

877 102

3  
Dij.



**UDEC**

**UNIVERSIDAD EMILIO CARDENAS, S. C.**

ESCUELA DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"LOS SISTEMAS DE COMUNICACION Y SU  
IMPORTANCIA DENTRO DE LA ORGANIZACION"**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
JULIA MENDEZ ZAVALA

Tlalnepantla, Edo. de México

1993

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**



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

Tema	Pag
Introducción.....	1
<b>CAPITULO I LA COMUNICACION COMO BASE DE LAS RELACIONES HUMANAS.</b>	
1.1 Las Relaciones humanas.....	2
1.2 Definición de Comunicación.....	4
1.3 Elementos de la Comunicación.....	6
1.4 Barreras de la Comunicación.....	8
<b>CAPITULO II LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL</b>	
2.1 Precursores de la Comunicación.....	10
2.2 Comunicación Organizacional.....	15
2.3 Comunicación Oral.....	19
2.4 Comunicación Escrita.....	21
<b>CAPITULO III LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO SISTEMAS DE COMUNICACION</b>	
3.1 Objetivos de los Manuales Administrativos.....	23
3.2 Clasificación básica.....	24
3.2.1 Por su área de aplicación.....	24
3.2.1.1 Macroadministrativos.....	24
3.2.1.2 Microadministrativos.....	25
3.2.2 Por su contenido.....	25
3.2.2.1 De Organización.....	25
3.2.2.2 De Procedimientos.....	26
<b>CAPITULO IV GUIA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION</b>	
4.1 Concepto.....	27
4.2 Elementos que integran el Manual.....	28
4.2.1 Identificación.....	28
4.2.2 Contenido.....	29
4.2.2.1 Recomendaciones.....	29

	Pag
4.2.3 Introducción .....	29
4.2.3.1 Recomendaciones.....	29
4.2.4 Antecedentes.....	30
4.2.4.1 Recomendaciones.....	30
4.2.5 Objetivo.....	30
4.2.5.1 Diferencias entre objetivos y metas.....	31
4.2.5.2 Recomendaciones.....	31
4.2.6 Estructura orgánica.....	31
4.2.6.1 Recomendaciones.....	32
4.2.7 Funciones.....	33
4.2.7.1 Recomendaciones.....	33
4.2.8 Organigrama.....	33
4.2.8.1 Clasificación de los organigramas.....	33
4.2.8.2 Elaboración de organigramas.....	36

CAPITULO V    GUIA PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

5.1    Objetivos del Manual.....	57
5.2    Conceptualización y clasificación de los Procedimientos.....	59
5.3    Análisis y diseño de los Procedimientos.....	59
5.3.1    Recopilación de la información.....	60
5.3.1.1    Métodos para recopilar información.....	61
5.3.2    Identificación de la información.....	63
5.3.2.1    Clasificación de la información.....	63
5.3.2.2    Areas para agrupar la información.....	64
5.3.3    Análisis de la información.....	66
5.3.4    Representación de procedimientos.....	67
5.3.4.1    Técnicas de representación de procedimientos administrativos.....	67
5.3.4.2    Diagramación para el Manual de Procedimientos.....	68
5.3.4.3    Instructivo para el llenado del formato de representación.....	69
5.3.5    Objetivo, ámbito, políticas, y áreas responsables...	71
5.3.5.1    Objetivo.....	71
5.3.5.2    Políticas.....	72
5.3.5.3    Area responsable.....	72
5.4    Diseño, manejo y control del Manual de Procedimientos	72

	Pag
5.4.1 Recomendaciones generales de presentación.....	73
5.4.1.1 Carátula.....	74
5.4.1.2 Portada.....	74
5.4.1.3 Índice general o contenido.....	75
5.4.1.4 Introducción.....	75
5.4.1.5 Cuerpo del Manual.....	75
5.4.2 Responsables de su elaboración.....	75
5.4.3 Aprobación.....	75
5.4.4 Distribución y control.....	76
5.4.5 Implantación.....	76
5.4.6 Revisión y actualización.....	77
5.5 Diagramas de flujo.....	78
5.5.1 Símbolos usados en los diagramas.....	78
5.5.2 Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos	78
5.5.3 Clasificación de los diagramas de flujo.....	79
5.5.4 Identificación de los diagramas de flujo.....	82
Conclusión.....	92
Bibliografía.....	94

Al iniciar este tema, pienso que no únicamente las grandes organizaciones eran las que requerían de Sistemas de Comunicación. La Comunicación no sólo surge dentro de estas organizaciones, - sino en toda clase de asociaciones o pequeños negocios, ya que necesitan de una estructura o de un sistema que vaya proporcionando la comunicación adecuada estableciendo funciones y originando la producción del servicio o producto al cual esté destinada la organización.

Con tal capitulado pretendo dar una visión de los Sistemas de Comunicación dentro de una organización, así como la importancia de éstos.

La investigación comienza partiendo de la hipótesis: "Los Sistemas de Comunicación y su importancia dentro de la Organización". Apoyándose en el hecho de que son básicos y característicos en toda organización. Y de que la Comunicación es intransferible - de todo ser viviente, diferenciándose el hombre de los demás - por su capacidad de las palabras que le permite expresarse de manera diferente y reforzando así la necesidad gregaria del "homo sapiens", y se dice gregaria porque el individuo en su instinto de ser social tiene que conocer y pertenecer a uno o varios grupos; haciéndose entender y atendiendo a una interacción constante que se logra precisamente a través de la Comunicación.

Espero el presente trabajo contribuya a despertar la importancia de los Sistemas de Comunicación, sin olvidar que es necesario darle un carácter más científico y otorgarle así la importancia que merece para el buen funcionamiento y/o beneficio de la Organización.

### 1.1 LAS RELACIONES HUMANAS, NECESARIAS EN EL SER HUMANO.

Las técnicas en el campo de las Relaciones Humanas son el manejo sistemático de las variables como son: sentimientos, objetivos, metas e ideales, personalidad, ambiente. Que afectan las interrelaciones, delineadas en el campo del trabajo, sea empresa, industria, comercio, etc.

Si la sociedad es una vasta red de acuerdos mutuos, tanto el conjunto de relaciones organizadas o desorganizadas entre los hombres, directas o indirectas, conscientes e inconscientes, cooperativas o antagónicas; formas, procesos, hechos e interacciones recíprocas, que suponen la reunión transitoria el grupo estable y los entes colectivos institucionalizados; resulta que la sociedad no existe sin el hombre.

La civilización, grado de adelanto de una comunidad o último nivel cultural que se ha logrado alcanzar, ha hecho al progreso, esto es, las conquistas materiales, el poder transformar, dominar y controlar la naturaleza. El hombre tiene la característica de ser siempre heredero; es por naturaleza histórico. No solo aprovecha sus experiencias ajenas. Todo esto significa que la vida humana, se sirve del pasado y cristaliza el presente. El hombre es entonces, nada más que hombre social. Hombre, sociedad, cultura, civilización y progreso son conceptos que recíprocamente se hacen válidas en una proximidad indisoluble, pero la integración, la fuerza que pone en movimiento estos procesos, a partir del hecho fundamental de la existencia es la Comunicación.

Las Relaciones Humanas se han desarrollado de una manera muy preponderante desde todos los puntos de vista que se trate, llámemoslas naturales, materiales, políticas, etc., es decir desde el momento mismo en que el hombre forma parte de un núcleo, un

conglomerado y una organización, se manifiesta la aparición de las Relaciones Humanas.

En términos generales, las Relaciones Humanas son el conjunto de conocimientos y técnicas que tienen por objeto lograr una total identificación entre los miembros de una organización, que permita no solo obtener una mayor productividad, sino una convivencia armónica.

Para el niño o sujeto en desarrollo, la Comunicación configura el mundo que lo rodea, define su posición en relación con los demás y le auxilia en la adaptación a su ambiente. En el transcurso del tiempo, nuestra forma personal de acercarnos, ver, entender y comprender al mundo exterior, tanto las direcciones de nuestro pensamiento y el concepto de sí mismos, son producto de los símbolos que nos procura la estructura del lenguaje, vehículo de comunicación por excelencia. La inteligencia es un hecho también, se activa cuando hay mayores oportunidades de comunicación.

Cualquier falla en el Sistema de Comunicación pone en peligro la organización al provocar una parálisis que afectará a todas las unidades dependientes del miembro dañado también a su estructura, a sus canales y al orden jerárquico, dando lugar a una situación crítica que se convierte en un cuerpo abandonado por el nacimiento de irresponsabilidades, falta de disciplina, baja de moral, baja de rendimientos, fallas en la labor. En resumen las fallas en el Sistema de Comunicación puede dar lugar a perturbaciones sociales o laborales sin posibles avocamientos a situaciones que trasciendan los límites de la empresa.

La Comunicación además de ser un elemento esencial de la organización, es un proceso que relaciona a las personas, el vivir en sociedad significa relacionarse con los demás, significa la posibilidad de perfección. El hombre aislado es una utopía (pro -



yecto cuya realización es imposible), según señala la psicología social. El relacionarse con los demás implica comunicación ya sea verbal o mímicamente. El ser humano debe relacionarse con sus semejantes, por ello pretende describir los aspectos que afectan las relaciones humanas y a sus manifestaciones, así como el proceso que habrá de aumentar la comprensión y la efectividad de la Comunicación. La Comunicación incluye todo tipo de intercambios de ideas, acciones, pensamientos, actitudes, posturas, etc. Por lo cual no podemos prescindir de éstas, ya que serán puntos de apoyo para diversos estudios. Para el estudiante o el profesional, la habilidad de comunicar lo que ha aprendido es de extrema importancia. No basta guardar un amplio caudal de conocimientos y reflexiones, si somos incapaces de enriquecer con ellos a otros semejantes. La vida de todos los días nos puede brindar muchos ejemplos de la necesidad de la buena Comunicación.

La Administración moderna tiene como base la Comunicación en cualquiera de sus formas; esto es lo que ha motivado a diferentes autores para escribir sobre ella verdaderos tratados. La buena comunicación hace cada vez más eficiente la administración de cualquier organización, pues la armoniosa marcha de los grupos está en función de la información que posean acerca de los motivos que los mueven como tales; ya que quienes no están enterados de las acusas de grupo, tienden a marginarse y ejercer cierta desorientación en los demás.

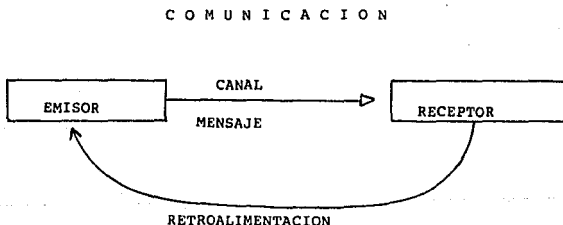
## 1.2 DEFINICION DE COMUNICACION

"Comunicación es el efecto y acción de hacer partícipe a otra (s) persona (s) de alguna idea, aneho, opinión, deseo, gusto, etc. Tomando de este (o estos) su parecer" (1)

(1) Gortari Flores, Sergio. Hacia una Comunicación administrativa integral. México 1980. pag. 28.

Comunicar es un verbo activo y reflexivo, lo que lleva a considerar que toda comunicación siempre se dá en dos direcciones, e incluye hasta la respuesta silenciosa; implica comprensión, pero en muchos grupos o instituciones sólo parecen reconocer importancia a ciertas actividades tendientes a informar, enseñar y ordenar a los subordinados. (2)

"Comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La Comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización" (3)



---

(2) George, Terry. Principios de Administración. México, 1971, pags. 544.

(3) Arias G., Fernando. Administración de Recursos Humanos. México, 1979, pag. 387.

La Comunicación es definida, en su más amplio sentido como la - transmisión del significado a otros. La palabra transmisión es amplia y no limita los métodos de Comunicación al uso del lenguaje, ya sea en su forma escrita u oral.

El proceso de comunicación es la base de todo lo que llamamos - social en el funcionamiento del organismo viviente. En el hombre, resulta decisivo para el desarrollo del individuo para la - formación y existencia ininterrumpida de grupos y para sus interrelaciones.

La interrelación social por medio de mensajes simbólicos o sucesos que representan algún aspecto compartido de una cultura.

### 1.3 ELEMENTOS DE LA COMUNICACION

#### 1. Lenguaje

Es un sistema por medio de símbolos orales y escritos, que actúan como fuente de estímulos y mediadores de respuesta. Es un medio importante para la Comunicación.

#### 2. Símbolo

Es algo que se utiliza para representar una cosa. Son unidades básicas de los Sistemas de Comunicación. Estos pueden ser:

- a) Gráficos.- Como la palabra escrita.
- b) Verbales.- Como en la palabra hablada.
- c) De representación.- Como puede ser una bandera, una insignia, etc.

#### 3. Emisor y Receptor

Emisor es la fuente de la información, es quien exterioriza la Comunicación, por lo que se deben tomar en cuenta los siguientes detalles:

- a) Que el mensaje o la información sea lo más apegado a la realidad.
- b) Habilidad de recursos culturales, escolares.
- c) El mensaje será transmitido con la mayor exactitud, claridad y sencillez.

Receptor es la persona que recibe y capta la información transmitida. Este debe poseer la habilidad de escuchar, leer y pensar para recibir y comprender los mensajes que la fuente ha transmitido.

#### 4. Mensaje

Es una selección ordenada de símbolos que persigue comunicar información. Por información se entiende que es todo aquello que es comunicado; o sea el contenido de la Comunicación, como un conjunto de datos, los cuales adquieren un significado, que no poseían hablándose dispersos o sistematizados sino que hasta el momento de pasar de potencia a acto, en función del mensaje que se pretende hacer llegar al receptor y de los objetivos que se han de satisfacer con dichos mensajes.

Los requisitos que deben contener los mensajes son:

- a) Credibilidad
- b) Utilidad
- c) Claridad
- d) Continuidad
- e) Adecuación al medio
- f) Disposición del auditorio

#### 5. Ruido de Comunicación

Es cualquier perturbación que interfiera en la fidelidad del mensaje. Ruido semántico es la interpretación equivocada del mensaje, ya sea por temas difíciles, palabras rebuscadas, diferencias culturales entre el emisor y el receptor del mensaje y mala interpretación.

#### 6. Canales de Comunicación

Son los medios utilizados para transmitir un mensaje; pueden ser memorandum, cartas, teléfono, radio, periódico, películas, revistas, conferencias, juntas, manuales.

#### 7. Red de Comunicación

Es el sistema para difundir la Comunicación entre los miembros de un grupo. Existen dos tipos de redes de comunicación:

- a) Formales: Redes de comunicación prescritas, son redes deliberadamente diseñadas y estructuradas.
- b) Informales: Es una comunicación interpersonal que nadie asigna o refuerza.

### 1.4 BARRERAS DE LA COMUNIACION

La mayoría de los autores de Comunicación han tratado de hacer una clasificación de las Barreras de Comunicación y han enfatizado la importancia de removerlas o superarlas para asegurar una comunicación fluida que traiga como resultado una operación más eficiente de las organizaciones o una mejora de las interrelaciones humanas en general.

Las Barreras se pueden clasificar en razón de que se generen o provengan del transmisor, el receptor o de la organización. Se pueden destacar cinco clases:

#### 1. Semánticas

Cuando su origen radica en problemas de sentido, significación, acepciones del lenguaje y en general de los símbolos que se utilizan y su decodificación.

#### 2. Físicas

Fallas, deficiencias o selección inadecuada de la fuente de los medios utilizados para transportar el mensaje. Son la distancia y el exceso de ruido y por lo mismo dificultan la comunicación, así como las interferencias en la radio y el teléfono.

### 3. Fisiológicas

Son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión - un mensaje debido a los defectos fisiológicos del emisor o receptor, como las mal formaciones, disfunciones y otras limitantes funcionales de las personas que intervienen en el proceso.

### 4. Psicológicas

Parten de la forma individual que cada persona posee para percibir y comprender el mundo que lo rodea, sus prejuicios y la necesidad de satisfacer requerimientos emotivos. Son factores mentales y de comportamiento que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:

- a) Timidez
- b) Preocupación
- c) Sospecha o aversión
- d) No tener en cuenta el punto de vista de los demás
- e) Explicaciones insuficientes
- f) Sobrevaloración a sí mismos
- g) Alto status o jerarquía
- h) Uso de sarcasmo
- i) Actitud despótica
- j) Críticas punzantes
- k) Apariencia física imponente
- l) Adorno necesario al hablar

### 5. Administrativas

La estructura y el funcionamiento de la organización y el proceso administrativo mismo en acción dan lugar a problemas de Comunicación por una deficiente operación en los canales.

## 2.1 PRECURSORES DE LA COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Para el estudio en el campo de la Comunicación Organizacional, se clasifican tres diferentes escuelas, en donde se han agrupado las opiniones diferentes de estudiosos de la Administración.

Estas escuelas son las siguientes:

- 1) Escuela de Administración Científica
- 2) Escuela de Relaciones Humanas
- 3) Escuela de Sistemas

La escuela de Administración Científica se originó en 1911 y fue popular hasta la década de 1930. Principios básicos e hipótesis sobre el comportamiento humano de dicha escuela: Tienen una opinión mecanicista del comportamiento; afirman que el individuo está económicamente motivado y responderá con un desempeño aún mayor si las recompensas materiales están de acuerdo con sus esfuerzos de trabajo. Está a favor de la ingeniería humana del esfuerzo y tiempo del trabajador a fin de alcanzar una producción mayor, y a la vez adquirir un mayor beneficio para los gerentes o propietarios.

Subrayan la Comunicación a través de canales formales como: mensajes impersonales a cerca del trabajo, enviados en forma descendiente. El papel de la Comunicación no se considera de especial importancia. El único propósito es transmitir órdenes e información sobre las tareas a realizar, lograr obediencia y coordinar la ejecución de trabajo.

Se le llamó en ocasiones escuela de la teoría de la máquina conocida como "Taylorismo" quien inició la introducción de métodos científicos en la administración de las organizaciones, siendo precedida por un acuerdo de principios de Administración un tanto influidos por autores europeos como Henry Fayol. Estos principios eran simples y consistían en planear por adelantado.

Casi no había ningún componente de las ciencias sociales en este primer período, ya que los científicos sociales no estaban muy interesados en estudiar las organizaciones.

En 1911 Taylor publicó su influyente obra *Scientific Management* para la investigación organizacional, en donde analizaba cada trabajo en función de su aspecto más pequeño. Observaba una tarea de trabajo con gran detalle midiendo y cronometrando cada uno de los movimientos del trabajador. Sucesivamente analizaba las capacidades del trabajador como "Maquina Humana".

La escuela de la Administración Científica suponía que las operaciones del trabajo se podían entender mejor descomponiendo el todo en sus partes básicas.

Las principales doctrinas de Taylor se resumieron de la siguiente manera: "Ciencia, no reglas empíricas. Armonía, no discordia. Cooperación, no individualismo. Producción máxima en vez de producción restringida. El desarrollo de todo individuo hasta su mayor eficacia y prosperidad". (4)

El estudio de Taylor suponía que el trabajador era por completo irracional si se le dejaba por su propia cuenta, pero que respondería a las recompensas monetarias. Se percibía esencialmente al trabajador como un apéndice humano de máquina industrial.

La Comunicación tenía que ser formal, jerárquica y planeada; su propósito era lograr que se ejecutara el trabajo, aumentar la productividad y la eficacia, consideraba la Comunicación como unilateral y vertical; de arriba hacia abajo.

---

(4) Everett, Rogers y Rogers Agarwala Rekna. *La Comunicación de las Organizaciones*. México, MacGraw-Hill, 1980. Pag. 34.



12

Henry Fayol elaboró en forma más clara el papel de los flujos de Comunicación en las organizaciones, así como las restricciones impuestas a la Comunicación por la estructura organizacional .

La escuela de administración Científica reconocía que en las organizaciones se presentan problemas de Comunicación, cuando ciertos principios de Administración no se siguen en forma correcta. La solución de este problema, afirman los tayloristas era la delegación de autoridad por parte del gerente a los niveles inferiores en la jerarquía.

"La Administración Científica distinguía entre las funciones de Comunicación de línea y staff. La staff era especialista en ciertas materias, como personal, contabilidad y abastecimiento; se consideraba que su función de Comunicación era persuadir a su jefe ejecutivo para que aceptara su consejo. Los funcionarios de línea eran elementos en la cadena de mando y su función era comunicar las órdenes de sus jefes a sus subordinados y ver que tales instrucciones se llevaran a cabo en forma adecuada."  
(5)

La escuela de Relaciones Humanas predominó hasta la década de 1960.

Sus principales principios los basa en la siguiente hipótesis: Una consideración social de los hombres.

Los objetivos de los trabajadores pueden diferir con los de la organización; los trabajadores están motivados por las necesidades sociales.

---

(5) Ríos S., Adalberto. Orígenes y perspectivas de la Administración. México, 1983, págs. 141-142.

La Comunicación tiene como principal propósito satisfacer las - necesidades de los trabajadores y facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales y que és tos eran tratados con consideración para mentenerlos en la orga nización. ya no se consideraba a los trabajadores como engranes de las máquinas de la compañía.

La Comunicación se presenta es sentido horizontal entre iguales que pertenecen a los grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la administración para evaluar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la toma de de cisiones participativa.

Los métodos de investigación aplicados al trabajador son: entre vistas y cuestionarios; observación y participación; llevar un diario, análisis sociométricos de los patrones de dirección y comunicación.

Uno de sus principales objetivos es estar a favor de los traba jadores, simpatizante con ellos. Intento para ayudar a los em - pleados y para resolver sus problemas mediante la comprensión.

La Comunicación Organizacional para esta escuela es importante debido a que se considera vital la Comunicación informal, así - como la formal; da la relevancia a los canales interpersonales en especial entre iguales.

Se originó a partir del pensamiento de sus fundadores: Chester I Barnard, que había sido presidente de la New Jersey Bell Tele phone Company y Elton Mayo, profesor de investigación indus - trial en la Harvard University Graduate School of Business. Bar nard escribió un libro de mucha influencia, "The functions of the executive", publicado en 1983; por su parte Mayo, encabezó una serie de investigaciones de los profesores en Harvard en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, que revoluc ionaron los conceptos del comportamiento humano y la motivación

de las organizaciones. (6)

La escuela de Sistemas, considera a la organización como un sistema abierto que está en continua interacción con su medio ambiente. El sistema debe ser analizado como un todo, por lo cual la organización está formada por subsistemas, que a su vez son interdependientes.

La Comunicación es vital, ya que mantiene unida a la organización y la interrelaciona con los subsistemas. También es importante la Comunicación a través de las fronteras con su ambiente ajustándola a los cambios que pueda haber. La dirección de los flujos de Comunicación se dan hacia arriba y hacia abajo, a través de los niveles jerárquicos y de las fronteras de la organización con su ambiente.

La escuela de Sistemas estaba basada en una perspectiva teórica llamada "Teoría de los Sistemas Generales". La teoría de los Sistemas Generales fue bien recibida por el campo de la Comunicación y ha tenido fuerte impacto en la Comunicación Humana.

Un sistema es un grupo de estructura que se diferencia de su ambiente por su frontera, definida por los flujos de comunicación; las unidades del sistema tienen una mayor comunicación con otra, que con unidades en el ambiente externo.

La escuela de Sistemas se enfoca a sistemas abiertos, por que la mayoría de las organizaciones son relativamente abiertas, este sistema puede importar energía del mundo que lo rodea, emplea mecanismos de retroalimentación, tienden hacia la especialización. La mayor parte de los sistemas vivientes se consideran abiertos.

---

(6) Ríos S., Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, 1983, pags. 106-107.

La escuela de Sistemas se interesa por la interdependencia de los subsistemas más componentes del sistema. La mayor parte de las organizaciones tienen un subsistema de producción, uno de mantenimiento y uno de adaptación o innovación. Cada subsistema tiene determinados objetivos, y cada uno de ellos procura contribuir al objetivo del sistema fomentando la interdependencia y de ésta dependerá la Comunicación. El enfoque de la tecnología para estudiar las organizaciones es compatible con el punto de vista general de la escuela de los sistemas, porque subraya la interdependencia entre los subsistemas, pero difiere en la gran importancia que se le da a la tarea de la organización, como una variable independiente que explica otros aspectos de la estructura del sistema y del comportamiento de comunicación de sus miembros.

El procesamiento de información llegó a ser considerado por la escuela de Sistemas como la principal función ejecutada por todas las organizaciones; los sistemas organizacionales eran, en esencia, sistemas de comunicación.

## 2.2 COMUNICACION ORGANIZACIONAL

Todo ejecutivo dentro de una empresa sea cual sea su cargo utiliza la Comunicación. En ocasiones tendrá que manejar la comunicación personalmente y en otras tendrá que hacerse valer por medio de otros, vigilando siempre que la situación se lleve a cabo tal y como se había dispuesto, logrando con ello alcanzar las metas preestablecidas.

En la actualidad la comunicación ha tomado mucha importancia dentro de las instituciones; sin embargo, en ocasiones se vigilan minuciosamente los recursos de comunicación como publicaciones para empleos, periódicos murales, boletines y otras especies similares, olvidando el objetivo de la comunicación que es

por lo general siempre una acción entre dos personas que obran entre sí; bastante compleja, activa y dinámica que surge durante el desempeño de las labores.

La Comunicación otorga toda la información necesaria a fin de que la toma de decisiones dentro de la familia, la escuela, el club, la fábrica, el taller, la oficina, la iglesia, el equipo deportivo, la organización gubernamental y la empresa logren la cooperación y la coordinación.

La necesidad de comunicación es de primordial importancia dentro de cualquier organismo. La línea de autoridad o cadena de mando proporciona canales de comunicación que se extienden a través de toda la estructura. Sería un ejemplo la relación entre cada individuo y su trabajo y entre cada individuo y su jefe.

Cuando la comunicación del trabajador no es suficiente con respecto de lo que tiene que hacer, no se obtiene los resultados que se persiguen.

Al no haber reinformación entre los diversos niveles de la estructura da como resultado la participación pasiva. La comunicación es el flujo que permite los procesos de toda la organización trayendo consigo la eficacia organizacional. La Organización social es un conjunto de relaciones entre las personas que ocupan los diferentes puestos o cargos. La Organización informal es la relación que surge entre personas con independencia en el desempeño de sus labores, propia de su cargo dentro de la estructura.

En consecuencia, las comunicaciones que provienen de las diversas concepciones de la organización se agrupan en dos grandes rubros:

a) Formales ordinarias u oficiales.

Responden y mantienen a la organización en cuanto a sus proyecciones formales y sociales, también se denominan laborales. Circulan por las direcciones establecidas y favorecen la coordinación de las actividades que corresponden a las distintas unidades de la entidad.

b) Informales extraordinarias o extraoficiales.

Son también las denominadas humanas, alimentan a la organización informal y se da entre personas de un grupo determinado, fuera de las actividades del marco de su autoridad, responsabilidad y deberes. No siguen cursos o procedimientos de la organización formal. Se dan por motivos particulares como: edad, sexo, clase social, intereses afines, educación, etc. La identidad de jerarquía, el tipo de trabajo y la vecindad, pueden ser factores de vinculación; grupos, obreros, vendedores, jefes.

La Comunicación formal se relaciona con el sistema de normas que rige el comportamiento, objetivos, facultades y responsabilidades. La Comunicación informal se refiere a normas tácticas, que de hecho modifican la estructura formal al ser puestas en práctica.

La Comunicación descendente es la información de los niveles altos hacia los inferiores de la estructura, sobre lo que se desea que sepan y deban saber los trabajadores y empleados en general.

La Comunicación ascendente, es aquella que va dirigida a los altos niveles jerárquicos por parte de los subalternos, ya sea directa o indirectamente de manera que así puedan transmitirse además de la información necesaria, los éxitos, nuevos cambios, acontecimientos, consultas quejas, sugerencias y sobre todo una posibilidad de discusión, pues generalmente y por lo regular la jerarquía habla, expone y exige demasiado y sin embargo no sabe o no quiere escuchar por lo que surgen varios problemas, desde el ambiente de trabajo hasta la producción.

La Comunicación Horizontal es aquella que fomenta y asegura una coordinación eficaz. Se da entre personas que tienen el mismo nivel en la organización por lo que se superan diferencias. Se disponen políticas, procedimientos, decisiones, recomendaciones, ideas; fomentando intereses mutuos. Sin embargo, aquí también se puede encontrar el problema de los "únicos" pues se piensa que su departamento es más que otros y se olvida de prestarles la atención debida, olvidándose así de que todos son parte indispensable de la misma organización.

La Comunicación circular es aquella donde intervienen todos los niveles sin tomar en cuenta las direcciones establecidas. Esta principalmente se da en la organización informal influenciando la efectividad del trabajo.

Gran parte de la vida diaria está dedicada a las organizaciones: Escuelas, comercios, fábricas, hospitales, servicios militares, iglesias, clubes sociales, etc. Vivimos en una sociedad organizacional. Todos pertenecemos a una o más organizaciones. Y la mayoría estará de acuerdo en que es la Comunicación la que da vida a la estructura organizacional.

Una organización es un Sistema estable de individuos que trabajan juntos para alcanzar, mediante una jerarquía de rangos y división de trabajo, los objetivos comunes. Las relaciones entre los miembros de una organización son relativamente estables, esta estabilidad estructural hace que una organización funcione con eficacia para lograr determinados objetivos. La estructura organizacional presta pronosticabilidad y estabilidad a la Comunicación humana, facilitando así el logro de las tareas administrativas.

Una razón crítica para estudiar la Comunicación Organizacional, es que ocurre en un contexto estructurado. La estructura de una organización tiende a afectar el proceso de comunicación: así, la comunicación entre un subordinado y un supervisor es muy distinta a la comunicación entre iguales.

La Comunicación penetra a todas las actividades de una organiza

ción, representa una importante herramienta de trabajo con la cual los individuos entienden su papel integrándose a ella. Desde la perspectiva de un sistema abierto, una organización es un complicado conjunto de canales de intercomunicación concebido para importar, seleccionar y analizar información precedente del ambiente y para exportar mensajes procesados de regreso al ambiente externo.

La Comunicación proporciona un medio para tener y para corregir los objetivos organizacionales y los procedimientos según la situación lo demande.

La Comunicación es un elemento indispensable para el buen funcionamiento de la Organización.

### 2.3 COMUNICACION ORAL

Tiene tal importancia este tipo de relación, que muchas veces se confunde con otras formas de comunicación.

El lenguaje cumple con las siguientes funciones:

- a) **Afirmación del yo:** al hablar ratificamos nuestra existencia activa en el orbe que nos rodea.
- b) **Construcción de un mundo:** al comunicarnos denotamos todo un conjunto de creencias y hábitos que denuncian nuestro ámbito personal.
- c) **Participación en tareas comunes:** el habla finca las bases del mutuo entendimiento, lo que hace posible las tareas comunes.

Forma adecuada para dar órdenes verbales

Toda disposición debe reunir las siguientes características:



**\* Brevedad**

En virtud de que se trata de una orden verbal será difícil retener, palabra por palabra, todo su contenido; por ello conviene tener cuidado para que toda comunicación responda a las siguientes interrogantes:

- a) ¿Qué?
- b) ¿Quién?
- c) ¿Cómo?
- d) ¿Por qué o para qué?
- e) ¿Dónde y cuándo?

ejemplo:

El departamento de producción (quién), suspenderá las labores (qué) el próximo día 6 de las 14 a las 16 horas (cuándo), para que puedan ser efectuadas las tareas de reparación (por qué o para qué) en la máquina número 4 (dónde). En este caso como resulta evidente puesto que: ¿cómo se suspenden las labores? Dejando de trabajar.

**\* Precisión**

Esto es, la comunicación debe llevar todos los elementos necesarios para ser comprendida a fin de que no resulte ambigua o incompleta.

**\* Ser directa**

Evitar al máximo que las órdenes se den a otro transmisor y otro más, por que cuando llega al verdadero receptor, ya la información se encuentra desvirtuada. La obediencia basada en la buena voluntad es la mejor forma para lograr resultados adecuados tanto en producción como en eficiencia; esto es, dar órdenes a manera de pregunta, y lograr la cooperación de quien las ejecutará.

El sistema de ordenar a base de preguntas es más efectivo con trabajadores experimentados y con empleados sensitivos, que pue dan sentirse ofendidos si se les da una orden directa. Otra forma es sugerir.

#### 2.4 COMUNICACION ESCRITA

Es esta consecuencia lógica del pensar y hablar. Ocupa un renglón muy importante dentro de las comunicaciones de la organización, razón por la cual merece una atención especial. Solo hemos de referirnos a la redacción de documentos importantes y de más uso común en las organizaciones.

La correspondencia

Sus requisitos indispensables son:

- a) Claridad. Consiste en hacer que lo que se escribe sea entendido rápidamente y sin esfuerzo de ninguna naturaleza.
- b) Precisión. Se refiere a incluir todos los elementos necesarios para la comprensión de la idea y abolir cualquier ambigüedad.
- c) Pureza. La redacción debe apegarse a las normas gramaticales, usando los términos correctos, y evitando el uso de aquellos que por lo generalizado de su empleo ya nos parecen correctos; con ello se lograrán resultados eficaces.
- d) Síntesis. No debe hacerse uso excesivo (abuso) de las llamadas frases periféricas para adornar el escrito, pues las más de las veces restan claridad y precisión a la idea central.
- e) Naturalidad. No transformarse o afectarse en el momento de redactar, debido a la falta de costumbre; debe lograrse esto en forma sencilla y normal.
- f) Cortesía. Recordemos que lo cortés no quita lo valiente; la

es elemental, pese a todo lo que se diga en contrario; nunca resultará inútil el tratamiento comedido que se dé a nuestros corresponsales.

Los anteriores requisitos deben ser aplicados de manera natural y mesurada, porque en caso contrario perderían su efecto, y deben tenerse en cuenta en cartas, memorandum, reportes, órdenes, circulares, etc. y, en fin, en todo tipo de mensaje, eligiendo siempre la forma adecuada para aquello que se trate de comunicar.

Para los fines del presente trabajo se pone especial énfasis en los Manuales de Organización y Procedimientos por ser los de uso más frecuente dentro de la organización, sin menoscabar la existencia de otro tipo de manuales, que pueden ser utilizados de acuerdo con las características o necesidades específicas de una determinada área de la organización.

En este trabajo se señalan los objetivos de los Manuales Administrativos, se presenta la clasificación básica de los mismos, se describe cada uno de los diferentes tipos y se hacen recomendaciones para su elaboración, distribución, revisión y finalmente actualización.

### 3.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los Manuales Administrativos tienen como propósito fundamental proporcional en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos y/o cualquiera otra cosa que sea necesaria para el mejor desarrollo de las tareas administrativas.

Según el área de aplicación y grado de detalle los manuales permiten cumplir, entre otros, los siguientes objetivos:

- a) Precisar las funciones encomendadas a cada área administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- b) Presentar una visión de conjunto del área.
- c) Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.
- d) Permitir el ahorro del tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y la selección de personal.

- f) Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

### 3.2 CLASIFICACION BASICA

Los Manuales Administrativos se clasifican atendiendo a diferentes criterios tales como el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle y el personal al que se encuentran dirigidos. En este trabajo se consideran únicamente los dos criterios enunciados en primer término.

#### 3.2.1 POR SU AREA DE APLICACION

##### 3.2.1.1 MACROADMINISTRATIVOS

Puede referirse al sector público en su conjunto, o a una parte del mismo, pero siempre que involucren a dos más entidades.

También al sector privado a una organización en su conjunto o a una parte de la misma, pero siempre que involucren a dos o más áreas.

##### 3.2.1.2 MICROADMINISTRATIVOS

En el caso del sector público contienen información de una sola entidad; pueden referirse a toda ella en forma global o una o más de las dependencias que la conforman.

Y dentro del sector privado contienen información de una organización; pueden referirse a toda ella en forma global o una o más de las áreas que la conforman.

### 3.2.2 POR SU CONTENIDO

#### 3.2.2.1 DE ORGANIZACION

El Manual de Organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la Administración que contribuye favorablemente en el proceso de organización. En este sentido, coadyuva a formular y crear la organización, así como el análisis de ésta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

En este tipo de manuales contienen información detallada referente al directorio, los antecedentes, las atribuciones, las estructuras, las funciones de las unidades administrativas que integran a la organización y la descripción de los puestos; cuando el manual se refiera a una unidad administrativa en particular, los niveles jerárquicos, los grados de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y coordinación, así como los organigramas que describen en forma gráfica la estructura de la organización.

#### 3.2.2.2 DE PROCEDIMIENTOS

Son aquellos instrumentos de información en los que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de un área o varias de ellas.

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

El Manual de Procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse en relación de las funciones de un área, o de más de ellas, cuando se trata de procedimientos macroadministrativos. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

Suele contener información y ejemplos de los formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

El Manual de Organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la Administración que contribuye favorablemente en el proceso de organización. En este sentido, coadyuva a formular y crear la organización, así como el análisis de ésta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

En este documento se describen informaciones claras y detalladas de la estructura y las unidades que la integran, se señala lo relativo a responsabilidades, atribuciones, deberes y funciones, lo cual contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución. Adicionalmente, los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades, y especifican la autoridad.

De esta manera, el Manual de Organización General de una entidad constituye un medio valioso para la claridad y fluidez en la comunicación de su personal, así como para registrar y transmitir la información referente a la organización y al funcionamiento de ella, y de las unidades que la integran.

Es importante tomar en consideración que, no obstante la gran utilidad de los Manuales de Organización, ellos por sí solos no son garantía de una buena organización y administración. Una buena administración amerita la concurrencia de una serie de elementos que entre sí son complementarios.

#### 4.1 CONCEPTO

Es un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución u organización de que se trate.



Existen Manuales de Organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular, o de una función específica, y Manuales Generales de Organización, que abarcan toda una empresa.

#### 4.2 ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL MANUAL

En la actualidad existe gran variedad de formas para elaborar un Manual de Organización, e inclusive encontramos también diversas interpretaciones sobre algunos elementos que lo integran; tal es el caso de las disposiciones jurídicas que también son conocidas como base legal, o bien como marco legal. En semejante situación encontramos las atribuciones que llegan a confundirse con los objetivos y que, sin embargo, son diferentes.

Los elementos que usualmente se consideran como los más relevantes para los objetivos que se persiguen en la elaboración de los Manuales de Organización son: Identificación, contenido, introducción, antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivo, estructura orgánica, funciones y organigramas.

A continuación se resume la explicación de cada uno de los elementos que integran el Manual:

##### 4.2.1 IDENTIFICACION

Es la primera hoja del Manual, con la que se conocen los datos más elementales del documento. En ella se anotan y/o aparecen los siguientes datos: logotipo de la organización; nombre de la organización; título del manual; unidad responsable de su elaboración y de la actualización permanente, y fecha de implantación o, en su caso, de su actualización.

#### 4.2.2 CONTENIDO

Es 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.

##### 4.2.2.1 RECOMENDACIONES

- a) Es importante seguir en orden, para efectos de uniformidad en la presentación.
- b) Es necesario, por motivos de orden y para facilitar su localización, que se enumere progresivamente cada uno de los apartados, y asigne el número de página, según corresponda.
- c) Es recomendable que se introduzcan separadores para cada uno de los rubros, con su correspondiente número de identificación y nombre del apartado respectivo.

#### 4.2.3 INTRODUCCION

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

##### 4.2.3.1 RECOMENDACIONES

- a) Al formular la introducción, se procura abarcar la totalidad de los fines y propósitos, para incorporar al lector dentro del trabajo.
- b) Se debe emplear un vocabulario sencillo, debido a que la sencillez en el escrito facilita el entendimiento y la clara co

municación.

- c) En el texto del apartado, se procura introducir un mensaje y, a la vez, la aprobación del titular de la organización de que se trate.

#### 4.2.4 ANTECEDENTES

Es el apartado en que se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico de la organización, se indican los motivos por los que se haya modificado su organización y su funcionamiento.

##### 4.2.4.1 RECOMENDACIONES

- a) Breves comentarios acerca del origen de las actividades que están relacionadas con la organización.
- b) Fecha de creación, y circunstancias específicas en que se inician las actividades de la organización.
- c) Cambios más importantes en la estructura y en el funcionamiento de la organización.
- d) Describir la forma en que se integró el capital social original y los respectivos tenedores de las acciones.
- e) En el caso de las empresas de participación estatal, desglose el capital actual, y señale los respectivos tenedores de las acciones.

#### 4.2.5 OBJETIVO

En este apartado 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 de toda la operación y todo el funcionamiento de la organización, en su conjunto.

#### 4.2.5.1 DIFERENCIAS ENTRE OBJETIVOS Y METAS

Es muy común confundir objetivos con metas; la razón de ello es que ambas están íntimamente ligadas, y no pueden concebirse los unos sin las otras.

Mientras que los objetivos definen un fin por alcanzar, en uno o varios períodos de planeación, sin especificar en su contenido fechas ni cuantificación de resultados, las metas determinan un fin que deberá necesariamente ser alcanzado en un período de planeación específico, cuantificándose los resultados que se de sean lograr, e incluso el costo estimado para llegar a ellos.

Objetivo.- Es el fin o meta que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una función completa o de todo el funcionamiento de la organización.

Meta.- Es un propósito o fin que se pretende alcanzar, en un tiempo determinado.

#### 4.2.5.2 RECOMENDACIONES

- a) Se sugiere formular un objetivo, y que éste sea bien definido, de la mejor manera posible.
- b) Se recomienda que el objetivo que se describe sea redactado con base a las funciones de la organización.
- c) Es conveniente que el objetivo descrito sea avalado por la directiva de la organización, a fin de que el funcionamiento general se encamine a su consecución.

#### 4.2.6 ESTRUCTURA ORGANICA

Este apartado contiene una relación, ordenada jerárquicamente,

de las áreas administrativas de la organización, identificadas por el código que permite reconocer las relaciones de dependencia del nivel jerárquico superior al inferior.

#### 4.2.6.1 RECOMENDACIONES

- a) Se recomienda que la descripción de la estructura orgánica se formule de arriba hacia abajo, y de izquierda a derecha.
- b) Es conveniente evitar las abreviaturas en el nombre de las áreas administrativas.
- c) Se recomienda que el nombre de las áreas administrativas descritas en la estructura orgánica, así como su orden jerárquico, correspondan exactamente al establecido en el organigrama.

Ejemplo de Estructura Orgánica:

#### I Consejo de Administración

##### 1.0 Dirección General

1.0.1 Unidad de Asesoría "A"

1.0.2 Unidad de Asesoría "B"

##### 1.1 Dirección "A"

1.1.1 Subdirección "A"

1.1.1.1 Departamento "AA"

1.1.1.2 Departamento "AB"

1.1.2 Subdirección "B"

1.1.2.1 Departamento "BB"

1.1.2.2 Departamento "BC"

##### 1.2 Dirección "X"

1.2.1 Subdirección "X"

1.2.1.1 Departamento "XX"

1.2.1.2 Departamento "XW"

1.2.2 Subdirección "Y"

1.2.2.1 Departamento "YY"

1.2.2.2 Departamento "YW"

#### 4.2.7 FUNCIONES

En este apartado del Manual se enumera el grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la organización, cuyo ejercicio es responsabilidad de cada área administrativa descrita en la estructura orgánica.

##### 4.2.7.1 RECOMENDACIONES

- a) Es recomendable que la descripción de cada una de las funciones se inicie con un verbo en infinitivo.
- b) Se sugiere que el nombre de los órganos tenga el mismo menciónado en la descripción de la estructura orgánica, y con su correspondiente código de identificación.
- c) Es conveniente que las funciones descritas en el Manual de Organización sean verificadas y, en su caso, aprobadas por la directiva de la organización o el área administrativa.
- d) Se debe procurar que la descripción de las funciones corresponda a órganos, evitando caer en la descripción de puestos.

#### 4.2.8 ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica, que refleja, en forma esquemática la posición de las áreas administrativas que la integran, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, de asesoría, responsabilidad y comunicación.

##### 4.2.8.1 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS

Los organigramas se clasifican:

1. Por su objeto en:

- a) Estructurales.- Representan solo la estructura administrativa de una organización o parte de ella, es decir el conjunto de sus unidades y relaciones que las ligan.
- b) Funcionales.- Son llamados también organigramas de funciones, cuyo objeto es indicar en la gráfica, además de las unidades y relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.
- c) Especiales.- Destacan de una manera especial en la composición del diagrama, alguna característica especial, ya sea de la estructura o de alguna de las funciones de la organización. (Ver figura 1.)

## 2. Por su naturaleza:

- a) Esquemáticos.- Contienen los principales órganos y las relaciones más simples, solo lo indispensable. No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presentan una visión simplificada de una organización.
- b) Analíticos.- Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

## 3. Por el área que representan:

- a) Generales.- Son llamados cartas maestras. Representan toda la organización por medio de los órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden solo los niveles más altos de la organización. (Ver figura 2.)
- b) Complementarios.- Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y

ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de este departamento o división. Comprenden generalmente todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan. Puede existir un organigrama complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así sucesivamente. (ver figura 3)

4. Por su formato:

- a) Verticales.- El órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo. Son los más usados y, por lo mismo, fácilmente comprendidas, indican en forma objetiva las jerarquías del personal. (Ver figura 4.)
- b) Horizontales.- Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha. (Ver figura 5.)
- c) Circulares.- El órgano representado de mayor jerarquía se coloca en el centro, las líneas de autoridad parten del centro a la periferia, y los distintos niveles aparecen como círculos concéntricos. (Ver figura 6.)
- d) Mixto.- En algunas ocasiones, por comodidad en la composición de un organigrama, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y el horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser lo suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro. (Ver figura 7.)



#### 4.2.8.2 ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

##### 1. Reglas para la elaboración de organigramas

- a) No existen normas rígidas y uniformes para la elaboración de organigramas, cada autor o cada oficina tiene las suyas. El propósito de cada organigrama también influye en su composición.
- b) Los organigramas deben ser muy claros, por ello se recomienda que no contengan extensos cuadros y puestos.
- c) No pueden representar un número más grande que los elementos o funciones de organización.

##### 2. Símbolos usados en los organigramas

- a) Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas.
- b) Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas de tal manera que pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.
- c) Los organigramas funcionales incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

##### 3. Representación de las unidades

- a) Para la representación de las unidades conviene usar siempre rectángulos. No es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama. (Ver figura 8.)

- b) No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad, esta se le dá su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades. (Ver figura 9.)
- c) Además de anotar el nombre del rectángulo que lo represente, conviene que esté identificado con un número. En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

#### 4. Colocación de las unidades

Pueden seguirse dos criterios básicos para la colocación de las unidades en el organigrama:

- a) Atender rigurosamente al nivel jerárquico, independientemente de la función que realice el órgano.
- b) Representar gráficamente la relación entre un órgano y otro, independientemente de su jerarquía. Se representa más bien la distribución de actividades que los niveles jerárquicos de los órganos.

Lo ideal es conciliar los dos criterios en la elaboración de un organigrama. Sin embargo, no siempre es posible.

Por ejemplo, si se desea colocar el ayudante cerca de su jefe, quedará por encima de otros jefes de más nivel jerárquico que él. Si se quiere colocar a los departamentos asesores de mando especializado y de revisión, al mismo nivel que los departamentos que realicen las funciones básicas, el organigrama se ensanchará demasiado y se dificultará representar sus relaciones en los organigramas analíticos. (Ver figura 10.)

Cuando no se pueden conciliar ambos criterios, el criterio imperante dependerá de la clase de organigrama.

En los organigramas generales, en que están representadas todas las funciones de la institución y que generalmente son esquemáticos, la colocación de las unidades no obedece siempre en forma rigurosa a su nivel jerárquico.

Los órganos de mando especializado o de revisión se colocan inmediatamente después de los órganos asesores. Asesores, ayudantes, mando especializado y revisión, constituyen de plana mayor o de "órganos medios". En seguida se colocan los órganos de línea, u "órganos fines", que son aquellos que realizan las actividades directamente relacionadas con los objetivos principales de la organización.

A continuación se colocan los órganos de servicios generales, por último, se colocan las unidades descentralizadas. En los organigramas complementarios, o departamentales pueden seguirse dos criterios:

- a) Si el propósito es orientar en el manejo de personal, puede usarse un tipo de organigrama absolutamente jerárquico ya sea del tipo tradicional que en seguida se anota o por niveles de salario.
- b) Si el propósito es destacar el tipo de relación entre los órganos, se colocará cada unidad de órgano del órgano de quien dependa.

Así la secretaria y los ayudantes se colocarán cerca del jefe a quien sirven; los asesores inmediatamente después del jefe a quien sirven, etc. (Ver figura 11.)

##### 5. Representación de las relaciones

- a) Las relaciones entre las unidades y clase de autoridad de unas y otras se expresan por la forma en que las líneas unen a los rectángulos.

- b) Las líneas de autoridad son continuas y dibujadas en ángulos rectos.
- c) Solo en los organigramas analíticos se dibujan líneas punteadas u oblicuas para expresar relaciones de ayudantía mando especializado o coordinación. (para estos incisos ver figura 12.)

#### 6. La relación de subordinación

Se representa en los organigramas verticales, mediante una línea que sale de la parte inferior del rectángulo del órgano superior del rectángulo del órgano o de los órganos inferiores. (Ver figura 13.)

#### 7. La relación de asesoría

Se representa en los organigramas verticales, mediante una línea horizontal que parte de la línea de autoridad del jefe hacia un lado del rectángulo del órgano asesor. (Ver figura 14.)

#### 8. La relación de representación de personal

La relación entre jefe y ayudante se representa en los organigramas verticales mediante una línea horizontal que parte del lado del rectángulo del jefe a un lado del rectángulo del ayudante. Esta relación sólo aparece en los organigramas complementarios y analíticos.

La relación entre ayudante y subordinado que sólo aparece en los organigramas analíticos, se representa mediante líneas oblicuas de puntos que unen la parte inferior del rectángulo del ayudante a la parte superior de los rectángulos en los subordinados, si el organigrama es vertical. (Ver figura 15.)

### 9. La relación de mando especializado

Si el organigrama es vertical, esta relación se representa mediante una línea oblicua de puntos que une la parte inferior del rectángulo del órgano especialista con la parte superior de los rectángulos de los subordinados. Sólo se representa en los organigramas analíticos. (Ver figura 16.)

### 10. La relación de revisión

Su representación en el organigrama dependerá de las facultades de que gocen los órganos de revisión ya que éstos pueden actuar como órganos de mando especializado. Su colocación será en el lugar que les corresponda según el jefe inmediato de quien depende.

### 11. La relación de servicio

Esta relación entre el órgano que presenta el servicio y el que lo recibe, es una relación especial que no se representa en el organigrama. Si se representa la relación lineal entre el órgano que presta el servicio y el jefe de línea del cual depende.

### 12. Representación de las funciones

Hay varias formas de elaborar organigramas funcionales. Las más comunes son:

- a) Una primera consiste en dibujar grandes rectángulos que representen a los órganos, en un organigrama estructural, anotando dentro de ellos las principales funciones o actividades que tengan encomendadas. (Ver figura 17.)
- b) Otra consiste en dibujar en la parte superior de la carta o en uno de los márgenes, un organigrama estructural, identificando los órganos con números. En la parte inferior, o en el

otro margen, se anotan las funciones o labores de los órganos, relacionadas por los números, o por medio de flechas que parten de los rectángulos del organigrama.

### 13. Otros datos

Todo organigrama debe contener, además de la representación gráfica de la organización, los siguientes datos:

- a) Nombre que exprese el organismo administrativo o la parte de que se trate.
- b) Órgano que lo elaboró.
- c) Fecha de elaboración.
- d) Órgano que lo autorizó.
- e) Fecha de autorización.

ORGANIGRAMA ESPECIAL

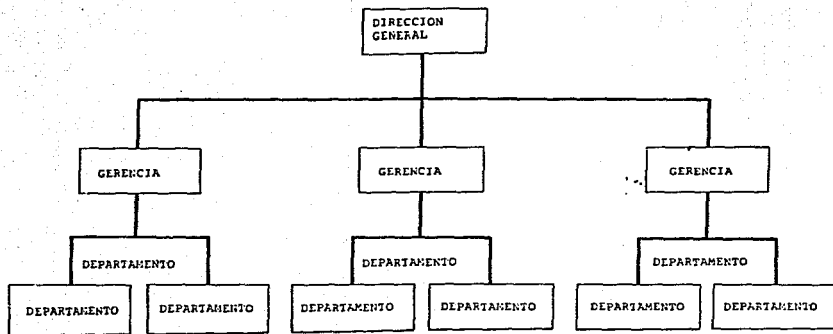


Figura 1

ORGANIGRAMA GENERAL

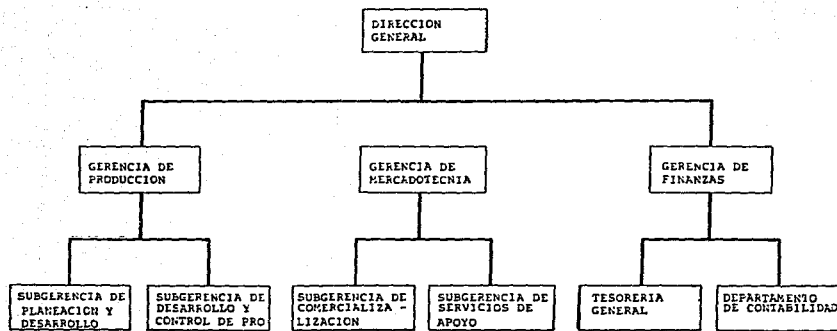


Figura 2



ORGANIGRAMA COMPLEMENTARIO

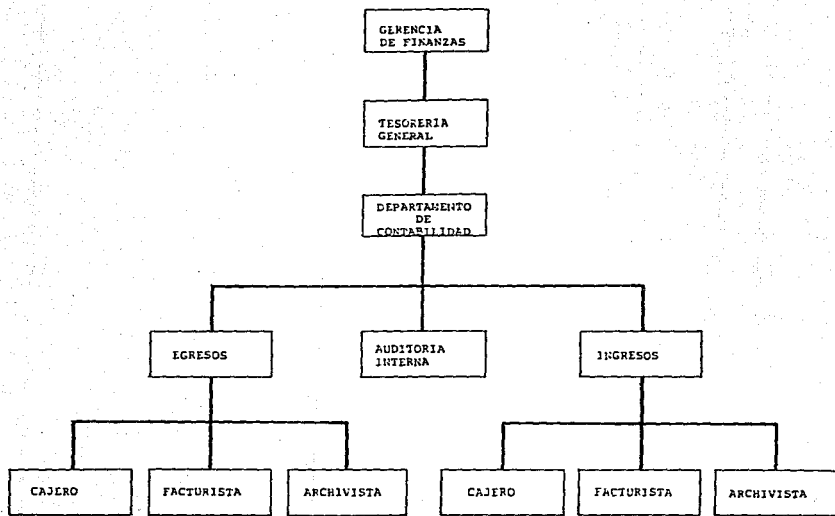


Figura 3

ORGANIGRAMA VERTICAL

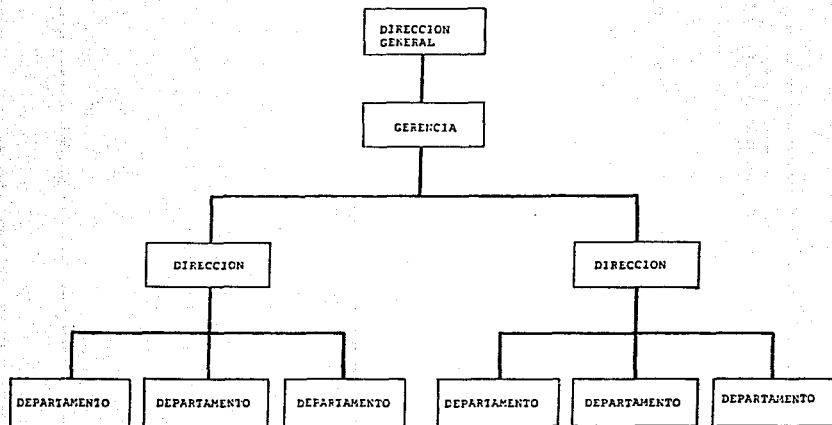


Figura 4

ORGANIGRAMA HORIZONTAL

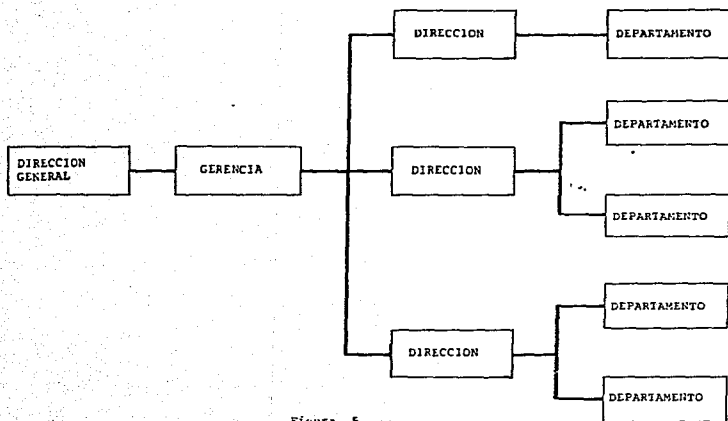


Figura 5

ORGANIGRAMA CIRCULAR

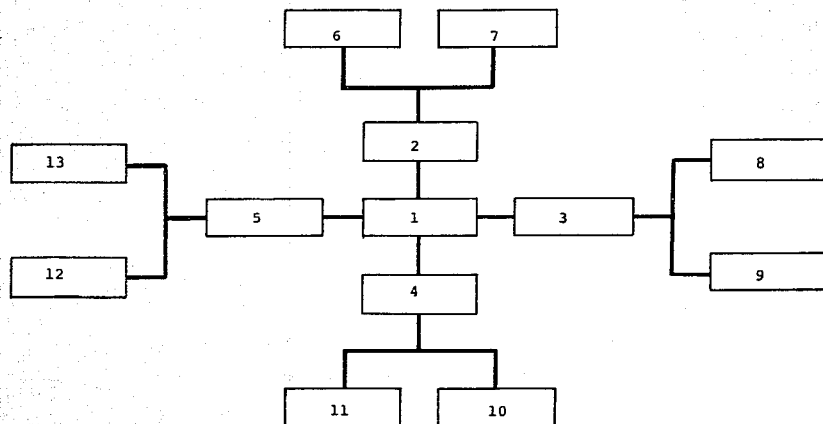


Figura 6

ORGANIGRAMA MIXTO

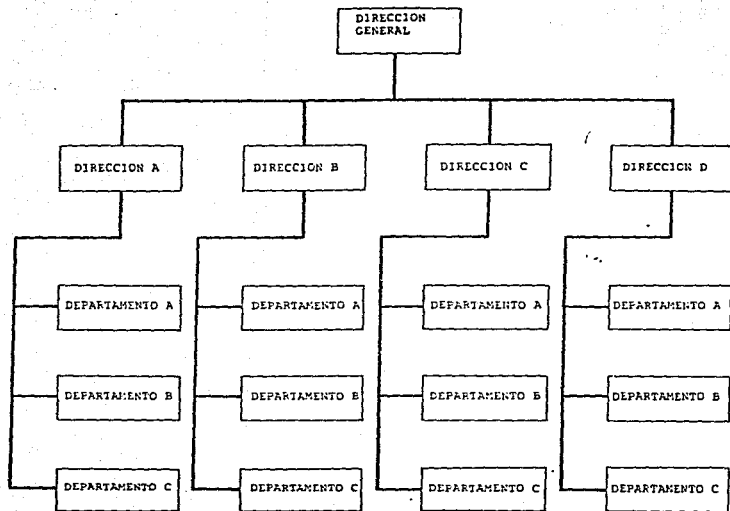


Figura 7

## FORMA DE LAS FIGURAS

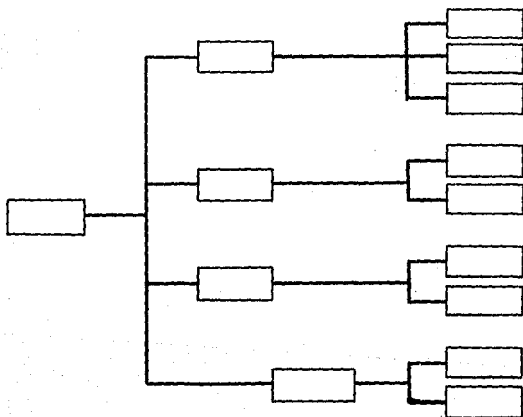


Figura 8

DIMENSION DE LAS FIGURAS  
INCORRECTO

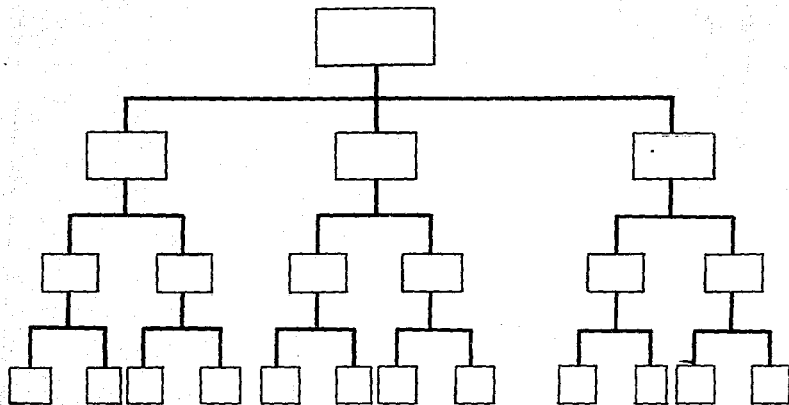
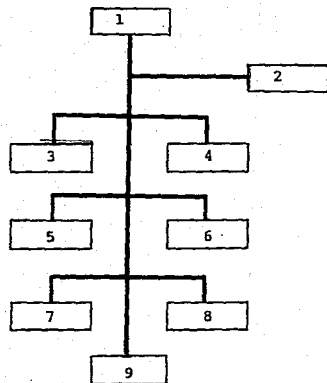


Figura 9



NIVEL DIRECTIVO

NIVEL DE PLAN MAYOR (ASESORES Y MANDO ESPECIALIZADO, REVISION)

NIVEL DE ORGANOS FINES (PRODUCCION Y VENTAS)

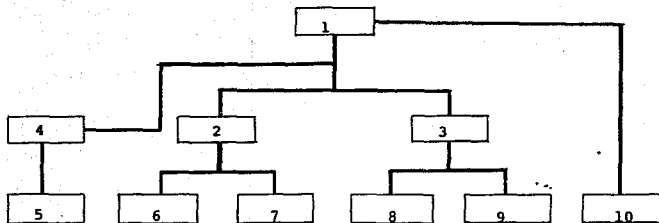
NIVELES DE ORGANOS DE SERVICIOS

NIVELES DE ORGANOS DESCENTRALIZADOS

1. Dirección, 2. Asesor jurídico, 3. Personal, 4. Contraloría, 5. Producción, 6. Ventas, 7. Intendencia, 8. Archivo general, 9. Plantas foráneas.

Figura 10





- 10. Es secretaria de 1, pero tiene el nivel de los empleados.
- 4. Es asesor de 1, pero tiene nivel de jefe de sección.
- 5. Es empleado de 4, pero tiene nivel de empleado.

Figura 11

REPRESENTACION DE LA RELACION  
PRINCIPAL DE AUTORIDAD

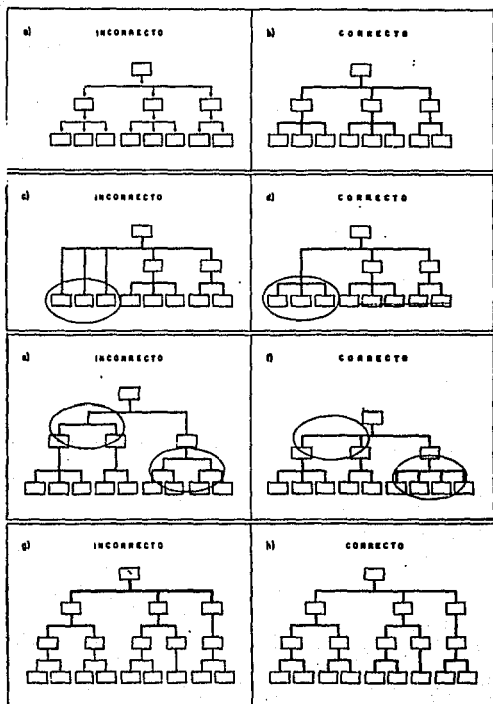


Figura 12

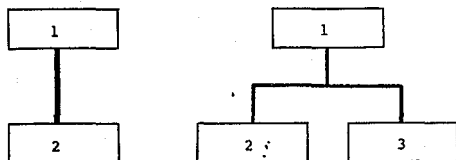


Figura 13

La línea 1-4 representa una relación de asesoría:

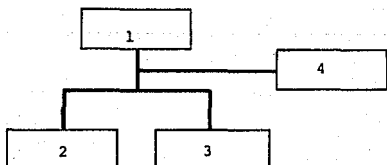


Figura 14

En este ejemplo, 4 es ayudante de 1, que ordena por representación a 2 y 3:

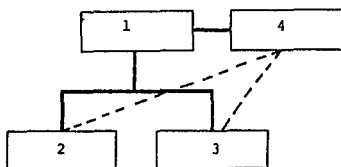


Figura 15

En este ejemplo, el órgano 3 tiene autoridad funcional sobre 6 y 7, que son subordinados de 2 y 4 respectivamente:

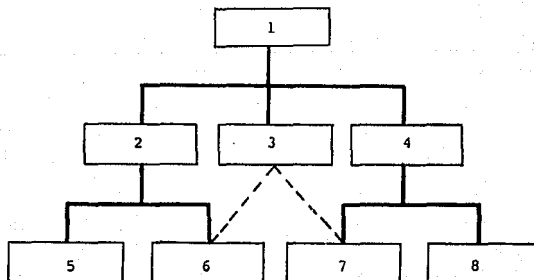


Figura 16

ORGANIGRAMA FUNCIONAL

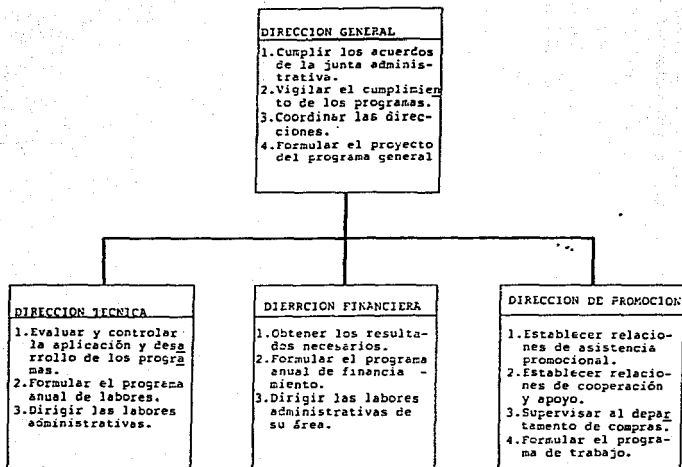


Figura 17

Los Manuales de Procedimientos son instrumentos administrativos que apoyan la realización del cotidiano quehacer organizacional. En ellos se consignan, en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de toda la organización o de un área o áreas administrativas, dependiendo del ámbito de aplicación de los manuales. Por otra parte, los manuales de procedimientos están considerados como elementos fundamentales para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación administrativa, ya que facilitan la interacción de las distintas áreas administrativas, instituciones gubernamentales u organizaciones a través del flujo de información; instrumentos o acuerdos.

El presente documento contiene aspectos para la identificación, análisis y diseño de procedimientos, así como también para la elaboración, manejo y control de los manuales de procedimientos.

#### 5.1 OBJETIVOS DEL MANUAL

Los Manuales administrativos son instrumentos que apoyan el funcionamiento de la organización a través de la especificación de: estructuras, objetivos, políticas, determinación de campos de competencia, deslindamiento de responsabilidades, funciones, actividades, operaciones o puestos; en general, en ellos se contiene información amplia y detallada acerca del quehacer de la misma.

En el grupo de los Manuales Administrativos se incluyen los Manuales de Procedimientos en los cuales se registran en forma sistemática y secuencial las diversas operaciones que se desarrollan en razón de las actividades y funciones de la organización, dentro de un marco jurídico.

Los Manuales de Procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos, tiene como objetivos:

- a) Comprender en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades organizacionales, agregadas en procedimientos.
- b) Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.
- c) Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

Puede decirse que la utilidad del Manual de Procedimientos es múltiple, en razón de que es un instrumento que permite conocer el funcionamiento interno en lo que se respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución. Así mismo, los manuales de procedimientos auxilian en la inducción al puesto y en el adiestramiento y capacitación del personal, en virtud de que describen en forma detallada las actividades por puesto. Además, por ser guías de trabajo a ejecutar, proporcionan al empleado una visión integral de sus funciones al ofrecerle la descripción del procedimiento en su conjunto, así como las interrelaciones de éste con otras unidades de trabajo para la realización de las funciones asignadas, permitiendo una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de información.

Así como el Manual de Organización es un instrumento de referencia para elaborar el Manual de Procedimientos, éste también se convierte en un instrumento de apoyo en la elaboración de otros tipos de manuales, como son los de servicios al público y los de descripción de puestos, entre otros.

## 5.2 CONCEPTUALIZACION Y CLASIFICACION DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Un procedimiento puede considerarse como la sucesión cronológica y secuencial de operaciones relacionadas entre sí, que se constituyen en una unidad en función de la realización de una actividad o tarea específica, dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.

Todo procedimiento involucra actividades y tareas del personal, la determinación de tiempos de realización, el uso de recursos materiales y tecnológicos y la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr el cabal, oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El contar con la descripción de los procedimientos permite difundir entre el personal operativo los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina y se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados a los que se les asignan actividades involucradas en un determinado procedimiento. Este hace extensivo el conocimiento de la forma en que se realizan las diferentes actividades internas, desterrándose las prácticas de exclusividad del conocimiento y de acceso a la información de un solo o algunos ejecutivos o empleados de la organización.

## 5.3 ANALISIS Y DISEÑO DE LOS PROCEDIMIENTOS.

En este capítulo se presenta una guía auxiliar para el análisis y el diseño de procedimientos, basada en un método que comprende la recopilación, la integración y el análisis de la información que posibiliten la formulación de recomendaciones para estructurar, diseñar o modificar los procedimientos en operación.



Cuando se investiga un procedimiento o procedimientos, ya sea para implantarlos, mejorarlos o sustituirlos, es necesario, como primer paso, establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con su estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen las alternativas de acción más viables y que presenten mayores facilidades para su ejecución. Con ello se estará en posibilidad de planear la estrategia general a seguir en la recopilación de la información.

### 5.3.1 RECOPIACION DE LA INFORMACION

Consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que posteriormente se propongan los ajustes que se consideren convenientes.

Es recomendable que previamente a la recopilación de información se realice un análisis que conste básicamente de:

#### a) Estudio preliminar de las áreas administrativas

Lo anterior obedece a la necesidad de conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área en la cual se va actuar. De esta forma se podrá definir la estrategia global para el levantamiento de la información, identificando: Las fuentes de información, actividades por realizar, magnitud y alcances del estudio, instrumentos requeridos para el trabajo y, en general, prever las acciones y calcular los recursos necesarios para iniciar la recopilación de datos relativos a las tareas y operaciones que se desarrollan.

#### b) Formulación del inventario de procedimientos.

Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio. Para ello es de gran ayuda levantar un inventario general de los procedimientos de

trabajo que incluya a aquéllos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras áreas administrativas.

Este inventario puede ser tan simple como la integración de una relación o listado que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos y el área o áreas administrativas responsables de su ejecución y control.

c) Determinación de los métodos para recopilar la información. Los medios o métodos para el levantamiento de la información puede ser: Investigación documental, encuesta y observación directa. Según sea el caso, se definirá qué método o métodos son más convenientes de aplicar para lograr con mayor eficacia los fines que se persiguen, de acuerdo con las condiciones del área sujeto de estudio.

#### 5.3.1.1 METODOS PARA RECOPILAR INFORMACION

Al recopilar la información detallada para el diseño o el mejoramiento de los procedimientos es necesario actuar sistemáticamente, utilizando alguno o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian:

##### a) Investigación documental

A partir de la recopilación de documentos se inicia la investigación documental, la que consiste en una selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello se estudian documentos tales como bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros contables, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquéllos que contengan información relevante para el estudio.

##### b) Encuesta

Las encuestas comprenden la realización de entrevistas persona -

les con base en una guía de preguntas elaboradas con anticipación. En algunos casos se utiliza un cuestionario, a fin de que las diversas entrevistas que se efectúen ofrezcan homogeneidad en su contenido.

Este método se considera de gran utilidad, tanto para levantar información preliminar al análisis de procedimientos, como para los efectos de plantear cambios o modificaciones a los mismos.

Los cuestionarios que se utilizan en la encuesta, y que sirven para obtener la información deseada, están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos.

Este medio de captación de información permite ahorrar recursos económicos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtenga dependerá del diseño y la presentación que se dé a los cuestionarios.

En términos generales, todo cuestionario deberá expresar el objetivo por el cual ha sido elaborado, procurando que las preguntas sean claras y concisas; es conveniente incluir un instructivo de llenado del mismo, con el propósito de indicar cómo contestarlo, por último es recomendable que los cuestionarios no contengan demasiadas preguntas, ya que se vuelve un documento denso y difícil de manejar.

La entrevista consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarios orientadamente para obtener información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede proporcionar información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado, puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes.

#### c) Observación directa

La observación directa puede ser realizada por los técnicos o analistas

listas en el lugar u oficina donde se desarrollan los procedimientos. A partir del análisis de la información recabada se procurará sostener pláticas con algunas de las personas que laboran en el área de investigación y que están directamente involucradas en el procedimiento que se estudia.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y discuta algunos de los puntos con sus subordinados y presente los resultados de su análisis al investigador. La ventaja de esta forma de proceder es que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa; sin embargo, habrá ocasiones en que los resultados no sean los deseados, debido a inhibiciones o problemas internos dentro de las unidades de trabajo o que, en su caso, pueden plantearse una situación que no corresponda a la realidad operativa.

### 5.3.2 INTEGRACION DE LA INFORMACION

Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio se procederá a ordenar y sistematizar los datos agrupados, a efecto de poder relacionar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan.

#### 5.3.2.1 CLASIFICACION DE LA INFORMACION

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga se organice en carpetas con apartados específicos. Dichas carpetas pueden ser una o varias, por cada procedimiento de trabajo que se estudia. También se considera pertinente que conforme se obtenga información sobre algún aspecto, se

elabore un documento de trabajo que servirá de memoria para el diseño posterior del procedimiento.

### 5.3.2.2 AREAS PARA AGRUPAR LA INFORMACION

Para efectuar una integración de la información que facilite su análisis, esta puede ser agrupada en dos grandes áreas: antecedentes y situación actual.

#### 1. Antecedentes

Se tomará en cuenta tanto la reglamentación jurídico-administrativa que ha regulado la realización del trabajo, como los p<sup>u</sup>tos que lo han venido ejecutando y supervisando; también habrá de tenerse presente el impacto de las actividades sobre otras organizaciones o áreas administrativas, para así poder determinar si continúa siendo válida la forma en que se realiza el trabajo.

#### 2. Situación actual

Es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) **Objetivos:** Identificar y en caso necesario definir los ojetivos del área de trabajo y del o los procedimientos que se estudian, procurando que sean congruentes y consistentes, de manera que el procedimiento tenga como propósito apoyar la consecución de los objetivos del área.
- b) **Estructura orgánica:** Revisar cuidadosamente la estructura orgánica para determinar si ésta responde adecuadamente las necesidades de trabajo, y en caso necesario proponer los cambios pertinentes.
- c) **Normas políticas administrativas:** Son lineamientos generales que regulan la actividad de toda la organización o de un área administrativa en particular y que deben ser observadas por

- el personal. Es importante determinar si las normas y políticas se han emitido y plasmado en documentos, y si éstos son conocidos por los empleados para que, como el resultado del análisis de los procedimientos, se pueda saber la existencia de las normas y políticas, y comparar si éstas responden a las necesidades de la organización.
- d) Funciones y operaciones: Se requiere definir las funciones de cada una de las áreas que están relacionadas con el procedimiento, determinándose los puestos que realizan cada una de las operaciones involucradas en el mismo.
- e) Instrumentos jurídico-administrativos: Conviene conocer los instrumentos jurídico-administrativos vigentes, tales como manuales de organización, circulares internas, reglamentos, decretos, acuerdos, para definir que fundamentación existe para la realización del trabajo.
- f) Equipo y ambiente laboral: Es recomendable también tomar en cuenta, cuando sea el caso, el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades. Esta información se debe referir a la situación en que se encuentra el equipo; si éste es suficiente y apropiado y si la distribución del mismo en el área de trabajo es la adecuada. El ambiente laboral debe ser observado para determinar cómo se distribuye el espacio, con qué mobiliario se cuenta, cómo fluyen los procedimientos, qué condiciones de ventilación, ruido e iluminación prevalecen, y en general, detectar todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.
- g) Relaciones de trabajo: Resulta muy importante conocer las relaciones humanas que se establecen dentro del área administrativa o de la organización para determinar el ambiente de trabajo que prevalece. Es conveniente detectar las relaciones interdepartamentales, liderazgos y flujo de la comunicación formal e informal.

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, ya que para poder diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere realizar un examen detallado de la información que se recopiló a través de la investigación documental, las encuestas y observaciones directas en las oficinas de trabajo. El análisis consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. .

Para analizar la información recabada es conveniente responder a seis cuestionamientos fundamentales: Qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué se realiza el trabajo.

¿Qué trabajo se hace? se cuestiona sobre la naturaleza o tipo de labores que se realizan en el área administrativa y los resultados que de éstas se obtienen. En el caso de un procedimiento, se trata de saber qué operaciones se efectúan para lograr el propósito del mismo.

¿Quién lo hace? se refiere a las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea como individuos o como grupos, y a sus aptitudes para la realización de un trabajo específico.

¿Cómo se hace? se refiere a los métodos y técnicas aplicados para realizar el trabajo y la forma en que han sido adoptados y adaptados a la organización. Así también interroga acerca de los equipos e instrumentos que se utilizan en el desarrollo de las labores.

¿Cuándo se hace? se refiere a la información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como a los horarios y tiempos

requeridos para obtener resultados o terminar una operación.

¿Dónde se hace? se refiere a la ubicación geográfica y domicilio de las oficinas, funcionalidad de los locales y distribución interna del espacio con relación a las operaciones y tareas del personal.

¿Porqué se hace? busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento. Se pretende conocer los objetivos de las acciones que integran el trabajo o procedimiento, para así poder saber si alguno o algunos de éstos no tienen objeto que se sigan desarrollando.

#### 5.3.4 REPRESENTACION DE PROCEDIMIENTOS

Cuando ha sido recabada, integrada y analizada la información, es posible proceder a graficar los procedimientos. La representación de los procedimientos sujetos a estudio puede ser más o menos compleja, según sea la técnica de diagramación y el objeto o ámbito de aplicación de los mismos.

En el caso de la elaboración de Manuales de Procedimientos, es conveniente emplear técnicas accesibles y de fácil interpretación para todos los empleados, ejecutivos y funcionarios, así como para otras personas ajenas a la institución u organización.

##### 5.3.4.1 TECNICAS DE REPRESENTACION DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

Algunas técnicas de representación de procedimientos administrativos llegan a un nivel de análisis tan detallado que imposibilitan su aplicación en forma inmediata, ágil y clara, dada la di-



versificación de la simbología que se emplea. Ello origina un <sup>68</sup>ma  
yor consumo de tiempo en su elaboración e interpretación.

Si bien es cierto que un procedimiento detallado permite llevar a cabo un análisis profundo de la situación que prevalece en un caso concreto, también lo es que la complejidad misma del procedimiento trae consigo posibilidades de error en su elaboración e interpretación.

#### 5.3.4.2 DIAGRAMACION PARA UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

La utilización de muy variadas formas de representación de procedimientos ha dado como resultado la localización de una técnica de diagramación que reúne los aspectos básicos, y que a la vez es una herramienta útil de trabajo. Por su sencillez, permite dar una idea clara y precisa de las actividades involucradas en un procedimiento a todas aquellas personas que, aún cuando tengan un amplio conocimiento de las técnicas administrativas, se hallen ante el imperativo de identificar y operar en forma eficiente los mismos.

Las ventajas que ofrece la técnica de diagramación son las siguientes:

- a) Del uso: Facilita el llenado y lectura del formato a cualquier nivel jerárquico.
- b) Del destino: Al personal que operará los procedimientos, le permite identificar y relajar sus actividades, en forma eficaz.
- c) De aplicación: Facilita la práctica de las operaciones, debido a su sencillez.

- d) De comprensión e interpretación: Puede ser comprendida por todo el personal de la organización, e incluso por funcionarios y empleados de otras instituciones u organizaciones.
- e) De simbología: Se excluye la complejidad gráfica, por lo que los propios empleados pueden proponer ajustes o simplificación de procedimientos, utilizando los símbolos correspondientes.
- f) De diagramación: Se elabora en el menor tiempo y no se requieren técnicas ni plantillas de dibujo.

#### 5.3.4.3 INSTRUCTIVO PARA EL LLENADO DEL FORMATO DE REPRESENTACION

##### 1. Clave del área administrativa

Clave que haya sido asignada al área correspondiente dentro de la organización.

##### 2. Denominación

Nombre del área responsable de la operación del procedimiento.

##### 3. Procedimiento

Nombre del procedimiento que describa la materia a que se refiere.

##### 4. Fecha

Fecha en que terminó la elaboración del procedimiento: día (número arábigo), mes (número romano) y año (número arábigo).

##### 5. Hoja No. X de Y

En la que X es el número progresivo de las hojas en que se diagrama el procedimiento y donde Y representa el número total de hojas de que consta el documento y que se repite hasta igualar a

X.

6. Codificación del procedimiento

En primer término, las siglas de la organización y en segundo término las siglas del área administrativa en donde operará el procedimiento.

7. Número de actividad

Se numera en forma progresiva, ordenando cada una de las actividades que conforman el procedimiento.

8. Actividades

La descripción de cada actividad que se realiza ya sea por una persona o área administrativa, indicando en forma progresiva, con letras del abecedario, la secuencia de las actividades.

9. Intervienen

Nombre del área administrativa, órgano o puesto responsable de efectuar cada actividad incluida en el procedimiento.

10. Forma utilizada

Nombre y clave de la forma o formas que son utilizadas en la actividad correspondiente.

11. Simbología

Se empleará un círculo indicando la secuencia de las actividades de manera progresiva con números arábigos, mismos que corresponderán a las actividades que forman el procedimiento. La simbología se unirá a través de líneas, desde el inicio del procedimiento hasta su terminación.

Observaciones:

Al final de cada procedimiento se deberá anotar lo siguiente:

Nombre de la gerencia responsable o del área administrativa de la elaboración del procedimiento.

Nombre de los analistas que elaboran el procedimiento.

Nombre y rúbrica de la persona que aprueba el procedimiento, así como el puesto que desempeña.

#### 5.3.5 OBJETIVO, AMBITO, POLITICAS Y AREAS RESPONSABLES DE LOS PROCEDIMIENTOS.

Una vez representado gráficamente el procedimiento se procede a estudiarlo para determinar si el objetivo está bien definido o necesita ser modificado, si es conocido por el personal que interviene para su consecución; también para delimitar el ámbito de aplicación, establecer las políticas que se deberán observar para el correcto desempeño del trabajo y determinar cuáles son las áreas responsables de su ejecución.

##### 5.3.5.1 OBJETIVO

Es conveniente que todo procedimiento ofrezca claridad en el propósito u objetivo que se pretende alcanzar a través de su operación, es decir, hacer explícito el para qué se desarrolla. En varias ocasiones sucede que se determinan varios propósitos, siendo necesario proceder a unificarlos y determinar un solo objetivo; en caso de no poder unificarlos, es posible que se haya egredado más de un procedimiento y que sea conveniente separarlos.

#### 5.3.5.2 POLITICAS

A fin de facilitar el cumplimiento de las actividades de los distintos elementos que participan en el desarrollo de los procedimientos, es necesario determinar en forma explícita las políticas o normas operativas a observar, lo cual permitirá realizar el trabajo sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores. Las políticas en todo caso deben circunscribir el marco general de actuación del personal para que éste no incurra en faltas o sanciones laborales en el quehacer cotidiano.

#### 5.3.5.3 AREA RESPONSABLE

Se refiere a aquella área encargada de controlar y supervisar el desarrollo del procedimiento, y que a la vez, se le ha conferido la responsabilidad de vigilar que se cumpla el objetivo.

#### 5.4 DISEÑO, MANEJO Y CONTROL DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Al contar con el diseño de los procedimientos de un área administrativa o de toda la organización se está en posibilidad de integrar la información de un solo documento, denominado manual de procedimientos.

Es conveniente prevenir las características que guardarán la edición del manual de procedimientos, ya que de ello depende en gran medida la facilidad de lectura, consulta, estudio y conservación, además de que se permitirá hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Si bien es cierto que no existe uniformidad en cuanto al contenido

do de los manuales de procedimientos, ya que dicho contenido variará dependiendo de los objetivos y propósitos de cada área administrativa u organización, así como de su ámbito de aplicación, resulta conveniente observar una serie de aspectos generales en cuanto a su diseño, manejo y control, a fin de facilitar la sistematización global de la información contenida en los mismos.

#### 5.4.1 RECOMENDACIONES GENERALES DE PRESENTACION

Debido a que existe gran variedad de formas para diseñar los Manuales de Procedimientos, y para uniformar criterios en cuanto a su presentación se dan una serie de recomendaciones para proceder a la elaboración de este tipo de documentos administrativos, como son las siguientes:

- a) Utilizar formatos de hojas intercambiables, para poder facilitar su revisión y actualización.
- b) Utilizar formatos de 28 x 21 cm (tamaño carta).
- c) A las gráficas que por necesidad dimensional sobrepasen el tamaño citado en el punto anterior se les procurará aplicar dobles hasta lograr el tamaño carta.
- d) Utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- e) Procurar que las secciones o capítulos del manual queden separados, por divisiones, las cuales presenten pestañas impresas con el nombre de cada sección.

Por otra parte, es conveniente que todo Manual de Procedimientos contenga: carátula, portada, índice general o contenido, introducción, cuerpo del manual.

#### 5.4.1.1 CARATULA

Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo la identificación del mismo, a través de los siguientes elementos:

- a) Nombre oficial de la organización.
- b) Logotipo oficial de la organización.
- c) Nombre genérico del Manual con relación a su contenido.
- d) Nombre de la organización o área administrativa responsable de la aplicación de los procedimientos.

#### 5.4.1.2 PORTADA

Es la primera hoja de un estudio que contiene de manera ordenada los elementos que lo identifican, integrada por:

- a) Nombre de la organización.
- b) Nombre genérico del manual con relación a su contenido.
- c) Nombre del área responsable de la aplicación de los procedimientos.
- d) Nombre del área responsable de la integración, distribución y actualización.
- e) Lugar y fecha de elaboración.
- f) Lugar y fecha de revisión, en su caso.

#### 5.4.1.3 INDICE GENERAL O CONTENIDO

Es la parte que presenta de una manera sintética y ordenada los elementos constitutivos del documento, o los títulos principales que comprende el Manual.

#### 5.4.1.4 INTRODUCCION

En la introducción deben aplicarse en forma clara y concisa los objetivos del manual, cómo se usará y quién, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones; así como también debe contener una breve exposición relativa a la estructura del documento; es conveniente que se incluya un mensaje y la autorización del titular de la dependencia.

#### 5.4.1.5 CUERPO DEL MANUAL

Se refiere a la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, por la cual se describen los procedimientos y se les representa gráficamente a través de diagramas que generalmente se colocan inmediatamente después de la descripción.

#### 5.4.2 RESPONSABLES DE SU ELABORACION

Es conveniente que los Manuales de Procedimientos sean elaborados con la participación de las áreas administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades, contando con la asesoría y asistencia técnica del área de organización y métodos.

#### 5.4.3 APROBACION

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual se requiere some



terlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesaria, esté completa y corresponda a la realidad, y no presente deficiencias ni contradicciones.

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto del manual a la aprobación de las autoridades correspondientes.

#### 5.4.4 DISTRIBUCION Y CONTROL

De acuerdo al número de funcionarios y empleados que deben tener el manual de procedimientos depende la cantidad de ejemplares que se reproduzcan, así como la difusión y distribución que se haga con este instrumento administrativo.

Es recomendable que el área de organización y métodos efectúe una selección y registro de funcionarios, áreas administrativas y en su caso, organizaciones que deban contar con ejemplares de estos documentos, a fin de proporcionarles en forma permanente la información necesaria para mantener actualizados todos los ejemplares distribuidos.

#### 5.4.5 IMPLANTACION

Una vez que el Manual de Procedimientos ha sido elaborado e impreso, debe ser difundido entre los funcionarios y empleados responsables de su aplicación.

El proceso de implantación de procedimientos requiere, en la mayoría de los casos, considerar tiempos de capacitación o adiestramiento del personal encargado de realizar las actividades. Así también resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los manuales conozcan con detalle

lle su contenido, con objeto de que tengan el conocimiento general de la acción de la organización y puedan consultar dichos documentos siempre que sea necesario.

#### 5.4.6 REVISION Y ACTUALIZACION

Es de gran importancia mantener permanentemente actualizados los manuales de procedimientos, ya que su utilidad radica en la veracidad de la información que contienen, esto debe hacerse a través de las revisiones periódicas; para ello es conveniente tomar en cuenta lo siguiente:

- a) Que el área de organización y métodos establezca los programas periódicos de revisión y actualización del contenido de dichos manuales, a fin de mantenerlos apegados a la realidad operativa.
- b) Que cuando un área administrativa proponga cambios, adiciones o supresiones, presente los proyectos al área de organización y métodos correspondiente, para que ésta se encargue de verificar que las sugerencias se apeguen a las políticas generales de la organización y prever los posibles efectos en otras áreas u organizaciones, así como de mantener la uniformidad de estilo y presentación.
- c) Que el área de organización y métodos someta las actualizaciones del Manual de Procedimientos, a los mismos trámites que se siguieron para la autorización y distribución del original de los mismos.

## 5.5 DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas materiales. Muestran las áreas administrativas o los puestos que intervienen para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso,

### 5.5.1 SIMBOLOS USADOS EN LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Un diagrama de flujo elaborado con un lenguaje gráfico inconsistente o no convencional transmitirá un mensaje deformado o será ineficaz para la comprensión del proceso que se pretende estudiar. De ahí la necesidad de concebir y admitir determinados símbolos a los que se confiera convencionalmente un significado preciso. (Ver cuadros 1 y 2).

### 5.5.2 RECOMENDACIONES PARA EL USO Y APLICACION DE SIMBOLOS

1. En cuanto a dibujo:

- a) Es conveniente no mezclar en un mismo lado del símbolo varias líneas de entrada y salida.
- b) Por la claridad, no debe haber más de una línea de unión entre dos símbolos.
- c) El símbolo de decisión es el único que puede tener hasta tres líneas de salida.
- d) Las líneas de unión se deben representar mediante líneas rectas y en caso necesario utilizar ángulos rectos.
- e) Para efectos de presentación, es recomendable que los símbolos mantengan uniformidad en su tamaño, salvo el caso en que se requiera hacer resultar alguna situación especial.

## 2. En cuanto a su contenido y/o uso:

- a) La redacción del contenido del símbolo de operación debe ser mediante frases breves y sencillas, de tal manera que su comprensión sea clara.
- b) Cuando el símbolo terminal identifique una unidad administrativa, debe contener el nombre completo de ella; cuando se utilicen iniciales para identificar la unidad administrativa se debe acentar su significado al pie de la hoja del diagrama.
- c) El símbolo documento debe contener el nombre original de la forma o reporte en cuestión.
- d) Cuando se presentan varios tantos de un documento, el original se identifica con la letra "o" y las copias mediante dígitos "1", "2", "3", etc. Se recomienda anotar esta identificación en el extremo inferior derecho del símbolo.
- e) El contenido del símbolo conector puede ser alfabético o numérico, teniendo presente que los contenidos de los conectores de entrada y salida deben ser iguales.
- f) Es recomendable que la parte superior del conector de página sea alfabético, y que el de la parte inferior sea numérico, en la inteligencia de que el contenido alfabético debe ser igual, tanto el el conector de destino, como en el de procedencia; mientras que el número, que indica el destino, debe contener el número de página donde continua el diagrama, y el número de donde proviene.

### 5.5.3 CLASIFICACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

Debido a lo extenso de los diagramas de flujo y a toda clase de adaptaciones a que son sometidos con el propósito de satisfacer las necesidades particulares de cada trabajo, los diagramas de flujo han tomado muchas variaciones que aparecen en diversas formas y bajo muchos títulos; sin embargo, existe una clasificación de la cual se puede elegir el tipo de diagrama que más se ajuste a nuestros requerimientos.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

La clasificación se basa en tres grupos:

1. Por su representación.- Los diagramas de flujo pueden ser:

- a) De bloque, cuyos procedimientos se presentan en términos generales con el propósito de hacer resaltar determinados aspectos. (Ver cuadro 3).

Este tipo de diagramas son de mucha utilidad para llevar a cabo presentaciones ante autoridades superiores.

- b) De detalle, en donde se presentan los procedimientos en su mínima expresión. Este tipo de diagramas es útil en la capacitación de personal, la supervisión de labores, etc. (Ver cuadro 4).

2. Por su formato, un diagrama de flujo puede ser:

- a) De formato vertical, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de arriba hacia abajo y de izquierda a derecha. (Ver cuadros 3 y 4).
- b) De formato horizontal, en el que el flujo o la secuencia de las operaciones va de izquierda a derecha y de arriba hacia abajo. (Ver cuadro 5).
- c) De formato tabular, también conocido como formato columnal o panorámico, en el que se presenta en una sola carta el flujo o secuencia de las operaciones en su totalidad, correspondiendo cada puesto o unidad administrativa a una columna. Su formulación se basa en el formato vertical y es el más recomendado debido a que el proceso puede ser apreciado en su totalidad con mayor facilidad. (ver cuadro 6).
- d) De formato arquitectónico, el cual presenta en forma objetiva el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales, o bien la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se realiza el trabajo. (Ver cuadro 7).

3. Por su propósito, un diagrama de flujo puede ser:

- a) De forma, el cual se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de operaciones.

Mediante símbolos se presenta la secuencia de cada una de las operaciones por las que atraviesa una forma en sus diferentes tantos y a través de los diversos puestos y/o unidades administrativas, desde que se origina hasta que se archiva.

Normalmente este tipo de diagramas de flujo se formula bajo el formato horizontal. (Ver cuadro 8).

- b) De labores; qué se hace, el cual también se conoce como diagrama abreviado de proceso; presenta, mediante símbolos, el flujo secuencia de operaciones, quién o en dónde se hace la operación y en qué consiste esta. Normalmente se usa el formato vertical para representar un diagrama de flujo de labores. (Ver cuadro 9).

- c) De método; cómo se hace, presenta la secuencia de operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación del procedimiento. Este tipo de diagramas es útil para el adiestramiento del personal; normalmente su formulación se basa en formato vertical. (Ver cuadro 9).

- d) Analítico; para qué se hace, presentan no solo la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación, si no también para qué sirve cada una de las operaciones dentro del procedimiento. Cuando es importante, consigna además el tiempo empleado, la distancia recorrida y alguna observación complementaria. Para la formulación de este tipo de diagrama se utiliza el formato vertical. (Ver cuadro 9).








- e) De espacio; dónde se hace, muestra el espacio por el que se

desplaza una forma o una persona durante las distintas operaciones del procedimiento o parte de él. Normalmente para elaborar este diagrama se utiliza el formato arquitectónico. (Ver cuadro 7).

#### 5.5.4 IDENTIFICACION DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO








Cualquier tipo de diagrama de flujo deberá contener los siguientes datos de identificación:

- a) En la parte superior y al centro, el nombre de la unidad administrativa a la cual corresponde el procedimiento.
- b) Inmediatamente abajo del dato anterior el nombre completo del procedimiento, incluyendo su número, si estuviese numerado.
- c) En la parte inferior el nombre de la unidad administrativa responsable de la elaboración del diagrama.
- d) El nombre completo del puesto que ocupa la persona que autoriza el procedimiento.
- e) Fecha de elaboración del diagrama.
- f) En el ángulo derecho superior o inferior, según se estile el número de página que ocupe el diagrama dentro del manual.

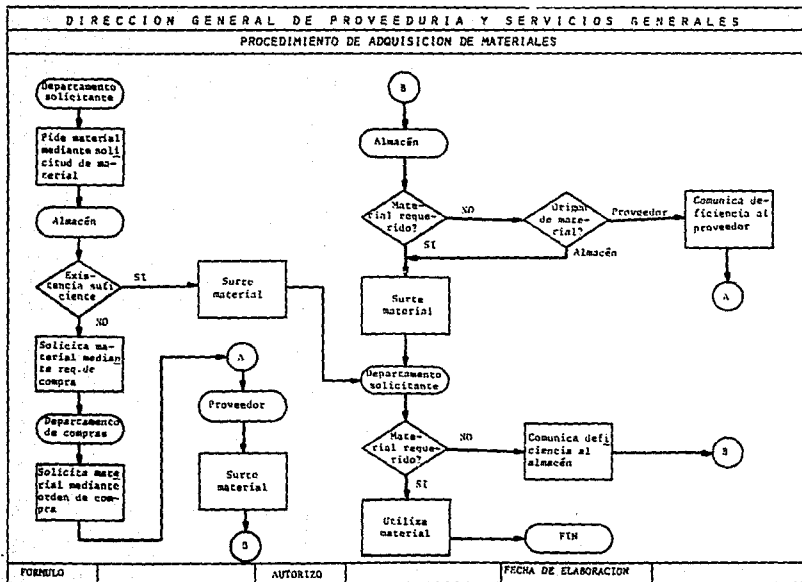
SIMBOLO	REPRESENTA
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento.
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Actividad. Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	Inicio. Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar.
	Documento. Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Decisión. Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre dos o más alternativas.
	Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo.

Cuadro 1



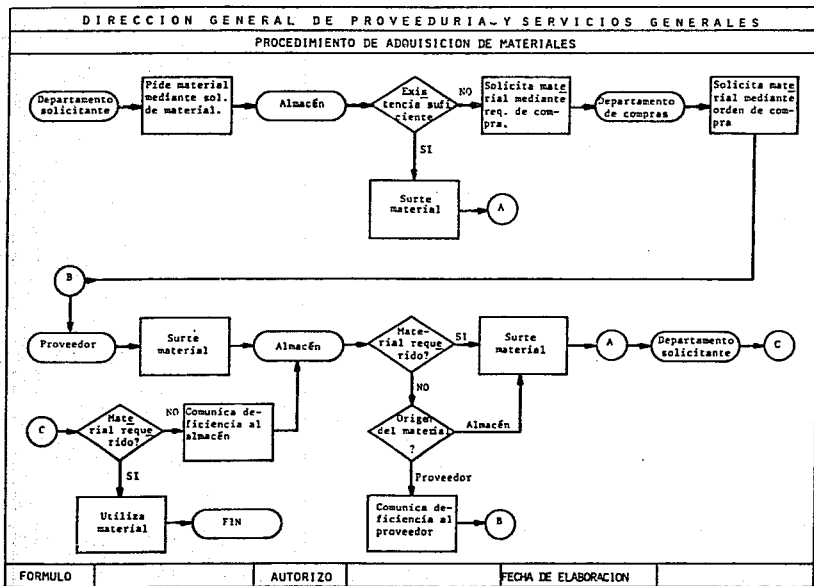
SIMBOLO	REPRESENTA
	Archivo. Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo.
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de formular una forma o producir un informe.
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización..
	Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama.
	Entrevistas. Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.

Cuadro 2

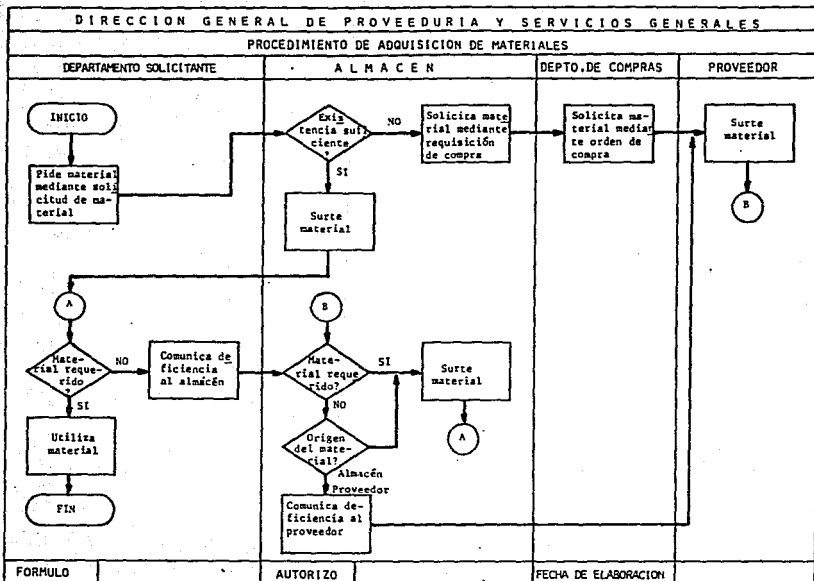


Cuadro 3

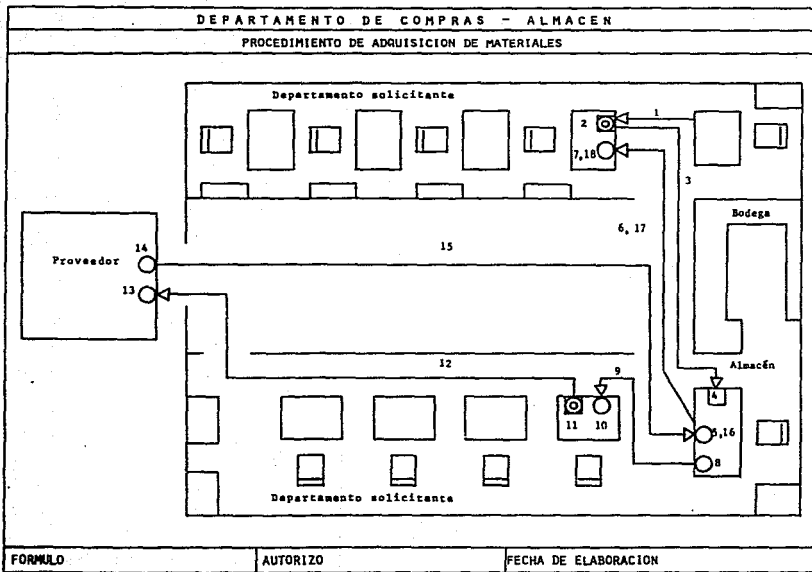




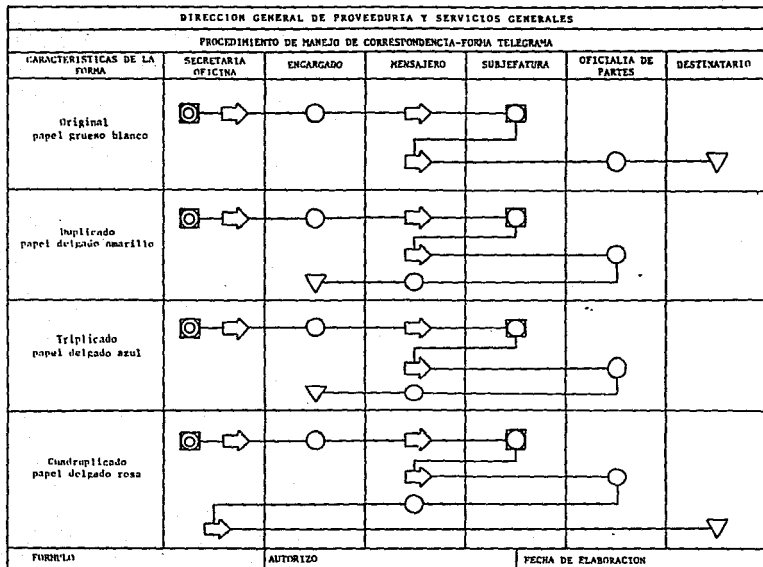
Cuadro 5



Cuadro 6



Cuadro 7



CUADRO 8

## DIRECCION GENERAL DE PROVEEDURIA Y SERVICIOS GENERALES

## PROCEDIMIENTO DEL MANEJO DE CORRESPONDENCIA-FORMA TELEGRAMA

ARTICULO 2		ARTICULO 3		ARTICULO 11			
Nº	DESCRIPCION DE LA OPERACION	QUE HACE	COMO LO HACE	PARA QUE LO HACE	RECURSOS (Personal)	TIEMPO (Minutos)	OBSERVACIONES
1	Formular telegrama en original y tres copias.	Formular telegrama en original y tres copias.	Los telegramas deberán ser formulados en adscripción de escribido.	Consultar escritura de material a oficinas formales		4	Tiempo promedio por telegrama
2	Entrega telegrama al encargado de escritorio.	Entrega telegrama al encargado de escritorio.	Personalmente		3		Si el encargado no está, deje los telegramas sobre el escritorio.
3	Recibe telegrama en original y tres copias de la Secretaría de la Oficina.	Recibe telegrama en original y tres copias de la Secretaría de la Oficina.	Por el regular, personalmente.				
4	Verifica el contenido de los telegramas en base al manuscrito.	Verifica el contenido de los telegramas en base al manuscrito.	Con algún empleado letrado del manuscrito y los telegramas.	Evitar demoras y/o confusiones en el envío de telegramas.		3	Tiempo promedio por telegrama
5	Firma cada tanto de los telegramas.	Firma cada tanto de los telegramas.	El original con firma autógrafa, copia con facsimilar.	Autorizar al envío de los telegramas.		1	Tiempo promedio por telegrama
6	Se presenta con el encargado de la oficina y le recibe los telegramas en original y tres copias.	Se presenta con el encargado de la oficina y le recibe los telegramas en original y tres copias.		Llevar los documentos a Oficina de Partes			
7	Verifica que la cantidad de documentos está completa.	Verifica que la cantidad de documentos está completa.	Comprobo que por cada original existan tres copias.	Evitar demoras posteriores.		5	Tiempo promedio por telegrama
8	Llevar todos los telegramas a la Oficina de Partes.	Llevar todos los telegramas a la Oficina de Partes.		Que Oficina de Partes envíe los telegramas.	200	10	
9	Recibe los telegramas en original y tres copias.	Recibe los telegramas en original y tres copias.					El mensajero tiene que esperar que lo atiendan.
10	Señala de recibido los documentos	Señala de recibido los documentos		Dejar constancia de la fecha y hora de recepción.		5	Tiempo promedio por telegrama
11	Separa los originales y devuelve al mensajero las copias.	Separa los originales y devuelve al mensajero las copias.		Que el mensajero distribuya las copias.		25	Tiempo promedio por telegrama
12	Acude a su oficina	Acude a su oficina		Distribuir las copias en su oficina	200	10	
13	Separa los duplicados de los telegramas y los entrega al encargado de la oficina.	Separa los duplicados de los telegramas y los entrega al encargado de la oficina.		Facilitar la distribución de copias.		5	
14	Recibe los duplicados de los telegramas y los archiva.	Recibe los duplicados de los telegramas y los archiva.	Entrega duplicados por solicitante e incorpora telegramas.	Completar antecedentes por solicitante.		5	Tiempo promedio por telegrama
15	Entrega por separado a la secretaria de la oficina, los triplicados y sus cuadruplicados de los telegramas.	Entrega por separado a la secretaria de la oficina, los triplicados y sus cuadruplicados de los telegramas.	Entrega personalmente.	Para que la secretaria distribuya los textos.			Tiempo que esperar que la secretaria lo atienda.
16	Recibe del mensajero los triplicados y cuadruplicados de los telegramas.	Recibe del mensajero los triplicados y cuadruplicados de los telegramas.	Por el regular, personalmente.				
17	Archiva los triplicados de los telegramas.	Archiva los triplicados de los telegramas.	Entrega duplicados de telegramas e incorpora por fechas los triplicados.	Tener constancia de contestación.		5	Tiempo promedio por telegrama
18	Envía a los destinatarios correspondientes las cuadruplicados de los telegramas.	Envía a los destinatarios correspondientes las cuadruplicados de los telegramas.	Por correo.	Confirmar constatación al solicitante.			

FORMULAR

AUTORIZO

FECHA DE ELABORACION

Cuadro 9

91



**CONCLUSION**

Considero que es fundamental señalar el hecho de que el hombre es un ser social, tal y como se menciona en el primer capítulo, que evoluciona de acuerdo a las distintas situaciones que vive, adaptándose a los cambios del medio que lo rodea para satisfacer sus necesidades y pertenecer a uno o varios grupos, ya sea de trabajo o de cualquier otra actividad como en este caso, el individuo trata de llevar a cabo bien sus tareas dentro de la organización para ser aceptado.

La forma de comunicación dentro de cualquier organización debe estar bien estructurada, ya que algunas veces ésta se hará personalmente y en otras ocasiones a través de otros medios como revistas, periódicos, circulares, memorandums, folletos, cartas; así como a través de la utilización de los manuales administrativos. De no ser bien manejada se puede correr riesgo de crear malos entendidos que trae grandes perjuicios para la organización.

Es importante fomentar el ambiente de trabajo por medio de la Comunicación, que sin ésta la organización corre el riesgo de no tener una buena integración. Ya que en muchas ocasiones los empleados no saben el porqué de algunos cambios o decisiones por parte de la gerencia, lo que resulta molesto para algunos y a otros los hace sentir inseguros.

Se menciona la importancia de los Sistemas de Comunicación dentro de la organización, como son los Manuales Administrativos: El Manual de Organización y el Manual de Procedimientos.

Existe otro tipo de manuales, que pueden ser utilizados de acuerdo con las características de una determinada área de la organización. Sin embargo menciono únicamente los manuales de Organización y Procedimientos por ser los de uso más frecuente dentro de

la organización.

Se señalan los objetivos de los Manuales Administrativos, se presenta la clasificación básica de los mismos, se describe cada uno de los diferentes tipos y se hacen recomendaciones para su elaboración, distribución, revisión y finalmente actualización.

La importancia de los Manuales Administrativos en el Sistema de Comunicación de las empresas en general consiste en proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente al directorio, antecedentes, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos y/o cualquier otra cosa que sea necesaria para el mejor desarrollo de las tareas administrativas.

Son un instrumento importante de la Administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos en la empresa.

La utilización de los Manuales presenta varias ventajas como son: El proporcionar en forma ordenada y sistemática información sobre la organización, política y/o procedimiento de una empresa, que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo; presentan datos que son esenciales para la mejor realización de las tareas; se obtiene en forma sencilla, directa, uniforme y autoriza información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, así como los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa.

Los Manuales Administrativos deberán adaptarse de acuerdo al tipo de organización, a sus necesidades y cuyos intereses convengan.

## BIBLIOGRAFÍA

Arias Galicia, Fernando. Administración de Recursos Humanos. Trillas. México, 1979.

Barnes, Ralph. Manual de Métodos de trabajo. México, Aguilar, 1965.

Duhalt Kraus, Miguel. Los Manuales de Procedimientos en las oficinas públicas. México, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, 1977.

Everett, Rogers M. y Rogers Agawala Rekha. La Comunicación en las Organizaciones. México, 1980.

George, Terry. Principios de Administración. México, 1971.

Gortari Flores, Sergio y Emiliano Gutierrez Orozco. Hacia una Comunicación administrativa integral. México, 1980.

Lázaro, Víctor. Sistemas y Procedimientos. México, Diana, 1975.

Nichols, Arnold Hill. Sistemas modernos de procedimientos de datos. México, Limusa, 1973.

Ríos S., Alberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Limusa, 1983.