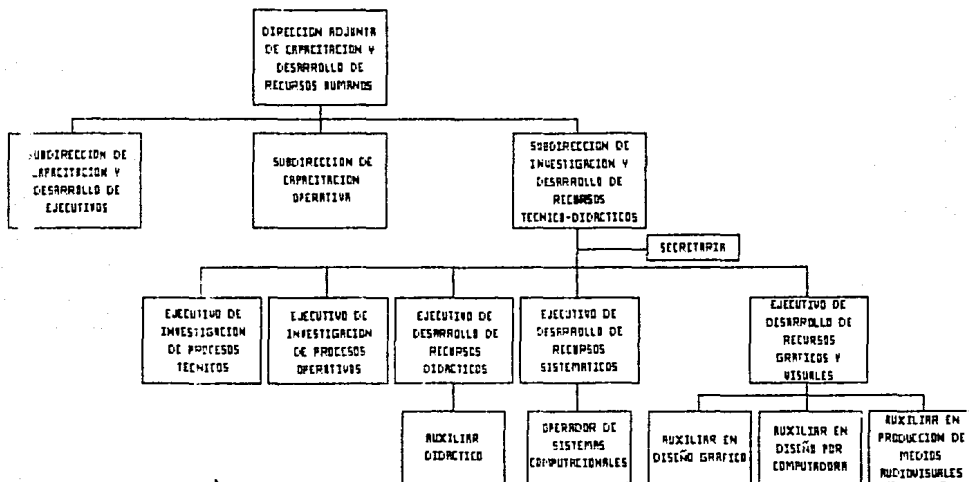


ADemás DE INDICAR LAS UNIDADES DE LA INSTITUCION Y SUS RELACIONES, PRESENTA LAS FUNCIONES QUE SE LLEVAN A CABO EN CADA UNIDAD O DEPARTAMENTO

FECHA: JULIO 1990
 ELABORÓ: JUAN G.S.
 RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

ORGANIGRAMA ESPECIAL

(DIRECCION ADJUNTA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS)

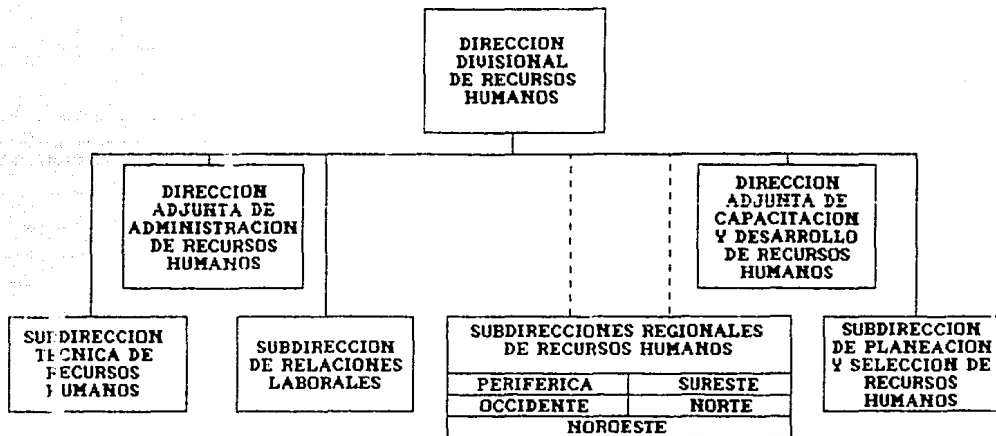


SEÑALA DE UNA MANERA ESPECIAL, QUE DEPARTAMENTOS SE ENCUENTRAN EN UN ÁMBITO DETERMINADO.
RESALTA PARTE DE UN ORGANIGRAMA QUE TIENE ESPECIAL IMPORTANCIA PARA LA INSTITUCION.

FECHA: JULIO 1980
ELABORÓ: JUANA G.S.
RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

ORGANIGRAMA ESQUEMATICO O SINTETICO

(DIRECCION DIVISIONAL DE RECURSOS HUMANOS)

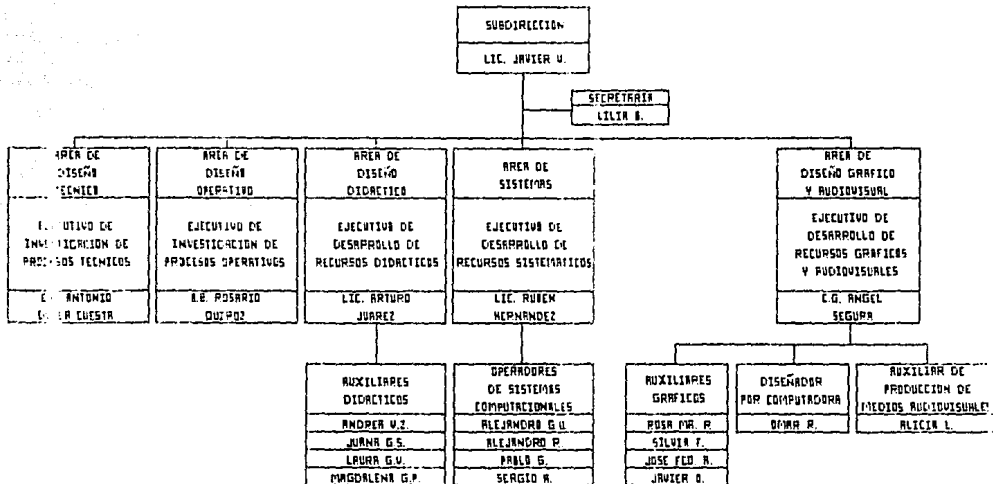


MUESTRA DE FORMA ESQUEMATICA LAS UNIDADES PRINCIPALES DE UNA INSTITUCION, ASI COMO SUS RELACIONES.

FECHA: JULIO 1990
 ELABORÓ: JUANNA G.S.
 RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

ORGANIGRAMA ANALITICO

(SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS)

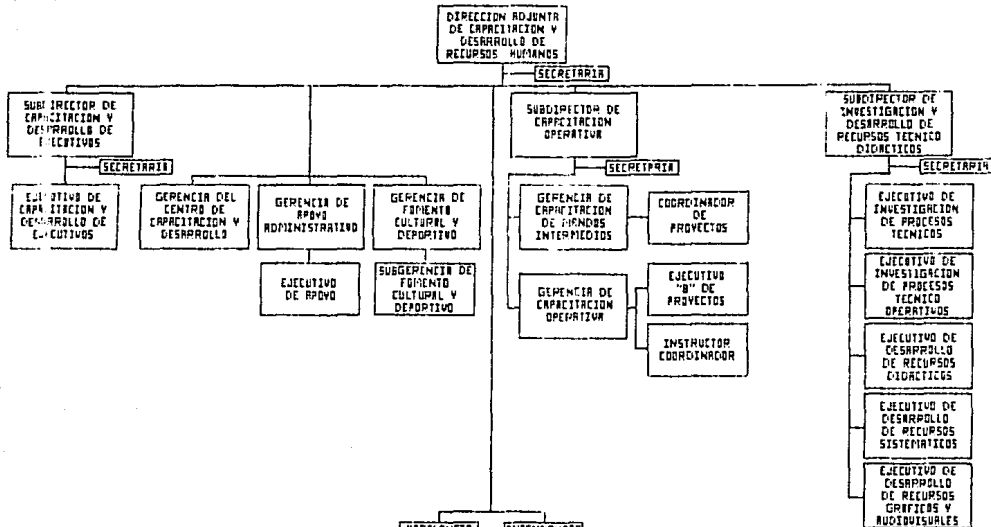


SEÑAL- CON DETALLE LOS PUESTOS QUE SE DESEMPEÑAN ASI COMO
LOS RESPONSABLES.

FECHA: JULIO 1990
 ELABORÓ: JURNA G.S.
 RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

ORGANIGRAMA GENERAL

(DIRECCION ADJUNTA DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS)

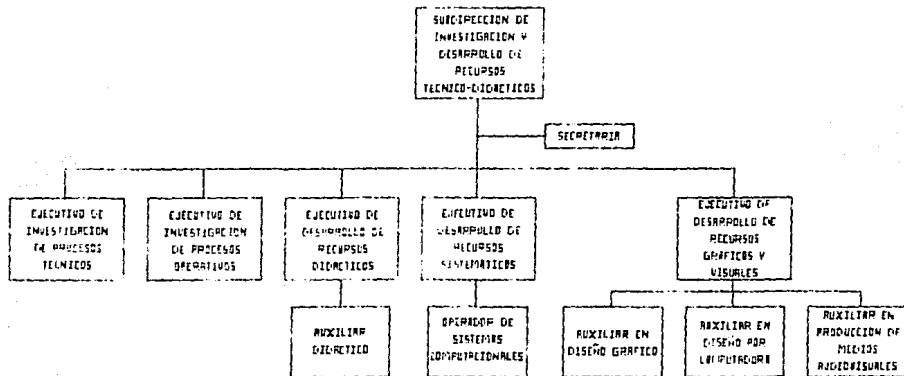


SE TIENE DE FORMA GENERAL, LA ORGANIZACION DE LA INSTITUCION CON LOS SERVICIOS Y LOS DEPARTAMENTOS QUE LA INTEGRAN.

FECHA: JULIO 1990
 ELABORA: JUAN G.S.
 RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO

(SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO DIDACTICOS)



REPRESENTA UN AREA POR SEPARADO, DETALLANDO LOS PUESTOS, LAS RELACIONES DE AUTORIDAD Y OBLIGACIONES EXISTENTES.
SURGE COMO UN COMPLEMENTO DE UN ORGANIGRAMA GENERAL.

FECHA: JULIO 1980
ELABORÓ: JUANA G.S.
RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

Importancia y Utilidad del Manual de Organización

Ya que se ha definido de alguna forma lo que es el Manual de Organización, que se ha ubicado dentro de una clasificación y que se han revisado los elementos que lo integran; resultará más sencillo establecer y entender el porqué es importante y útil a la vez, el manejar esta técnica dentro de toda empresa o institución.

De acuerdo a lo revisado hasta aquí, tenemos que el Manual de Organización es importante pues por medio de él es posible realizar el análisis de la organización y con él, hacer evaluaciones parciales o totales de la misma.

Además, el Manual de Organización es útil en la medida que constituye un medio valioso para propiciar la claridad y fluidez en la comunicación del personal de la empresa, así como para registrar y transmitir la información referente a la administración, organización y funcionamiento de dicha empresa y de las unidades que la integran.

Es también útil porque como ya se señaló antes, ofrece una amplia y completa información respecto a los asuntos correspondientes a cada puesto, permitiendo así conocer y entender mejor los requisitos, limitaciones y las relaciones entre los elementos del mismo puesto y con los demás de la organización o institución.

Como instrumento administrativo el Manual en cuestión resulta útil, pues en un mismo documento se incluye la información básica relativa a los antecedentes, legislación, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones de los distintos departamentos que conformen una empresa determinada. Asimismo, sirven para la orientación del personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas áreas o departamentos de la empresa.

No olvidemos que el buen funcionamiento de una empresa o institución, depende en gran medida de la manera como los integrantes de la misma se adaptan a sus actividades, a su lugar de trabajo y a sus compañeros. Por tal situación resulta importante y necesario contar con un Manual de Organización que ayude a la adaptación aquí referida.

Sin embargo, no sólo ayuda a la adaptación inicial de los elementos de una empresa o institución, sino que también proporciona todo un esquema funcional, cuando es necesario por alguna circunstancia efectuar estudios de reestructuración en la empresa.

Es importante no olvidar finalmente, que no obstante la gran utilidad de los Manuales de Organización, ellos por sí solos no garantizan la existencia de una buena organización y administración en la empresa o institución; pues una buena administración, incluye el manejo de una serie de elementos que no son independientes, sino

que por el contrario, entre sí son complementarios y el Manual de Organización es solamente uno de ellos.

CAPITULO III

**" ANALISIS DE LA ADMINISTRACION Y ORGANIZACION DE
RECURSOS HUMANOS EN LA SUBDIRECCION DE INVE-
STIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO - DIDAC-
TICOS DE BANCO DEL ATLANTICO "**

En el capítulo anterior se manejaron entre otros puntos, el concepto de Manual de Organización, su importancia, así como los elementos que lo conforman. Cabe hacer esta referencia, ya que en este capítulo nos enfocaremos al estudio de uno de los más importantes elementos del Manual de Organización como es la Descripción y Análisis de Puestos.

Debe aclararse que aunque se presenta conjuntamente la descripción y el análisis de puestos; en la práctica, la primera corresponde al instrumento base para llevar a cabo el segundo.

Pues bien, para iniciar este capítulo es importante considerar en que consiste la Descripción como el Análisis de Puestos; para lo cual, resulta preciso identificar primeramente la realidad misma que va a ser estudiada, es decir: el PUESTO.

Definición de Puesto

De manera general y para los fines de este trabajo, consideraremos como PUESTO:

" El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que integran una unidad de trabajo específica e impersonal." (1)

Retomando esta idea, pasaremos a continuación a establecer un segundo término que es también importante dada su utilidad. Se trata de:

(1) Reyes Ponce, Agustín. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa, México, 1987. Pág. 16.

La Descripción de Puestos

Esta consiste como su nombre lo indica, en la descripción por escrito de un puesto determinado, que contiene el perfil requerido en cuanto a conocimientos, habilidades, experiencias y responsabilidades; además incluye la descripción específica de las funciones y actividades que se realizan en dicho puesto.

De este modo, la descripción de puestos puede presentarse en forma:

Genérica. Consistente en la explicación breve de la actividad más característica del puesto.

Analítica. Se refiere a la descripción detallada de las funciones que deben realizarse en el puesto.

Mixta. Es una combinación de las anteriores, donde se plantea la actividad más característica del puesto, pero también se detallan las funciones y actividades que implica.

Ahora bien, ya que se ha mencionado lo que es un puesto y la forma como se da la descripción de éste, veamos entonces lo referente al Análisis de Puestos, iniciando por saber qué es.

Definición de Análisis de Puestos

Específicamente se denomina Análisis de Puestos:

" El proceso básico con el que debe iniciarse todo intento de tecnificación, ya que a partir de él se pueden obtener mejores resultados en la Administración y Organización de la empresa (En aspectos tales como la administración de salarios, calificación de méritos, métodos de reclutamiento, selección y contratación de personal, etc.) y además constituye la base para la planeación de los recursos humanos y para la elaboración del Manual de Organización." (2)

(2) Concepto retomado de los apuntes del Taller de Organización Educativa I.

Necesidades del Análisis de Puestos

Como puede observarse, el llevar a cabo el análisis de puestos en una empresa o institución, responde a una gran cantidad de necesidades, entre las que encontramos:

- Necesidades Legales.-

- Ya que la Ley Federal del Trabajo establece en su Artículo 25 fracción III, que debe tenerse por escrito: "El servicio o servicios que deben prestarse, los que se determinarán con la mayor precisión posible".
- Establece además en el Artículo 47 fracción XI, que "El patrón podrá rescindir el contrato de trabajo, sin incurrir en responsabilidad, al desobedecer el trabajador al patrón o a sus representantes sin causa justificada, siempre que se trate del trabajo contratado".
- Y en el Artículo 134 fracción IV, se marca como obligación de los trabajadores "Ejecutar el trabajo con la intensidad, cuidado y esmero apropiados y en la forma tiempo y lugar convenidos".

Si nos damos cuenta hasta aquí, para que puedan llevarse a cabo los establecimientos anteriores, resulta imprescindible contar con una base que los sustente como es la descripción y el análisis de puestos al que he venido haciendo referencia .

Dicho análisis también responde a:

- **Necesidades Sociales.-**

- Si se parte del hecho de que el trabajo constituye una forma de realización de las potencialidades humanas; el análisis de puestos pretende conjugar los intereses del individuo con los del trabajo a realizar.

- **Necesidades de Eficiencia y Productividad.-**

- Se hace cada vez más necesario investigar las aptitudes de las personas para cada puesto de trabajo, por lo cual se debe tomar en cuenta:
- La especialización, la división del trabajo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Esto implica un estudio analítico del trabajo a nivel de los puestos que componen la Organización.
- A nivel de dirección, dicho análisis representa la posibilidad de saber detalladamente las obligaciones y características de cada puesto.
- Y a nivel de supervisión, constituye la base para explicar las funciones que integran cada puesto y exigir así, más apropiadamente las obligaciones que supone.

En general se puede decir que es necesario realizar el análisis de puestos en toda Organización, pues constituye: "La separación y ordenamiento científico de los elementos que integran un puesto".

Aplicación y Utilización del Análisis de Puestos

Además de responder a las necesidades anteriores, es también importante realizar el análisis de puestos pues se aplica y utiliza en las empresas para múltiples actividades como son:

- Para encauzar adecuadamente el reclutamiento y la selección de personal; como base que determine las características requeridas en cada puesto.
- Para fijar adecuados programas de capacitación y desarrollo, capacitando así a cada trabajador para que cubra de una manera más completa, los requerimientos de su puesto.
- Como base para posteriores estudios de calificación de méritos y estudios de evaluación del desempeño.
- Con efectos organizacionales y de supervisión, cuando dicho análisis constituye una parte integrante del Manual de Organización.
- Como medio de planeación de recursos humanos, ya que permite saber qué elementos ya se tienen y cuáles son los que se requieren.
- Como técnica inicial de una mejor administración de recursos humanos (siendo así, como se manejará en el presente trabajo).

Ahora bien, por la utilización y aplicación que se le da al Análisis de Puestos, vemos que los fines para los que se aplica son en general los siguientes:

- Mejorar en lo posible los sistemas de trabajo, para lo cual se requerirán descripciones de puesto muy específicas.

- **Orientar la selección del personal, para esto es fundamental la especificación de puestos orientada a constatar si un candidato posee los requisitos mínimos exigidos para desempeñar el puesto.**
- **Adiestrar al trabajador, poniendo especial énfasis en "el cómo" deben realizarse las operaciones, procurando determinar los grados en las habilidades y cualidades de un puesto en concordancia con los sistemas que se empleen para calificar las que posean los individuos a adiestrar.**
- **Evaluar los puestos de la empresa considerando cada uno de los elementos que pueden hallarse en todos los puestos. Esto significa en un momento determinado, el considerar qué puestos resultan indispensables o más importantes para la empresa.**

Cabe aclarar aquí que de los fines anteriores, en este trabajo se retomará el primero, referente al mejoramiento de los sistemas de trabajo; pues esto constituye a la vez una finalidad de la elaboración del Manual de Organización.

Metodología del Análisis de Puestos

La manera como se realiza el análisis de puestos en una empresa o institución determinada, puede variar en cuanto al estilo que emplee el analista que lo realice. No obstante, independientemente de la técnica que se utilice (sea entrevista, cuestionario, observación, etc.), resultará más sencillo si de antemano se determinan los siguientes puntos:

- La aprobación de las autoridades de la empresa en cuestión ya que esto constituye la base para que se lleve a cabo el análisis.
- La fijación de los objetivos. Es decir, la especificación del porqué de la realización del análisis.
- La información a los trabajadores de la importancia y utilidad del análisis.
- El plan de acción a seguir, considerando el presupuesto y el tiempo con el que se cuenta para la realización de dicho análisis.
- La manera como se recopilará la información; pudiendo ser por observación, cuestionarios, entrevistas, o bien, la combinación de ambas.

Cabe aclarar que la metodología aplicada para el análisis de puestos de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico - Didácticos, es precisamente la combinación de entrevistas semidirigidas y aplicación de cuestionarios, cuyo contenido a continuación presento; complementándose todo esto con algunas observaciones realizadas en las diferentes áreas de la Subdirección.

FORMATO DE DATOS PARA EL ANALISIS DE PUESTOS

Institución: "Banco del Atlántico, S.N.C."
(Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico
Didácticos)

Nombre: _____ Fecha: _____

1. Identificación:

.Denominación de su puesto: _____

.¿Qué otros nombres tiene? _____

.Localización física (Edificio, piso, área, etc.)

.Horario o Jornada de Trabajo: _____

.Tiempo en la empresa: _____

.Tiempo en el puesto: _____

.Jefe inmediato superior:

Nombre: _____

Puesto: _____

.Subordinados: (Puestos)

.No. de Subordinados: _____

2. Descripción Genérica del Puesto: (Función, Objetivo, etc.)

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a:

.Escolaridad: _____

.Conocimientos Necesarios: _____

.Idiomas: _____

.Habilidades: _____

.Experiencia en el puesto: (En tiempo)

Necesaria de: _____

Deseable de: _____

No Necesaria: _____

.Capacitación Requerida: _____

4. Responsabilidades:

Beneficios del Análisis de Puestos

Además de las múltiples utilidades que se le dan al análisis de puestos, e independientemente de la metodología que se aplique, esta técnica presenta muchos beneficios para las personas que laboran en las empresas y para los que la dirigen. Entre otros los más importantes son:

A. Para la empresa:

- Señala la interrelación de los puestos y sus funciones.
- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve para fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- Permite a los directivos discutir cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.
- Facilita la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

B. Para los supervisores:

- Les proporciona un conocimiento preciso y completo de las operaciones encomendadas a su vigilancia, permitiéndoles planear y distribuir mejor el trabajo.
- Ayuda a explicar a los trabajadores la labor que deberán desarrollar.
- Pueden exigir mejor a cada trabajador lo que debe hacer y la forma cómo debe hacerlo.
- Permite buscar al trabajador más apto para alguna labor inesperada y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita interferencias en el mando, así como dificultades para los nuevos supervisores en cuanto a la exigencia o dirección del trabajo.

C. Para el trabajador:

- Le da a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala con claridad sus responsabilidades.
- Impide que con sus funciones invada el campo de otros.
- Le señala sus fallas y aciertos.

D. Para el departamento de personal:

- Proporciona los requisitos que deben investigarse al seleccionar el personal.
- Permite colocar al trabajador en el mejor puesto conforme a sus aptitudes y conocimientos.
- Ayuda a determinar con precisión la materia del adiestramiento y a dar éste.
- Es la base para establecer un sistema de evaluación de puestos, y además

- Sirve de fundamento a cualquier sistema de salarios incentivos.
- Facilita la conducción de entrevistas y el establecimiento de los sistemas de quejas.

Hasta aquí terminamos lo concerniente a la utilidad, metodología y beneficios que implica el realizar un análisis de puestos. A continuación veremos, el análisis correspondiente a los puestos de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico - Didácticos.

Análisis de Puestos de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico - Didácticos

Para iniciar con el análisis de puestos de la Subdirección en cuestión, es pertinente aclarar que la idea de elaborar un Manual de Organización como alternativa de administración de Recursos Humanos, surgió a raíz de algunas situaciones vividas en el campo laboral (con respecto a las funciones, responsabilidades y actividades que competen a cada puesto), por las cuales fue posible comprobar que la carencia de dicho manual en las empresas origina una serie de dudas y conflictos a nivel de desempeño laboral que limitan o retrasan la productividad y desenvolvimiento de los trabajadores.

Tales situaciones conflictivas a las que se hace referencia, son entre otras:

- **La incertidumbre originada sobre las obligaciones que corresponden a cada empleado.**
- **El desconocimiento general de las cualidades y responsabilidades que supone cada trabajo.**
- **La dificultad que se presenta para exigir el exacto cumplimiento de las obligaciones de cada empleado.**
- **Se presentan además frecuentes discusiones sobre la forma de desarrollar el trabajo.**
- **En ocasiones se llegan a eludir responsabilidades.**

- En general, la selección y adiestramiento del personal se realiza de manera empírica y sin ninguna base.
- Todo lo anterior entorpece la correcta planeación y distribución de las tareas.

Por tales circunstancias se hizo latente en la Subdirección de referencia la necesidad de realizar un análisis de puestos basado en la descripción de los mismos, que diera pie a la estructuración del Manual de Organización.

De este modo se debe aclarar, que la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico - Didácticos, está integrada por 14 puestos a partir del Subdirector e incluyendo al personal de vigilancia e intendencia. (Pues aunque éstos últimos no aparecían originalmente en el organigrama general de la subdirección, ya se han integrado como personal de apoyo en el lugar correspondiente). Dichos puestos, son:

- Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Ejecutivo de Investigación de Procesos Técnicos.
- Ejecutivo de Investigación de Procesos Técnico Operativos.

- Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Didácticos.
- Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Sistemáticos.
- Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Gráficos y Audiovisuales.
- Auxiliar Didáctico.
- Operador de Sistemas Computacionales.
- Auxiliar en Diseño Gráfico
- Auxiliar en Diseño por Computadora.
- Auxiliar en Producción de Medios Audiovisuales.
- Secretaria.
- Encargado de Mantenimiento.
- Vigilante.

Es entonces con la recopilación de las descripciones de puestos respectivas como se inició el análisis de los mismos en la Subdirección en cuestión.

Sin embargo, cabe mencionar que desde la integración misma de la información, se dieron algunos hechos interesantes.

Uno de ellos fue el tiempo, pues aunque se planeaba conjuntar la información en 20 días por razones obvias de trabajo, se aplazaron algunas entrevistas ocasionando esto un retraso en la integración del producto final. Este hecho se dio más frecuentemente con los puestos de ejecutivos.

Otro punto importante, fue el hecho de que debido a los frecuentes cambios de personas a nivel de auxiliares que se dan en las distintas áreas, algunas de las personas de nuevo ingreso a las que se les solicitó su descripción de puesto, apenas tenían conocimiento de lo que a grandes rasgos debían hacer, por lo que la propuesta del manual les interesó grandemente.

En general, con las descripciones de puestos, se pudo observar que al personal de la Subdirección no se le da una capacitación previa al puesto que va a desempeñar; por lo cual en ocasiones se presentaron dificultades para diferenciar lo que son las responsabilidades y la descripción genérica del puesto, siendo aclaradas las dudas correspondientes oportunamente.

Además con el análisis de puestos realizado, surgieron otras cuestiones que hasta entonces habían pasado inadvertidas, pero que constituían dudas generalizadas. Veámos.

En primer término, fue posible percatarse de que no todos los puestos a nivel ejecutivo se manejan como tales, sino que se les ubica también como gerentes. Al respecto el Subdirector indicó en su oportunidad que aunque es cierto que los puestos de ejecutivos realizan actividades gerenciales, no se les reconoce así pues por contrato no tienen personal a su cargo o bajo su mando; siendo éste uno de los requisitos para considerar un puesto a nivel gerencial. Es por eso que lo correcto es manejar dichos puestos como ejecutivos.

Ahora bien, el segundo punto que inquieta es: ¿Cómo si los ejecutivos no tienen personal a su cargo, en el organigrama existen los auxiliares? La respuesta es la siguiente:

Los ejecutivos no tienen personal contratado a su cargo, pero esto no impide que existan auxiliares por honorarios, como es el caso de los antes citados, los cuales fueron integrados al equipo de la Subdirección en cuestión, al crearse el proyecto "**SABER ATLANTICO**" (Sistema de Autocapacitación Bancaria en Regionales) y los objetivos que se persiguen con esto son que la gente por honorarios como estudiantes o pasantes que son, vayan adquiriendo experiencia en su campo; y aumenten al mismo tiempo las posibilidades de colocación al terminar su carrera.

No obstante lo anterior, un tercer punto que cabe desatacar es que si partimos de la idea de que la estancia de la gente por honorarios es pasajera en la institución, resulta muy importante que exista una descripción de puestos que aclare las funciones respectivas a los nuevos integrantes.

Sin embargo, pese a lo obvio que esto resulta, por algunas observaciones y entrevistas aplicadas a nuevos integrantes del equipo, fue posible cerciorarse de que no se les da una idea clara acerca de lo que realizarán como función, teniendo que descubrirlo poco a poco y a fuerza de preguntar a cada momento que más deben hacer.

Una cuarta situación que se pudo observar, es que aun a niveles ejecutivos no se conocían adecuadamente los nombres o denominaciones de sus puestos, lo que en un momento dado puede prestarse a confusión al encontrar la denominación de su puesto diferente a como se conoce.

Por todas estas razones se confirma cada vez más la necesidad de que exista un Manual de Organización en esta Subdirección, a fin de funcionar como un instrumento técnico, organizativo y pedagógico para llevar un control más exacto del personal que ahí labora y de las funciones que a cada uno competen.

CAPITULO IV

**" HACIA UNA PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION
PARA LA SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
DE RECURSOS TECNICO - DIDACTICOS, DE BANCO DEL
ATLANTICO "**

Lo que a continuación se presenta como su nombre lo indica, consiste en una propuesta de lo que puede ser el Manual de Organización de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico-Didácticos.

Dicha propuesta contiene desde los antecedentes y desarrollo del área; así como el marco legal en que se fundamenta, sus funciones, objetivos, organigrama y lo que resulta más importante, la descripción de los puestos que integran el área. En éstas, se incluye una visión general de las funciones que competen a cada puesto.

La finalidad primordial de todo esto, es proporcionar a la Subdirección en cuestión, un instrumento útil y práctico para realizar y mantener una mejor organización, administración y aprovechamiento de sus recursos humanos. Además se ayuda a comunicar de una manera sucinta a los nuevos integrantes del equipo, lo que serán sus funciones y el lugar que ocuparán en el área.

Con este propósito, veamos entonces los aspectos que integran esta propuesta.

Antecedentes, Origen y Desarrollo

Los años 80's fueron testigos de la fuerza y vigor de la presencia de Banco del Atlántico, el cual a más de tres décadas de su nacimiento, seguía progresando e incrementando cada vez más el desarrollo de sucursales al interior de la República.

Hacia el año de 1982 con la Nacionalización de la Banca, se inicia una nueva etapa en las actividades financieras del país. De este modo es como Banco del Atlántico se transforma en Sociedad Nacional de Crédito, al amparo de una reforma legal que dió pie a esa nueva figura jurídica en Agosto de 1983.

Es ante este panorama, como en el año de 1982 inicia su funcionamiento lo que ahora es la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico-Didácticos; y que por entonces no poseía un nombre ni una estructura bien definida, pero que no obstante, funcionaba con el propósito de responder a la urgente necesidad de realizar un detallado diagnóstico de necesidades de Capacitación en la institución.

Para lograr lo anterior, el ahora Subdirector del área Lic. Javier Vidargas Robles realizó por el mismo año (1982), una investigación para diagnosticar las necesidades de capacitación en la institución, determinando el universo factible de capacitarse segmentándolo a su vez por niveles, puestos, etc. Es así, que con este objetivo en

mente entra en contacto con el departamento de sistemas, en el que de ahí en adelante se apoyará para la realización de algunos cursos y programas de capacitación. Cabe aclarar que por esas fechas la tecnología en sistemas con la que contaba el banco no era muy sofisticada, pues aunque se tenían algunas computadoras no se poseía aún ninguna microcomputadora lo suficientemente capaz de cumplir con el objetivo requerido (esto en cuanto a sus características técnicas).

Es importante destacar que el funcionamiento del área se inició con un conjunto de personas, que por situaciones diversas no pudieron permanecer unidas, siendo el Lic. Vidargas el único de los iniciadores que aún forma parte del área como subdirector de la misma.

Ahora bien, para lograr el objetivo de detectar las necesidades de capacitación en la institución, se partió de una serie de cursos ya establecidos (realizados desde luego de manera tradicional) y se investigaron en el mercado distintas alternativas de mejoramiento y optimización, además de consultar asesores bancarios, académicos de la Universidad y demás personas que sugirieran vías de acción.

Por lo que respecta al equipo que conformaba esta área, desde sus primeros años ha contado con 4 departamentos fundamentales que fueron:

- El departamento de desarrollo
- El departamento de pedagogía
- El departamento técnico
- El departamento gráfico

Estos se han venido fortaleciendo a lo largo del tiempo pues el ahora Subdirector del área, se preocupó en su momento por integrar un grupo de trabajo interdisciplinario constituido por Psicólogos, Pedagogos, Contadores, Administradores, Especialistas Bancarios, Diseñadores, etc. Todo esto con el afán de obtener productos más completos en materia de capacitación.

Es así que para el año de 1985, se da a conocer el área con el nombre de Subdirección de Capacitación y Desarrollo, reportando sus actividades a la Dirección Adjunta de Recursos Humanos de la cual depende hasta la fecha.

Por esa época se denotó la necesidad de distribuir en las distintas sucursales de la institución los programas y cursos que para entonces se habían trabajado y hasta cierto punto optimizado.

Es también en este tiempo cuando se lleva a cabo el desarrollo de distintos sistemas entre los cuales destacaron:

- El Sistema de Diagnóstico de Habilitación Gerencial
- El Sistema de Evaluación y Seguimiento de la Capacitación
- El Sistema de Creación de un cuerpo de Instructores Internos
- El Sistema de Resolución de Necesidades de Capacitación para el Interior
- El Sistema para Homogenizar Procedimientos de Capacitación
- El Sistema para la Elaboración de Cursos Institucionales
- El Sistema RED (Rectificación del Desempeño).

Todos y cada uno de estos sistemas, han sentado bases firmes para el progreso en el desenvolvimiento del área. Sin embargo, hay uno que en especial ha contribuido para mejorar y actualizar las formas de capacitación en la institución. Se trata del sistema de resolución de necesidades de capacitación para el interior, pues con este

sistema se adoptó la utilización de medios vía satélite, en video, en audio y finalmente de la microcomputadora para llevar a cabo la capacitación en la institución de una manera rápida y eficiente.

Este hecho ha venido contribuyendo al desarrollo institucional a nivel nacional, desde el punto de vista de que mientras por un lado el área buscaba la mejor forma de expansión de la capacitación hacia el interior de la República; por el otro lado se sigue dando una adhesión de instituciones a Banco del Atlántico.

Tal es el caso por ejemplo del Banco de Monterrey que en 1985 se integró con sus 15 sucursales al Banco del Atlántico. Y un caso más se presenta en 1987 cuando se adquieren 6 sucursales más que pertenecían a Banca Promex.

Es alrededor de 1988, cuando desarrollándose de manera creciente el área cambia su nombre de Subdirección de Capacitación y Desarrollo al de Gerencia Divisional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos; sin que esto alterara de modo determinante sus funciones.

Ya para finales de ese mismo año, se inicia el desarrollo de un proyecto que hasta la fecha ocupa uno de los lugares más importantes dentro del área: el Proyecto **"SABER ATLANTICO"** que significa Sistema de Autocapacitación Bancaria en Regionales. Este

sistema trajo consigo además de la novedad, muchas ventajas denotables entre otras cosas por su costo beneficio.

A partir de aquí, el área se estructura en 5 departamentos que son:

- Diseño e Investigación de Procesos Técnicos
- Diseño Didáctico
- Diseño de Procesos Operativos
- Sistemas
- Diseño Gráfico.

Es importante señalar que a partir del desarrollo de este proyecto, se integró al equipo de trabajo del área un grupo de gente por honorarios, constituido por estudiantes y pasantes de diferentes carreras, que a modo de servicio social, dan su colaboración para el desarrollo de este proyecto y de otros más que se van presentando.

Así pues, siguiendo esta línea, el año de 1989 trajo consigo algunos sucesos interesantes como fueron: la culminación de los cursos

propedéuticos del proyecto "SABER ATLANTICO" y la prueba piloto de los mismos en algunos estados de la República, de la cual se obtuvieron resultados mejores a los esperados.

Todo esto propició que ya para inicios del año 1990, con la implementación del sistema de autocapacitación por computadora en las diferentes regionales y la impartición de los cursos propedéuticos, el área pasara de Gerencia Divisional de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, a Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos; y que además tenga en puerta el desarrollo de 7 cursos básicos de Autocapacitación para el área metropolitana y para regionales.

Por todo lo hasta aquí comentado, se puede considerar que el objetivo inicial del área se está cumpliendo al capacitar eficaz y oportunamente a la gente que lo requiere en el lugar y momento preciso. Sin embargo no debe olvidarse que la función del área es la investigación constante en el ámbito de la tecnología de capacitación, de los recursos técnicos y didácticos que permitan realizar el proceso de Enseñanza-Aprendizaje de manera óptima; ya que esto permitirá que el área en cuestión se siga constituyendo en un motor de Banco del Atlántico en materia de Capacitación y Desarrollo.

Como área se prosigue en la actualidad con la investigación y desarrollo de programas que satisfagan las necesidades del interior,

las que además van en creciente demanda, pues a la fecha Banco del Atlántico cuenta con 202 sucursales distribuidas estratégicamente por todo el territorio nacional.

La tarea desde luego no será difícil si se mantiene en cada integrante del área la inquietud creativa, de investigación y el espíritu de servicio que hasta ahora se ha mantenido.

Finalmente, cabe decir que en la actualidad la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos como la institución en general, son una resultante de la productividad de todos y cada uno de los seres humanos que la integran. Son producto del trabajo y dedicación de cada individuo en particular.

COBERTURA Y DISTRIBUCION GEOGRAFICA
DE SUCURSALES EN LA REPUBLICA MEXICANA



EN EL AREA METROPOLITANA	41
EN LOS ESTADOS	160
TOTAL	201

Marco Legal

El funcionamiento de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos de Banco del Atlántico, se encuentra sustentado primordialmente en la siguiente base legal

Condiciones Generales de Trabajo Banco del Atlántico, S.N.C.

Este documento se constituye por 124 artículos distribuidos en 10 capítulos de la siguiente manera:

- . **Capítulo I** "Disposiciones Generales" abarca del artículo 1 al 8

- . **Capítulo II** "De los requisitos para el ingreso y de los nombramientos", incluye del artículo 9 al 11

- . **Capítulo III** "De los derechos y obligaciones de la institución y de los trabajadores", del artículo 12 al 14

- . **Capítulo IV** "De los salarios y de las prestaciones económicas, sociales y culturales", a partir del artículo 15 hasta el 50

De éstos se avocan a:

- Salarios, del artículo 15 al 18
- Aguinaldo, artículo 19
- Compensación por antigüedad, artículo 20
- Descuentos a los salarios, artículo 21
- Préstamos, del artículo 22 al 27
- Convenio tiendas ISSSTE, artículo 28
- Subsidio a Artículos de primera necesidad, artículo 29
- Casas comerciales, artículo 30
- Subsidio para renta, artículo 31
- Capacidad de descuento, artículo 32
- Participación de utilidades a trabajadores, artículo 33

- Servicio Médico, del artículo 34 al 39
- Jubilados, del artículo 40 al 45
- Beneficios en caso de Defunción, artículos 46 y 47
- **CAPACITACION**, artículos 48, 49 y 50

. **Capítulo V** "De la jornada de trabajo, horarios y control de asistencia", considera del artículo 51 al 65

. **Capítulo VI** "De los descansos, vacaciones y permisos", abarca del artículo 66 hasta el 77

. **Capítulo VII** "De las Comisiones Mixtas y del Escalafón", desde el artículo 78 al 103

. **Capítulo VIII** "Sanciones", incluye del artículo 104 al 107

. **Capítulo IX** "Suspensión, cese y terminación de los efectos de los nombramientos", del artículo 108 al 123

. **Capítulo X** "De los estímulos y recompensas", artículo 124

Finalmente cuenta con 4 artículos transitorios.

Por otra parte, hasta hace muy poco se manejaba también como fundamento legal el documento sobre:

- Nacionalización. Ley reglamentaria de la fracción XIII Bis del apartado "B" del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En él se señala que: "A partir del 1º de Septiembre de 1982 por decreto presidencial, se Nacionaliza la Banca Privada o Concesionada a particulares hasta esa fecha".

Sin embargo, este documento ha perdido vigencia, en la medida que se implementa la Reprivatización de la Banca. Por tal razón no se profundizará más al respecto.

Objetivos

En la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, se parte del hecho de que los objetivos constituyen la misión a realizar. Por tal razón, el Objetivo General que como área se persigue es el siguiente:

- " Hacer del Banco del Atlántico una institución fuerte que propicie la superación y desarrollo de los individuos que la forman. "

No obstante, para conseguir el objetivo anterior, se hace necesario cumplir con una serie de objetivos más precisos y particulares como son:

- Contribuir al desarrollo de nuevos sistemas de Capacitación para servir más eficaz y profesionalmente a la institución.
- Autogenerar recursos que mantengan y aseguren el bienestar y el crecimiento de Banco del Atlántico en materia de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- Propiciar la capacitación profesional de cada una de las personas que integran la institución; a partir de la realización de programas de capacitación formativos e informativos que propicien su desarrollo e integración a la institución.

Políticas

Las políticas por las que se halla regido el accionar del área son a grandes rasgos las siguientes:

- Aportar siempre lo mejor de sí mismo, dignificando así nuestra labor
- Poseer una alta vocación de servicio
- Apoyarse unos a otros, logrando así ofrecer en la institución un servicio de alta calidad
- Ser productivos de manera indispensable, cumpliendo cada uno de nosotros la parte que nos corresponde con calidad y entusiasmo
- Usar apropiada y productivamente nuestros recursos materiales y nuestro tiempo laboral
- Proporcionar un esfuerzo permanente

- Todo el personal del área deberá ser respetuoso con sus vidas, honesto, dedicado y deseoso de hacer una carrera exitosa con trabajo, paciencia y tenacidad.
- Cada persona que labore en el área deberá aceptar el compromiso del esfuerzo diario, de la productividad y de la tenacidad para obtener la satisfacción del deber cumplido, de saberse copartícipes del propio éxito, del área y de la institución a la que pertenece:

BANCO DEL ATLANTICO

- Tener presente que el espíritu de superación debe nacer de nosotros mismos, pues...

LO QUE NO HAGAMOS POR NOSOTROS MISMOS, NADIE LO HARA.

Funciones

La función general que como Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos le corresponde realizar es:

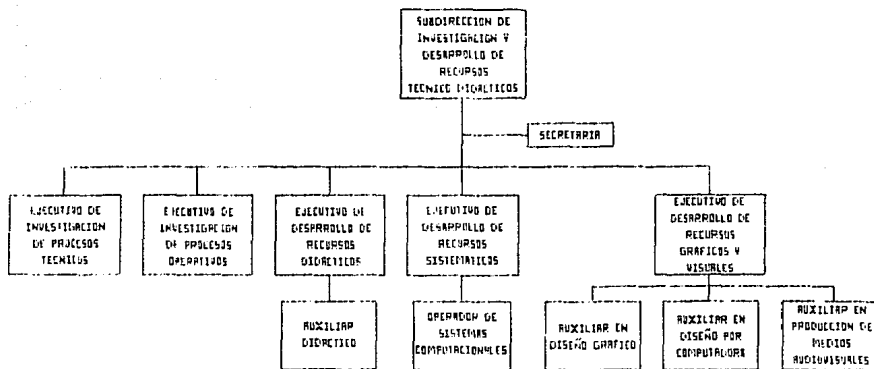
" Identificar y controlar la situación y actuación de cada una de las personas que trabajan en Banco del Atlántico, (específicamente en el área ya citada), con el propósito de tomar las decisiones que ayuden a su desarrollo, logrando así una mayor efectividad organizacional y un incremento en la productividad institucional."

No obstante para lograr la función anterior, se hace necesario llevar a cabo toda una serie de funciones más específicas como son las siguientes:

- Detectar necesidades de capacitación en el personal de la institución en todos sus niveles .
- Autogenerar recursos en materia de capacitación para el fortalecimiento y desarrollo de la institución.
- Definir acciones para mejorar el desempeño del personal que labora en sucursales.
- Diseñar cursos de capacitación, para las áreas que lo requieran a nivel operativo y administrativo .
- Impartir y coordinar cursos de capacitación a nivel administrativo (Gerentes y Ejecutivos).

- Optimizar los recursos materiales y técnicos, utilizados en la impartición de cursos de capacitación.
- Diseñar, elaborar e implementar técnicas e instrumentos de control de evaluación de cursos de capacitación y autocapacitación.
- Solicitar periódicamente asesoría a otras instituciones, para mantener actualizado al personal del área.
- Apoyar a otras áreas que lo soliciten.
- Establecer planes de expansión de sistemas de capacitación y autocapacitación a nivel nacional.
- Promover los cursos y programas de capacitación en las distintas áreas de la institución, tanto en la zona metropolitana como en regionales.
- Diseñar, implementar y promover sistemas de autocapacitación por computadora en toda la institución.

SUBDIRECCION DE INVESTIGACION Y DESARROLLO DE RECURSOS TECNICO-DIDACTICOS.



FECHA: SEPTIEMBRE 1990
 ELABORÓ: JUANA G.S
 RESPONSABLE: LA SUBDIRECCION

Descripción de Puestos

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico - Didácticos.
- Localización física: Subdirección (Sinaloa 193, 5 piso).
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs.
- Jefe Inmediato: Director de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos.
- Subordinados: 5 Ejecutivos.

2. Descripción Genérica.

Asegurar que los recursos técnico - didácticos requeridos para realizar la función de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, se den en calidad, cantidad y oportunidad.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Licenciatura o Maestría en Administración.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Organización y funcionamiento de la Subdirección.
- Psicología educativa, Tecnología educativa, didáctica general y didáctica laboral.
- Las distintas metodologías de diseño (didáctico, gráfico, etc.)
- La operación bancaria en general.

5. Habilidades.

- Para dirigir las áreas de trabajo a su cargo.
- De operación del equipo en función (especialmente de las microcomputadoras).
- Para la instrucción.

- De negociación.
- Para establecer buenas relaciones humanas y comunicación entre las personas a su cargo.
- De Liderazgo.
- Para utilizar buen vocabulario y dicción.

6. Experiencia en el Puesto.

- Deseable de 5 años en capacitación y en operación bancaria.

7. Responsabilidad.

Verificar que se cumpla y realice todo el proceso administrativo (desde la previsión, planeación, organización, ejecución, evaluación y control), en todas y cada una de las funciones que la Subdirección lleva a cabo.

8. Descripción Específica.

Funciones

Actividades

1- Plantear objetivos, así como solicitar el presupuesto necesario para desarrollar las actividades que le competen al área.

2- Determinar diferentes necesidades (humanas y materiales), para obtener un óptimo funcionamiento del área.

3- Investigar y adquirir en el mercado, nuevos sistemas de capacitación.

4- Investigar las necesidades de capacitación de recursos humanos, a nivel nacional; a fin de establecer alternativas e incrementar la eficacia de los resultados.

1.1 Establecer los objetivos a lograr a corto, mediano o largo plazo por la Subdirección.

1.2 Coordinar el personal a su cargo, a fin de obtener en el menor tiempo y con la mayor calidad, los resultados esperados.

2.1 De acuerdo a la información requerida a las 5 áreas, decidir sobre la mejor estrategia a seguir.

3.1 Contactar con personas de instituciones afines, para detectar posibles errores o atrasos en el campo de la capacitación, corrigiéndolos y actualizándose en cuanto a este campo.

4.1 A partir de la detección de necesidades, avocarse a las que por su importancia resultan prioritarias para el proceso de capacitación.

- 5- Dirigir la difusión de los sistemas de capacitación, desarrollados a partir del Auto- Aprendizaje.
- 6- Toma de decisiones importantes.
- 7- Resolución de problemas metodológicos, de recursos y organizacionales, que afecten el desarrollo normal del área.
- 8- Mantener una relación de trabajo agradable.
- 4.2 Manejar alternativas de autocapacitación para satisfacer las necesidades de capacitación prioritarias.
- 5.1 Implementar en las áreas con necesidades de capacitación, los sistemas de autocapacitación y aprendizaje.
- 5.2 Asesorar a los responsables de la capacitación sobre los sistemas implementados.
- 5.3 Evaluar los resultados de la autocapacitación, a partir de los objetivos planteados y así optimizar el sistema.
- 6.1 Decidir sobre asuntos de interés para la Subdirección, enfocados a la obtención de beneficios.
- 7.1 Adquirir el equipo necesario para desarrollar las actividades a cargo de cada departamento.
- 7.2 Solucionar en lo posible, los problemas económicos o de índole legal que se presenten en los departamentos.
- 8.1 Determinar las necesidades del personal; y de acuerdo a las posibilidades de la institución, tratar de satisfacerlas.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Ejecutivo de Investigación de Procesos Técnicos.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos (área Diseño Técnico).
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs.
- Jefe Inmediato: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Investigación, elaboración y revisión de cursos de capacitación a Ejecutivos, que se impartirán a nivel nacional, a fin de incrementar la productividad y eficacia de la institución.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Licenciatura en Contaduría Pública, Administración o Relaciones Industriales.

4. Conocimientos Necesarios:

- Técnicos en cuanto a desarrollo de Programas y Cursos de Capacitación.
- Experiencia Bancaria en: puestos operativos, servicios bancarios, etc.
- Aspectos Legales y prácticos de operación bancaria.
- Administración en general y de Recursos Humanos.

5. Habilidades.

- De expresión oral y escrita.
- En el manejo de juicio lógico y sentido común.

- De Negociación.
- Para trabajar bajo presión.
- De Liderazgo.
- De Análisis y Síntesis

6. Experiencia en el Puesto.

- Mínima de un año, deseable de 3 en puesto igual o similar.

7. Responsabilidad.

Constatar que los cursos y/o programas de capacitación a impartir, cuenten con un contenido técnico actual y certero; a fin de evitar confusiones posteriores.

8. Descripción Específica.

Funciones	Actividades
1- Creación de cursos de capacitación.	1.1 Investigar y proponer temas de capacitación bancaria que satisfagan las necesidades del mercado bancario. 1.2 Elaborar y redactar de manera lógica y secuencial, el contenido técnico de los cursos. 1.3 Revisar que la esencia del contenido no haya cambiado con el tratamiento didáctico de los mismos.
2- Elaboración de cursos prioritarios.	2.1 Diseñar las temáticas y contenidos técnicos solicitados por la institución, priorizando las necesidades de las regionales foráneas, a fin de proporcionarles autosuficiencia en materia de capacitación.
3- Elaboración de cursos y programas de alto nivel.	3.1 Diseñar contenidos de cursos y programas dirigidos a Ejecutivos y Directivos. 3.2 Contactar con otras áreas de la institución, la elaboración de contenidos técnicos de cursos y programas a nivel Ejecutivo y Directivo.

4- Revisión de Cursos.

4.1 Revisar que los contenidos técnicos de los cursos contemplen las políticas y los procedimientos establecidos por organismos oficiales.

4.2 Realizar periódicamente la actualización de los cursos, a fin de elevar la calidad de los mismos.

5- Asesorar a las áreas de Capacitación en Regionales.

5.1 Asesorar a los responsables de la capacitación en Regionales, en cuanto al manejo de contenidos técnicos.

5.2 Mantener actualizados en cuanto a contenidos técnicos a los responsables de la capacitación en regionales.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Ejecutivo de Investigación Técnica Operativa o Ejecutivo de Investigación de Procesos Operativos.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, (área Diseño Técnico).
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs. (con una hora para comer de 14:30 a 15:30 Hrs.)
- Jefe Inmediato: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Subordinados: Ninguno

2. Descripción Genérica.

Asegurar que los cursos y programas técnico operativos a nivel nacional, satisfagan las necesidades que en materia de adiestramiento requiere el personal de las distintas áreas de la

institución, para el eficiente desempeño de sus funciones; y de esta manera coadyuvar al logro de los objetivos institucionales.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Pasante o Titulado en las siguientes áreas:

Administración, Relaciones Industriales, Economía, Finanzas y Contaduría.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Administración Bancaria
- Manejo de Grupos
- Didáctica (laboral)
- Puestos Operativos (cajas, mostrador múltiple, control, valores, etc.)
- Aspectos legales y prácticos de operación bancaria

- Servicios Bancarios en general.

5. Habilidades.

- Para las relaciones interpersonales
- De expresión oral y escrita
- Liderazgo
- Juicio Lógico y Sentido Común
- Seguridad en sí mismo
- Para trabajar bajo presión
- En el manejo de equipo de automatización de sucursales
- De negociación

6. Experiencia en el Puesto.

- Tres años en áreas de capacitación y/o en operación de sucursales.

7. Responsabilidad.

La elaboración oportuna y eficaz de los cursos y programas técnico-operativos solicitados, así como la revisión y evaluación en cuanto a contenido de dichos cursos y programas de manera periódica.

8. Descripción Específica.

Funciones	Actividades
1- Investigar sobre los sistemas de capacitación técnico-operativos que se manejan en el mercado bancario.	1.1 Indagar de manera continua sobre los sistemas de capacitación que se manejan en el mercado bancario, a fin de distinguir tecnologías y modelos aplicables a la institución. 1.2 Proponer la incorporación de tecnologías viables y compatibles a la misión y objetivos institucionales, propiciando el cumplimiento de metas. 1.3 Analizar los sistemas y procesos de operación bancaria establecidos institucionalmente, para obtener su lógica secuencial y comprensión integral que deberá plasmarse en los manuales de capacitación.
2- Diseñar las temáticas y contenidos de los programas técnico-operativos para las distintas áreas de la institución.	2.1 Elaborar los contenidos temáticos de los cursos requeridos, priorizando las necesidades de las regionales foráneas; proporcionándoles apoyos y recursos que les den autosuficiencia en materia de capacitación.

3- Asesorar a regionales y áreas corporativas.

2.2 Verificar que el diseño de cursos técnico-operativos, se base en un modelo didáctico que facilite el proceso de Enseñanza-Aprendizaje, pero sin alterar el contenido de los mismos.

3.1 Dar asesoramiento a regionales y áreas corporativas en materia de diseño y estructura de contenidos técnico-operativos, para que sus programas de capacitación alcancen los objetivos planteados.

3.2 Proponer apoyos de trabajo para los puestos técnico-operativos, a fin de que el personal disponga de herramientas que le permitan optimizar sus funciones.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Ejecutivo de Diseño Didáctico o Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Didácticos.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos (área Diseño Didáctico).
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs.
- Jefe Inmediato: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Subordinados: 4 auxiliares de Diseño Didáctico.

2. Descripción Genérica.

Garantizar la calidad y efectividad didáctica de los programas y sistemas de capacitación a nivel nacional, con el objetivo de eficientizar los procesos de capacitación, logrando así un alto grado de desempeño en el personal que labora en la institución.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Licenciatura en Pedagogía o Psicología Educativa.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Didáctica General y Laboral
- Organización y manejo de recursos didácticos y audiovisuales
- Elaboración de Planes y Programas de Capacitación
- Administración Educativa
- Sistemas de Evaluación y Control
- Material y equipo a utilizar en la capacitación.

5. Habilidades.

- En el manejo de grupos
- Para utilizar todo tipo de recursos didácticos

- De persuasión y motivación
- Para elaborar planes y programas de capacitación
- En la organización de actividades de aprendizaje
- Sobre el tratamiento de relaciones humanas
- En la anticipación de posibles requerimientos para la capacitación.

6. Experiencia en el Puesto.

- De 3 años en el mismo o en puesto similar.

7. Responsabilidad.

Que los programas y sistemas de capacitación requeridos se den con la calidad didáctica adecuada y en el tiempo requerido, a fin de mejorar el desempeño en el personal bancario. Además de corroborar que el desarrollo del trabajo didáctico se dé en forma multidisciplinaria.

8. Descripción Específica.

Funciones

Actividades

1- Efectuar el diseño didáctico de los programas de capacitación, con el fin de garantizar un alto nivel de calidad en el proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

2- Optimizar las estrategias de ejecución de los programas y sistemas de formación y capacitación.

3- Verificar que se realice o en su caso realizar el diseño didáctico de los cursos en "SABER ATLANTICO" a través de un modelo de autocapacitación.

1.1 Supervisar que los cursos de capacitación, tengan el manejo didáctico adecuado.

1.2 Revisar todos y cada uno de los trabajos que se elaboran en el departamento. (cursos, talleres, presentaciones, seminarios, etc.)

2.1 Optimizar periódicamente las guías de instrucción, actualizándolas de modo que la metodología didáctica aplicada, sea la requerida y la más actualizada.

3.1 Revisar el contenido de los cursos antes de su manejo didáctico.

3.2 Girar instrucciones para que dicho manejo didáctico se dé conforme a los requerimientos (Modo en que se integrarán personajes, cómo se plantearán objetivos, resumen, etc.)

4- Asegurar la actualización del programa de "Habilitación de Instructores Internos", con el fin de contar con un cuerpo de instructores internos de alto nivel.

5- Brindar apoyo didáctico a otras áreas de la institución o bien de regionales que lo soliciten, para enriquecer los procesos-productos en materia de capacitación.

3.3 Revisar los cursos una vez concluido su tratamiento didáctico; así como antes y después de ser capturados.

4.1 Mantener actualizado a partir de revisiones periódicas, el programa de Habilitación de Instructores Internos, en cuanto a su contenido técnico didáctico y a su proceso administrativo.

5.1 Interactuar con otras áreas de diseño (técnico, gráfico o sistemas) para establecer estándares y criterios que permitan incrementar la calidad del proceso de capacitación.

5.2 Proporcionar asesoría didáctica al área de diseño gráfico para el desarrollo de apoyos audiovisuales y de recursos didácticos.

5.3 Asegurar el intercambio con instituciones de capacitación y de educación superior en cuanto a innovaciones en materia de educación y didáctica, con el fin de optimizar la tecnología, la metodología y los procesos de capacitación.

6. Evaluación de los programas de capacitación.

6.1 Confrontar los resultados obtenidos de la capacitación con los objetivos planteados, a fin de adecuar los programas.

6.2 Implementar nuevos sistemas de capacitación surgidos en el mercado, que propicien la autosuficiencia en los centros de capacitación.

7- Proponer la creación de programas de desarrollo humano.

7.1 Elaborar propuestas de programas de tipo afectivo que mejoren las actitudes del personal y optimizar así, la calidad del servicio que se presta.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Sistemáticos (1)
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos (área de sistemas)
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs.
- Jefe Inmediato: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Subordinados: 4 Operadores de Sistemas Computacionales.

(1) Dado que la información respecto a este puesto no pudo proporcionarla el responsable del mismo, la descripción de dicho puesto se halla sustentada en la observación de las actividades realizadas en esa área, y en la información de algunos auxiliares de la misma.

2. Descripción Genérica.

Organizar, dirigir, controlar y evaluar la manera en que se capturarán los cursos en las microcomputadoras, así como revisar los productos; investigando y actualizando los recursos sistemáticos para que esto se lleve a cabo.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Licenciatura en Informática, Psicología o Pedagogía.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Sistemas operativos y procesamiento de palabra
- Manejo de Paquetería de Edición
- Inglés (mínimo 50%)
- Relaciones Humanas a nivel directivo y operativo
- Administración de Recursos Humanos y Materiales

- Equipo de captura y materiales anexos
- Sistemas de Evaluación.

5. Habilidades

- De Negociación
- Liderazgo
- Para el manejo de Microcomputadoras
- En el manejo de grupos
- Para trabajar bajo presión
- En el establecimiento de Relaciones Humanas

6. Experiencia en el Puesto

- Un año en el mismo o en puesto similar

7. Responsabilidad

Verificar que a la información proporcionada en papel, se le dé el tratamiento adecuado en la microcomputadora, cuidando la calidad de su presentación y verificando que los cursos resultantes corran adecuadamente al estudiarlos, mediante la aplicación de pruebas piloto.

8. Descripción Específica

Funciones	Actividades
1- Dirigir y supervisar que el proceso de captura se dé en cantidad, calidad y oportunidad.	1.1 Revisar que el diseño y parametrización de pantallas, se realice en el tiempo planeado y con la calidad requerida. 1.2 Llevar un control minucioso de los archivos de diskettes utilizados. 1.3 Determinar la utilización de las microcomputadoras en dos turnos alternativamente, para su mejor aprovechamiento.
2- Instruir al personal de apoyo.	2.1 Enseñar y capacitar cuando sea necesario, al personal que hará posible la elaboración e integración de los cursos. 2.2 Determinar los tiempos para la entrega de resultados acelerando así el proceso productivo.
3- Evaluar el desarrollo del sistema de autoaprendizaje en las regionales.	3.1 Denotar los alcances del sistema de autocapacitación en regionales, a fin de buscar su mejora y optimización. 3.2 Proponer nuevos programas de capacitación, a través del sistema de autoaprendizaje.

4- Determinar mejoras y/o cambio de equipo de producción.

4.1 De acuerdo a las necesidades del área, hacer proyectos y solicitudes para la compra o arreglo del equipo utilizado.

4.2 Girar instrucciones para un mejor manejo del equipo en operación.

5- Determinar la resolución de fallas en el equipo.

5.1 Buscar solución a fallas de máquinas o equipo, lo más rápido posible.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Gráficos y Audiovisuales o Gerente de Diseño Gráfico.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos (área Diseño Gráfico).
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs.
- Jefe Inmediato: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Subordinados: Un auxiliar en producción de medios audiovisuales, un auxiliar de diseño por computadora y dos auxiliares en diseño gráfico.

2. Descripción Genérica.

Controlar el desarrollo y reproducción de Recursos Gráficos y Audiovisuales para los cursos y programas de capacitación, tanto en producción individual como masiva.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Licenciatura en Diseño Gráfico o Comunicación Gráfica.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Equipo Audiovisual y Fotográfico (proyectores, equipo de audio y video, etc.)
- Diseño Gráfico en papel (tipografía, impresión, boletines, carteles, etc.)
- Elaboración de Producciones de Radio y T.V.
- Manejo de Equipo Computacional y Paquetes Graficadores
- Diseño Gráfico en la Microcomputadora.

5. Habilidades.

- Manuales, para la producción de dibujos y diseños
- Para organizar y dirigir la producción visual y audiovisual

- De liderazgo y comunicación
- En el manejo de instrumentos audiovisuales
- Creatividad
- De Negociación.

6. Experiencia en el Puesto.

- Necesaria de 6 meses, deseable de 2 años.

7. Responsabilidad.

Desarrollar los recursos gráficos y audiovisuales solicitados, tanto en producción individual o masiva; controlando, produciendo y supervisando las actividades respectivas.

8. Descripción Específica

Funciones	Actividades
1- Producir Audiovisuales.	1.1 Concertar con casas productoras, para la elaboración de producciones de audio y video. 1.2 Editar y llevar a cabo reproducciones y audiciones. 1.3 Evaluar el impacto de las producciones audiovisuales.
2- Producción Editorial.	2.1 Dirigir la producción de recursos gráficos de tipo informativo o formativo solicitados por el área. 2.2 Relacionarse con las casas correspondientes para la realización de impresiones masivas. 2.3 Dirigir y/o realizar la formación tipográfica de materiales.
3- Producción de Gráficas en computadora.	3.1 Creación de imágenes en computadora, por medio de paquetes graficadores. 3.2 Dirigir la producción de apoyos de diseño gráfico para presentaciones y cursos realizados por computadora.

4- Proponer alternativas de Proyectos Gráficos y Audiovisuales.

5- Manejo de Identidad Visual.

6- Producción de Trabajos Especiales.

3.3 Evaluar el impacto de los apoyos gráficos por computadora.

4.1 Detectar necesidades de tipo gráfico y audiovisual en la institución, para los programas de capacitación.

4.2 Investigar las innovaciones en tecnología de diseño gráfico y/o audiovisual.

4.3 Descubrir la mejor relación de costo-beneficio respecto a la producción de recursos gráficos y audiovisuales.

5.1 Manejo y elaboración de logos para el banco y sus proyectos.

6.1 Realizar cuando así se requiera, trabajos especiales para la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos; los cuales pueden ser de cualquiera de los puntos anteriores.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Auxiliar Didáctico.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, (área Diseño Didáctico).
- Horario: Matutino o Vespertino (siempre y cuando se cumplan 6 horas diarias, contemplando la media hora de comida).
- Jefe Inmediato: Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Didácticos.
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Diseñar, adecuar, actualizar y/o proponer la estructura didáctica de los cursos y programas de capacitación.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Estudiante o Pasante de la Licenciatura en Pedagogía.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Didáctica General y Laboral
- Elaboración y Diseño de Programas de Capacitación
- Diagnóstico de necesidades y evaluación de la capacitación
- Elaboración de Planes de Curso
- Estructuración y aplicación de evaluaciones
- Organización y Administración Educativa.

5. Habilidades.

- De análisis y síntesis
- Para la redacción
- En el planteamiento de objetivos
- Creatividad en el diseño didáctico

- Buena ortografía
- Facilidad de palabra.

6. Experiencia en el Puesto.

- No necesaria, si se poseen los conocimientos requeridos.

7. Responsabilidad.

Dar a los cursos, programas, manuales y material que lo requiera, el tratamiento y estructura didáctica adecuada para su implementación, a fin de lograr un mejor proceso de Enseñanza-Aprendizaje dentro de la capacitación.

8. Descripción Específica

Funciones	Actividades
1- Adecuación didáctica a contenidos de cursos de capacitación.	1.1 Revisión del contenido técnico en lo referente a ortografía, redacción, presentación secuencial, etc. 1.2 Selección y bosquejo de apoyos didácticos. 1.3 Integración de imágenes, cuadros o esquemas que vayan de acuerdo al contenido. 1.4 Elaboración e integración de evaluaciones a los cursos. 1.5 Realizar cuando no lo contenga, el o los resúmenes correspondientes a los cursos.
2- Manejo didáctico a cursos de Autocapacitación "SABER".	2.1 Revisión del contenido técnico de los cursos para autocapacitación. 2.2 Realizar ajuste didáctico e integrar personajes. 2.3 Elaborar preguntas en diferentes formas (opción múltiple, cierto o falso y de complementación). 2.4 Integración de resúmenes cuando no los haya.

- 3- Diseño y elaboración de Talleres.
- 3.1 Plantear los objetivos e investigar el contenido técnico de los talleres, así como integrar ejercicios, dinámicas, evaluaciones y material de apoyo necesario.
- 3.2 Elaborar la guía didáctica para el instructor y el material audiovisual necesario para su implementación.
- 4- Revisión de Manuales.
- 4.1 Verificar que los materiales impresos en forma de Manuales, cuenten con una buena redacción y ortografía, además de un enfoque didáctico adecuado.
- 4.2 Cuidar que dichos manuales cumplan con los puntos de la estructura didáctica previamente planteada.
- 5- Proporcionar apoyo a otras áreas.
- 5.1 Apoyar en lo posible y cuando así lo requieran, a las áreas de diseño gráfico y de sistemas.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Operador de Sistemas Computacionales o Auxiliar de Sistemas.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, (área de Sistemas).
- Horario: Matutino o Vespertino, (siempre y cuando se cumplan 6 horas diarias, contemplando media hora de comida).
- Jefe Inmediato: Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Sistemáticos.
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Transcribir la información proporcionada en papel a la microcomputadora en gráficas o pantallas de lectura; y apoyar a otras áreas en el desarrollo de información procesada.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Pasante o estudiante de las siguientes carreras:
- Ingeniería en Computación o en Electrónica, Licenciatura en Informática o similares.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Sistemas Operativos
- Paquetería de Edición
- Hojas de cálculo y procesadores de palabra
- 50% de Inglés.

5. Habilidades.

- Agilidad y rapidez en el mecanografiado
- Pensamiento Lógico
- En diseños sobre la microcomputadora

- Creatividad para la presentación de pantallas de información
- En el manejo de paquetería de edición
- Iniciativa propia
- De comunicación
- Para trabajar bajo presión.

6. Experiencia en el Puesto.

- No necesaria, si se cuenta con los conocimientos y habilidades anteriores.

7. Responsabilidad.

Realizar de manera rápida y precisa, la captura de los cursos que se van elaborando; así como llevar el control de los módulos que se estén trabajando por cada curso, cuidando el manejo de diskettes y guardado de cursos en las diferentes máquinas. Además de proporcionar el asesoramiento requerido a los auxiliares de esta área que sean de nuevo ingreso.

8. Descripción Específica

Funciones

Actividades

1- Captura e impresión de Cursos.

1.1 Realizar la captura por módulos en las microcomputadoras, de los cursos que se elaboran.

1.2 Obtener cuando se solicite, la impresión de los módulos y/o cursos capturados.

1.3 Llevar a cabo las correcciones que se marquen a los cursos respectivos.

2- Elaboración de Manuales de Operación.

2.1 Redacción sobre la microcomputadora, de los distintos Manuales de Operación.

2.2 Impresión de la información de los manuales para encuadernación.

3- Control de Discos y Máquinas.

3.1 Mantener archivados los disquetes producto de la captura de los cursos.

3.2 Cuidar que las máquinas se utilicen alternativamente por las personas correspondientes y en los tiempos asignados.

3.3 Notificar de inmediato cuando la microcomputadora presente alguna falla técnica.

4- Instalación de Exemplar.

4.1 Integrar en las máquinas computadoras, los comandos e instrucciones necesarias para la utilización del sistema Exemplar.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: **Auxiliar de Diseño Gráfico.**
- Localización física: **Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, (área Diseño Gráfico).**
- Horario: **Matutino o Vespertino (siempre y cuando se cumplan 6 horas diarias, contemplando media hora de comida).**
- Jefe Inmediato: **Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Gráficos y Audiovisuales.**
- Subordinados: **Ninguno.**

2. Descripción Genérica.

Desarrollar de manera precisa y oportuna los recursos gráficos requeridos por el área o la Subdirección, a fin de lograr una mejor presentación de los materiales utilizados para los cursos de capacitación y autocapacitación.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Estudiante o pasante de la Licenciatura en Diseño Gráfico o carrera afín.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Diseño de imágenes, formatos, esquemas y boletines
- Procedimiento de encuadernación
- Diseños sobre materiales diversos
- La producción gráfica en computadoras.

5. Habilidades.

- Manuales, para la producción de dibujos y diseños
- Creativa para diseñar logotipos
- Iniciativa propia

- **Facilidad de comunicación por medio de imágenes**
- **Para trabajar bajo presión**
- **En la elaboración de bocetos**
- **Para manejar material gráfico.**

6. Experiencia en el Puesto.

- **Mínima de 6 meses en éste o en puesto similar.**

7. Responsabilidad.

Asegurar que el desarrollo gráfico de logotipos, bocetos o esquemas, se den en el tiempo requerido y con la calidad esperada, a fin de formar en lo posible una buena imagen de la institución.

8. Descripción Específica

Funciones	Actividades
1- Producción de recursos gráficos de tipo formativo e informativo.	1.1 Diseñar bocetos de carteles, boletines y producciones gráficas solicitadas. 1.2 Elegir la tipografía más adecuada para cada trabajo. 1.3 Determinar los colores, papel, etc., para la elaboración de los productos. 1.4 Realizar la impresión de trabajos requeridos.
2- Manejo de Identidad Visual.	2.1 Elaborar con las características requeridas, las portadas y logotipos para talleres, folletos, boletines, etc.
3- Producción de trabajos específicos solicitados por el área.	3.1 Elaborar el diseño gráfico solicitado por el área en cuanto a esquemas, mapas, portadas, etc. 3.2 Hacer cuando así se soliciten, trabajos de empastado, encuadernación, empaquetado, etc.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Operador de Sistemas Computacionales o Diseñador por Computadora.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, (área de Diseño Gráfico).
- Horario: Matutino o Vespertino (siempre y cuando se cumplan 6 horas diarias, contemplando media hora de comida).
- Jefe Inmediato: Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Gráficos y Audiovisuales.
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Realizar mediante la computadora y el manejo de paquetería el diseño gráfico de los cursos de autocapacitación, y apoyar a otras áreas con necesidades relacionadas con la informática.

3. Requerimientos de Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Mínimo 3er. semestre de Ingeniería en Computación o de la Licenciatura en Informática.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Sistemas de aplicación gráfica
- Paquetería: Story board, Show partner, proceso desktop publishing, ventura, paint brush, etc.
- Electrónica
- Instalación y reconfiguración de equipos
- Identificación de modelos y procesadores
- 65% de Inglés.

5. Habilidades.

- Facilidad para el mecanografiado

- Buena percepción visual
- En el manejo de herramientas
- Creatividad
- Para la investigación
- En la búsqueda de logros concretos
- Para trabajar bajo presión.

6. Experiencia en el Puesto.

- Mínima de 6 meses en éste o en puesto similar.

7. Responsabilidad.

Que el diseño gráfico por computadora solicitado para los cursos de autocapacitación y demás programas, se dé conforme a los lineamientos establecidos por el sistema Exemplar y con la calidad requerida por el área y la Subdirección.

8. Descripción Específica

Funciones

Actividades

1- Integración del diseño gráfico por computadora a los cursos de Autocapacitación.

1.1 Elaborar las imágenes importadas para los cursos de autocapacitación.

1.2 Integración de dichas imágenes en los apartados de los cursos en que se solicitan.

2- Estructuración de Presentaciones.

2.1 Preparar el material requerido por la Subdirección para realizar las presentaciones a otras instituciones del proyecto "SABER ATLANTICO".

2.2 Elaborar las imágenes importadas necesarias para las presentaciones.

3- Impresión de Manuales y otros materiales solicitados.

3.1 Elaboración de formatos en la microcomputadora.

3.2 Realización de trabajos solicitados por otras áreas que requieran del diseño gráfico por computadora.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Auxiliar de Producción de Medios Audiovisuales.
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos, (área Diseño Gráfico).
- Horario: 9:00 a 15:00 Hrs.
- Jefe Inmediato: Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Gráficos y Audiovisuales.
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Elaboración y producción de videos, diaporamas y programas en audio, con el objetivo de facilitar con estos medios, la capacitación proporcionada a nivel institucional.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- **Estudiante o pasante de la Licenciatura en Comunicación y/o Relaciones Públicas.**

4. Conocimientos Necesarios de:

- **Aspectos generales de Política e Historia**
- **Redacción**
- **Publicidad**
- **Producción de Radio, T.V., Cine, Fotografía, etc.**
- **Geografía**
- **Idioma Español y dominio del Inglés.**

5. Habilidades.

- **En el manejo de Equipo de Producción**

- De aplicación periodística
- Facilidad de Redacción
- En la impresión de revistas, periódicos, fotografías, etc.
- De elaboración de guiones
- Para trabajar bajo presión.

6. Experiencia en el Puesto.

- Mínima de 6 meses en éste o en puesto similar.

7. Responsabilidad.

Entregar oportunamente y con un alto nivel de calidad los trabajos o producciones solicitadas por el área y/o la Subdirección, a fin de que sirvan de apoyo a los programas de capacitación.

8. Descripción Específica

Funciones	Actividades
1- Indagar y preparar producciones.	1.1 Solicitar a las distintas áreas sus necesidades de trabajos de producción. 1.2 Realizar guiones para los trabajos solicitados. 1.3 Llevar a cabo audiciones y seleccionar voces para la interpretación de personajes. 1.4 Buscar imágenes propicias para llevar a cabo la producción.
2- Realización de Producciones.	2.1 Coordinar la contratación de equipo para las producciones. 2.2 Dirigir durante la producción a los actores, extras, a las cámaras, las luces, técnicos, etc. 2.3 En caso de ser necesario, manejar el equipo a fin de lograr una producción eficiente.
3- Realizar trabajos de Post-Producción.	3.1 Revisar la producción e integrar la musicalización. 3.2 Optimizar y seleccionar el trabajo de video a utilizar. 3.3 Realizar la Producción final contemplando audio y video.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Secretaria
- Localización física: Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Horario: 8:30 a 17:30 Hrs.
- Jefe Inmediato: Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Apoyar a la Subdirección y a las áreas que la integran en cuanto a llamadas telefónicas y elaboración de trabajos; así como mantener el control de archivo y correspondencia.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Carrera Secretarial.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Ortografía
- Mecanografía y taquigrafía
- Organización de oficina
- Excelente manejo del idioma español (oral y escrito)
- Cultura general.

5. Habilidades.

- Rapidez en la entrega de trabajos
- Para la taquigrafía
- En el mecanografiado

- **Iniciativa propia**
- **De Organización personal**
- **Facilidad de palabra**
- **Para establecer relaciones humanas.**

6. Experiencia en el Puesto.

- **No necesaria, aunque deseable de un año.**

7. Responsabilidad.

Llevar el control de las actividades administrativas de la Subdirección y brindar el apoyo requerido por ésta y por sus respectivas áreas.

8. Descripción Específica

Funciones	Actividades
1- Elaboración de trabajos para la Subdirección.	1.1 Con la información proporcionada y los documentos en cuestión, proceder a la elaboración y actualización del archivo de la Subdirección. 1.2 Mecanografiar los trabajos que la Subdirección o alguna de sus áreas solicite.
2- Atención a llamadas telefónicas.	
3- Atención al personal externo al Banco.	3.1 Atender de inmediato y con la debida dignidad y decoro a los clientes que visiten la institución.
4- Llevar un control de las citas por día, así como de las juntas respectivas.	4.1 Coordinar e informar diariamente de las citas a cumplir, o bien recordar a los miembros de la Subdirección de las juntas a las que se ha citado.
5- Tener el control de papelería y material de oficina.	5.1 Registrar y guardar toda la papelería existente para el funcionamiento de la Subdirección. 5.2 Llevar el registro del material solicitado por las diferentes áreas y conformar con esto la lista de peticiones a compras.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Encargado de Mantenimiento
- Localización física: Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, planta baja (cocina)
- Horario: 8 horas diarias de lunes a sábado
- Jefe Inmediato: Gerente de Capacitación
- Subordinados: 5 trabajadores de limpieza.

2. Descripción Genérica.

Coordinar y dirigir el óptimo desempeño del trabajo en lo referente al mantenimiento y limpieza de instalaciones; así como en lo concerniente al servicio de cafetería.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Primaria terminada como mínimo.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Equipo eléctrico
- Equipo mecánico
- Utilización de Máquinas y Herramientas
- Equipo de bombeo.

5. Habilidades.

De detección e interpretación de fallas

- Iniciativa propia
- Capacidad manual
- Para la utilización de los instrumentos de limpieza.

6. Experiencia en el Puesto

- **De un año mínimo.**

7. Responsabilidad.

Mantener limpias las instalaciones del Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, a partir de una adecuada coordinación y control de los trabajos de limpieza y servicio.

8. Descripción Específica.

Funciones	Actividades
1- Supervisar el servicio de cafetería.	1.1 Revisar que se sirva o bien dar el servicio de cafetería cuando se solicite.
2- Revisar las actividades de limpieza.	2.1 Cerciorarse diariamente de que se lleven a cabo adecuadamente, los trabajos de limpieza en todo el centro.
3- Distribución de materiales.	3.1 Repartir oportuna y equitativamente los materiales de limpieza a los diferentes interdentos.
4- Prevenir fallas.	4.1 Revisar en forma continua las instalaciones e implementar un plan de mantenimiento preventivo.
5- Informar sobre el estado de las instalaciones.	5.1 Reportar constantemente a la gerencia, el estado en que se encuentra el equipo, a fin de realizar su reparación o cambio.

1. Identificación.

- Denominación del Puesto: Vigilante
- Localización física: Centro de Capacitación y Desarrollo de Recursos Humanos, (Sinaloa No.193, planta baja).
- Horario: 24 x 24 horas
- Jefe Inmediato: 2º Inspector
- Subordinados: Ninguno.

2. Descripción Genérica.

Mantener la seguridad del Centro de Capacitación y controlar el acceso al edificio de toda persona ajena al mismo. Además de estar alerta en cualquier situación irregular.

3. Requerimientos del Puesto en cuanto a Escolaridad.

- Secundaria terminada.

4. Conocimientos Necesarios de:

- Armas de fuego en general
- Vigilancia de Instituciones Bancarias
- Cultura general
- Lectura y escritura.

5. Habilidades.

- En el manejo de armas de fuego
- Para la observación
- De relaciones interpersonales
- Para la comunicación.

6. Experiencia en el Puesto.

- **De un mes mínimo.**

7. Responsabilidad.

Mantener la seguridad en el edificio y revisar que en las oficinas todos los aparatos estén desconectados de la energía eléctrica.

8. Descripción Específica.

Funciones	Actividades
1- Cuidar el edificio y los estacionamientos.	1.1 Verificar que al terminar el día, no quede ninguna persona y ni un solo auto en los estacionamientos (tanto del personal como el de visitantes).
2- Revisar aulas.	2.1 Cerciorarse que durante la noche, no permanezca ninguna persona dentro del edificio sin previa autorización.
3- Registrar entradas.	3.1 Pedir a la entrada la credencial de identificación del personal de la institución. 3.2 Registrar mediante tarjetones y calcomanías, la entrada de personas que llegan de visitantes. 3.3 Registrar también la entrada de los contratistas.
4- Revisar los aparatos eléctricos.	4.1 Asegurarse de que queden desconectados por la noche, todos los aparatos eléctricos utilizados.

Directorio

– **Lic. Javier J. Vidargas Robles**

Subdirector de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnico Didácticos.

– **C.P. Antonio D. De la Cuesta R.**

Ejecutivo de Investigación y Desarrollo de Recursos Técnicos

– **A.B. Ma. del Rosario Quiróz Herrera**

Ejecutivo de Investigación de Procesos Técnico Operativos

– **Lic. Arturo Juárez Benítez**

Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Didácticos

– **(Vacante)**

Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Sistemáticos

– **C.G. Angel Segura Ríos**

Ejecutivo de Desarrollo de Recursos Gráficos y Audiovisuales.

SUGERENCIAS

Tomando en consideración lo realizado hasta aquí, se presentan a continuación algunas sugerencias respecto al Manual de Organización que es importante resaltar.

- Primeramente debe destacarse, la necesidad y trascendencia de que exista el Manual de Organización en toda empresa o institución, pues esto permite tener una mejor organización y administración de los recursos humanos existentes; además da la posibilidad de poder consultar y/o conocer de manera sintética las funciones y actividades correspondientes a cada puesto, evitando así divagaciones o posibles confusiones.
- Un segundo punto importante es el hecho de que el Manual de Organización como instrumento Administrativo Organizativo, debe ser actualizado cada vez que se suceda un cambio importante en la empresa o institución, que afecte o tenga relación con el contenido del mismo, a fin de que no pierda su vigencia.
- Si una institución cualquiera que ésta sea cuenta con su Manual de Organización, éste deberá ser utilizado de una manera práctica y dinámica como técnica de organización y no sólo tenerlo por cumplir con un requisito o como instrumento estático.

- Por otro lado no debe olvidarse que si se cuenta con un Manual de Organización en la Empresa, no tendrán que realizarse Descripciones de Puestos cada vez que sean requeridas por las autoridades de la empresa o institución, sino que bastará con consultar dicho manual, siempre y cuando esté actualizado.
- Es conveniente recordar también que en instituciones con personal eventual, el Manual de Organización resultará un instrumento de gran utilidad, pues evitará el tener que repetir a cada persona que se integre al equipo, lo que le corresponderá hacer; y se le informará de manera concreta cuáles serán los requisitos que deberá cumplir, así como sus limitaciones y en general, se le darán a conocer sus funciones.
- Queda de manifiesto que en el Manual de Organización, se presentan las relaciones entre el personal de cualquier institución o empresa y que esto propicia la fluidez en la comunicación y adaptación del personal que ahí labore.
- Debe tenerse presente, que además de la información que contiene el Manual de Organización, sirve como base para llevar a cabo el Análisis de la Organización; realizando si es preciso la reestructuración en las actividades y en el personal de la empresa.

- Por otra parte cabe destacar, la importancia de la función del Pedagogo en la elaboración de Manuales de Organización, ya que dentro de sus funciones en el área de organización y administración está el de elaborar dichos manuales, siendo su estructuración clara y precisa.

Por tal razón, no debe ser una complicación el encontrar la persona que en un momento dado elabore el Manual de Organización, pues en ese aspecto, los Pedagogos por su formación didáctica y organizativa, cuentan con los elementos necesarios para llevar a cabo la elaboración y/o actualización de Manuales en cualquier institución o empresa.

Finalmente cabe destacar, que el hecho de que el Pedagogo incurriera en este tipo de actividades Organizativo- Administrativas, da la pauta para ampliar su campo de aplicación laboral en la actualidad tan necesario y limitado.

CONCLUSIONES

El estudio que he realizado para este trabajo de tesis titulado "El Manual de Organización, una alternativa Organizativo Pedagógica para lograr una mejor administración de recursos humanos en una institución de crédito, Banco del Atlántico"; me permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- 1 Se debe deshechar la idea tradicional de que el Pedagogo es sinónimo de profesor, el que cuida niños y que su campo profesional sólo se circunscribe al ámbito escolar, pues esta actividad profesional se ha ido modificando y evolucionando de acuerdo a las necesidades que requiere la sociedad y sobre todo para responder al avance técnico- pedagógico del fenómeno educativo. De este modo en la actualidad el pedagogo puede funcionar fundamentalmente en 5 áreas distintas que son:

El área de Didáctica.

El área Organizativo Administrativa.

El área de Psicopedagogía.

El área Histórico Filosófica.

El área de Investigación.

- 2 Instituciones como la de referencia, es decir en la que realice mi trabajo de investigación, necesitan de la labor del Pedagogo, ya que sus directivos están conscientes del apoyo que este profesionista puede brindar para lograr los objetivos de la organización.
- 3 El Pedagogo debe estar consciente que su labor en la mayoría de los casos es multidisciplinaria, es decir, que debe colaborar con especialistas de otras áreas como son: psicólogos, administradores, sociólogos, ingenieros, etc.; para responder así a los requerimientos interdisciplinarios de las instituciones.
- 4 Dentro de las funciones del Pedagogo en el área administrativa, se señala que debe planear actividades de administración de recursos humanos y capacitación, es por esta razón que me avoqué a realizar la propuesta del Manual de Organización de la Subdirección en cuestión.
- 5 El que la institución que me permitió desarrollar este estudio para mi trabajo de tesis, aceptara mi propuesta para contar con un Manual de Organización, deja de manifiesto y comprueba mis hipótesis de investigación, en las cuales planteo que:

"Si se toman en cuenta las técnicas e instrumentos organizativos para delimitar y organizar las funciones e interrelaciones del personal de la Subdirección de Investigación y Desarrollo de Recursos

Técnico Didácticos, de Banco del Atlántico; entonces se elevará la calidad de su administración y organización de dichos recursos".

"Si el área en cuestión, cuenta con un Manual para organizar las funciones de su personal; entonces la calidad en cuanto a su organización y administración en general será más eficiente".

- 6 Es también tarea del Pedagogo, el difundir y convencer a los directivos de las empresas de la importancia de contar con instrumentos como el Manual de Organización, que propicien la mejor administración y organización de sus recursos humanos.
- 7 Por último el estudio realizado, generó en mí algunas consideraciones, las cuales quiero dejar plasmadas aquí, para las generaciones que vienen y que a continuación detallo:
 - Hacer resaltar la importancia que tiene el futuro Pedagogo en cuanto a su interacción en áreas técnico pedagógicas de la Licenciatura.
 - La importancia de realizar estudios serios que redunden en beneficio de la formación profesional del Pedagogo.

- **Eliminar el temor existente de incursionar en las áreas técnico-administrativas, ya que por su formación le corresponden al Pedagogo.**
- 8 De un modo general, lo que este trabajo aporta a la carrera de Pedagogía, es el hecho de demostrar que el Pedagogo tiene la posibilidad de incursionar en las empresas en campos tan importante como son la Capacitación y la Organización y Administración de los Recursos Humanos.**

BIBLIOGRAFIA

- Antología de Organización Educativa. 1er. curso. Selección de Lecturas. UNAM - ENEP "ARAGON"
- ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Biblioteca de Ciencias de la Administración. Ed. Trillas. México, 1983.
- BLANCO C. Cohen. Cómo seleccionar a nuestro personal. Ed. Limusa. 330 pp.
- Condiciones Generales de trabajo. Banco del Atlántico, 1988.
- CONTRERAS, Elsa y OGALDE, Isabel. Principios de Tecnología Educativa. Ed. Edicol, México 1984, 1ª ed. 87 pp.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación. Tomo II Ed. Santillana, México 1985.
- Evaluación del Desempeño. Banco del Atlántico, 1988.
- FERNANDEZ ARENA, J. Antonio. El Proceso Administrativo. Ed. Diana.
- Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. Fondo Editorial, 1988.
- JIMENEZ Y CORIA, Laureano. Organización Escolar. Ed. Fernández.
- KOONTZ, Harold y O'DONNEEL, Cyril. Curso de Administración Moderna. Ed. Mc Graw Hill.
- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Art. 19
- Mc GEHEE, William y THAYER W., Paul. Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional. Ed. Limusa, México 1986, 336 pp.

- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas. Teoría y Práctica 1ª y 2ª parte. Ed. Limusa, México 1985.
- REYES PONCE, Agustín. El Análisis de Puestos. Ed. Limusa, 5ª edic., México 1987, 96 pp.
- ROJAS NAVA, Raúl. Técnicas de Planeación y Organización Educativa II. Apuntes de la ENEP - Aragón. UNAM 1989. págs.: 182 - 221
- ROJAS SORIANO, Raúl. Guía para realizar investigaciones sociales. UNAM, México, 1985. 8ª edic. 280 pp.
- SANCHEZ GUZMAN, Francisco. Introducción al Estudio de la Administración. Ed. Limusa 1984.
- SEP. Manual del Director del Plantel de Educación Secundaria. Colección de Manuales Administrativos. México 1987.
- SILICEO, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de Personal. Ed. Limusa, México 1980.
- TABORGA, Huascar. Como hacer una Tesis. Ed. Grijalbo, 9ª edic., México 1982, 220 pp.