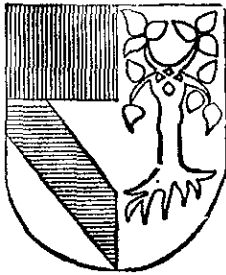


308902

11
2e/



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION

**Con Estudios Incorporados a la
Universidad Nacional Autónoma de México**

**PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y
FUNCIONES PARA LA GERENCIA DE METODOS Y
PROCEDIMIENTOS DE UN BANCO DE
DESARROLLO**

**Trabajo que como resultado del Seminario de
Investigación presenta como tesis**

Mónica Jaramillo Arrollo

**Para optar por el título de
Licenciado en Administración**

Director de tesis: Lic. Armando Sánchez Soto

México, D. F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

263732



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

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

A Dios, por su amor.

A mis padres:

Rosalinda y Francisco por su apoyo y cariño

A mis hermanos:

Francisco, Rosalinda e Iván por su alegría y compañía

A mis amigos:

Diana, Dunia, Rox, Carlos Eduardo, Flavia, Juan Pablo, Luis Antonio, etc., por su apoyo a lo largo de mi vida.

A mis tíos:

Por que los quiero mucho.

Al Lic. Armando Sánchez:

Por el apoyo en esta tesis y por la amistad que me brindo. (Hacen falta más maestros como tú).

A la Lic. Claudia Gallegos:

Por ayudarme a salir adelante, cuando nadie confiaba en mí.

A los Licenciados Marco Aurelio y José Ignacio (Nacho) Torres H. Mantecón:

Por confiar en mí y darme una oportunidad en mi profesión.

Nacho, gracias por enseñarme a valorar a mi país y a mi gente.

A las familias:

Rivera May

Zegaib Bajani

García Iglesias

Por su apoyo, confianza y por creer siempre en mí.

A la Gerencia de Métodos y Procedimientos por su apoyo en la realización de esta tesis.

Especialmente dedicada a:

Profesora Rosalinda Pereyra López, por enseñarme a no darme por vencida y sacarme adelante.

Ingeniero Francisco Jaramillo Castro, por enseñarme el amor y la dedicación al trabajo.

Los amo mucho.

INDICE:

INTRODUCCION

CAPITULO 1: LA ORGANIZACION

1.1.	Concepto de Organización	1
1.2.	Tipos de Organización	2
1.3.	Principios de Organización	3
1.4.	Estructura Organizacional	4
1.5.	Organigrama: Definición	6
1.6.	Tipos de Organigramas	6
1.7.	Departamentalización: Definición	9
1.8.	Tipos de Departamentalización	9
1.9.	Sistemas de Organización: Definición	17
1.10.	Tipos de sistemas de organización	17

CAPITULO 2: MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1.	Definición de Manual	21
2.2.	Objetivos de los Manuales	21
2.3.	Manuales Administrativos: Definición	23
2.4.	Beneficios de los Manuales Administrativos	24
2.5.	Clasificación de los Manuales Administrativos	25
2.5.1.	Según su alcance y área de aplicación	26

2.5.2.	Por su función específica o área de actividad	26
2.5.3.	Por su contenido	28
2.6.	El manual de Organización: Definición	29
2.7.	Objetivos del Manual de Organización	29
2.8.	Importancia del Manual de Organización	30
2.9.	Tipos de Manuales de Organización	30
2.10.	Proceso de Elaboración de los Manuales	31

CAPITULO 3: PROCEDIMIENTO GENERAL PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.1.	Diseño del Proyecto	37
3.1.1.	Estudio Preliminar	38
3.1.2.	Fuentes de Información	38
3.1.3.	Programas de Trabajo	39
d)	Presentación del Proyecto a las Autoridades	42
3.2.	Captación de la Información	42
3.3.	Levantamiento de la Información	43
3.4.	Integración de la Información	46
3.5.	Análisis de la Información	49
3.6.	Preparación del Proyecto del Manual	50
3.7.	Formulación de Recomendaciones	50
3.8.	Tipos de Recomendaciones	51
3.9.	Elaboración del Informe	53
3.10.	Presentación del Manual para su Aprobación	54
3.11.	Implantación del Manual	54
3.12.	Revisión y Actualización	55

**CAPITULO 4: PROPUESTA DEL MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES
PARA LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE
UN BANCO DE DESARROLLO.**

4.1. Antecedentes del Banco de Desarrollo	56
4.2. Organización del Banco de Desarrollo	57
4.3. Problemas Relacionados con la Gerencia de Métodos y Procedimientos	68
4.4. Propuesta del Manual de Organización y Funciones de la Gerencia de Métodos y Procedimientos	71

CONCLUSIONES.	89
----------------------	-----------

BIBLIOGRAFIA.	92
----------------------	-----------

INTRODUCCIÓN.

En los últimos años, se ha podido observar que en México se han venido experimentando cambios drásticos en el sistema político, económico y social, por mencionar alguno citaremos la reciente devaluación; estas condiciones han provocado en la mayoría de las instituciones un recorte en sus estructuras organizacionales y por lo tanto una notable reducción del personal.

Ante estas contingencias, las empresas deben contar con recursos humanos altamente calificados sin pretender superhombres sino única y exclusivamente que las personas de acuerdo con su experiencia, conocimiento, habilidades, actitudes y aptitudes sean ubicados en los puestos adecuados para obtener una verdadera optimización de ellos en busca de la productividad y la excelencia.

Una organización es la suma compleja de la voluntad de sus integrantes, de sus actitudes y capacidades; así como del grado de identificación colectiva en los propósitos institucionales. Por ello, el éxito dependerá de la claridad que tengan en las tareas y de la disposición ante el compromiso común.

Los manuales administrativos sirven como referencia y ayuda para obtener una mejor visión de la organización en su conjunto, además de que describe responsabilidades, deberes y niveles jerárquicos

El desarrollo o actualización de manuales administrativos, responde a diversos factores, como son: simplificación administrativa, control interno, equilibrio funcional e integral de la operación, por lo que es importante que las direcciones, áreas o departamentos ayuden a que estos propósitos se logren en las condiciones más favorables y con la agilidad requerida.

Cada empresa y departamento requiere de manuales adecuados a sus características, políticas y estructuras; por ello, el manual de una organización, no puede aplicarse de manera automática a otra empresa, aunque puede servir de apoyo para la realización de otros manuales.

El presente estudio está integrado por cuatro capítulos y los apartados de conclusiones y referencia bibliográfica.

El primer capítulo, analiza el concepto de organización, tipos de organización, principios, tipos de organigramas, tipos de departamentalización y sistemas de organización, sus ventajas y desventajas.

El segundo capítulo, se desarrolla el tema de los manuales administrativos, sus beneficios, clasificación y tipos, procesos de elaboración, así como, el manual de organización, sus objetivos, importancia, tipos y contenido.

El tercer capítulo, describe detalladamente la elaboración de los manuales administrativos, el diseño del proyecto, levantamiento de la información, análisis de la información, formulación y tipos de recomendaciones y elaboración del informe.

El capítulo cuarto, consiste en el estudio del caso, en el cual se describen los antecedentes de la organización objeto de estudio, su organización, los principales problemas en materia de métodos y procedimientos, y la propuesta de un manual de organización y funciones para el área de Métodos y Procedimientos.

Finalmente se incluyen los apartados de conclusiones y referencia bibliográfica.

CAPITULO 1 LA ORGANIZACION.

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.

La organización, es parte importante del proceso administrativo, sin la cual, no se llevaría a cabo de manera ordenada las distintas actividades que son necesarias para el logro de los objetivos.

Organización “es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”¹

Hampón, concibe el término de organización como la “división de la organización entera en unidades, comúnmente llamadas divisiones o departamentos, y en subunidades, conocidas con el nombre de secciones, que tienen determinadas responsabilidades, y una jerarquía de relaciones jerárquicas: una estructura, a fin de que sus esfuerzos se combinen y cumplan con los objetivos globales de la organización”²

La organización, “es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán en una organización. Es intencional en el sentido de que asegura que todas las tareas necesarias para lograr las metas, estén asignadas y señaladas a personas que las puedan realizar mejor.”³

¹ Reyes Ponce, Agustín., Administración de empresas, p.21

² Hampton, David., Administración, p.23

³ Koontz, Harold., Administración, p. 19

Por medio de la organización se puede identificar, clasificar y agrupar tanto, las actividades que se asignan a cada empleado, como las que corresponde supervisar a un gerente.

1.2. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

Existen dos tipos de organización que son: la organización formal y la informal.

Organización formal.

Es el tipo de organización, que "está basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicación a todos a través de manuales de organización, de descripciones de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, entre otros"⁴

Organización informal

Este tipo de organización, "emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos"⁵

Este tipo de organización tiene reglas propias, que se cumplen de manera habitual, pero no se tienen por escrito.

⁴ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, p.83

⁵ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, p.83

1.3. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

El hombre a lo largo de su existencia siempre ha buscado la manera de agruparse para la consecución de sus objetivos, lo que ha dado lugar a las diversas organizaciones que buscan satisfacer necesidades tanto propias como para la sociedad en general; los objetivos plasman los deseos e intenciones de los fundadores para formar una organización. El desarrollo de una organización eficiente requiere tomar en cuenta la aplicación de ciertos principios; algunos de los más mencionados por diversos autores son los siguientes:

- Principio de eficiencia organizacional. Una organización o área debe ser estructurada lo mejor posible, al menor costo que permita el logro de los objetivos.
- Principio de especialización o división del trabajo. A cada puesto se le debe asignar una actividad específica, limitada y concreta.
- Principio del tramo de Control. Cada gerente o puesto administrativo en la organización, tiene un número límite de subordinados que puede dirigir y supervisar eficazmente.
- Principio escalar. "Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad por la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional"⁶

⁶ Koontz, Harold, Administración, p.331

- Principio de carácter absoluto de la responsabilidad. “La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta, y los superiores no pueden evadir la responsabilidad de las actividades organizacionales de sus subordinados”⁷
- Principio del equilibrio de autoridad-responsabilidad. “Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella”⁸
- Principio de equilibrio de dirección y control. Cada jerarquía debe contar con los controles necesarios para asegurar la unidad de mando.
- Principio de la unidad de dirección. “Una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tenga un mismo objetivo”⁹
- Principio de jerarquización. De acuerdo con las necesidades existentes, deben crearse los niveles jerárquicos adecuados.

1.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Una de las principales funciones de una organización, es proporcionar una estructura necesaria para que se logren sus objetivos con eficiencia.

⁷ Koontz, Harold, *Administración*, p.331

⁸ Reyes Ponce, Agustín., *Administración de empresas*, p.215

⁹ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, p.84

Una estructura es muy importante para la administración efectiva de las relaciones con los empleados ya que existe una interacción entre la organización y sus componentes humanos.

Las relaciones estructurales especifican las funciones que se esperan de las personas que ocupan los puestos, es decir, hay una estrecha relación entre la estructura de la organización con la naturaleza de las relaciones y actividades de los empleados.

Cualquiera que sean los medios por los cuales una empresa lleva a cabo la planeación de su organización, el principal objetivo es desarrollar una estructura que sirva como instrumento para el logro de sus objetivos, sin embargo, en muchas empresas el diseño de estructuras adecuadas no se lleva a cabo de manera planeada.

Una manera de estructurar una empresa es a través de la departamentalización, que consiste en agrupar las diversas actividades de una organización en departamentos para facilitar el logro de sus objetivos.

Es necesario que una estructura organizacional tenga sentido, que ayude a los individuos a hacer su trabajo y proporcione los medios para operar de mejor manera.

“El trabajo, cuando es organizado y estructurado en forma efectiva en puestos, también proporciona a los empleados que son asignados a ellos los medios para entender con más claridad lo que se espera de ellos en forma de productividad y cooperación”¹⁰

¹⁰ Chruden J. Herber, *Administración.*, p.337

Diseñar una estructura apropiada es difícil, sin embargo, ésta puede ser modificada de acuerdo a las nuevas necesidades que se presenten, por lo que se requiere de una atención continua. El tipo de estructura dependerá de las características de cada empresa.

1.5. ORGANIGRAMA: DEFINICIÓN

Se le define como "el diagrama de estructura de una organización, en el que se muestran las funciones, departamentos o posiciones dentro de la organización y como se relacionan"¹¹

Los organigramas revelan la división de funciones, niveles jerárquicos, líneas de responsabilidad y autoridad, canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, jefes de cada grupo, las relaciones existentes entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento.

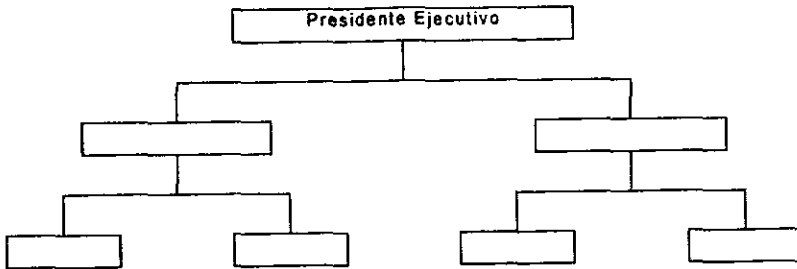
1.6. TIPOS DE ORGANIGRAMAS.

Existen varios tipos de organigramas, como son los siguientes:

1.- Organigramas Verticales.

Son aquellos en que cada puesto subordinado a otro se presenta por cuadros en un nivel inferior y que están ligados por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad

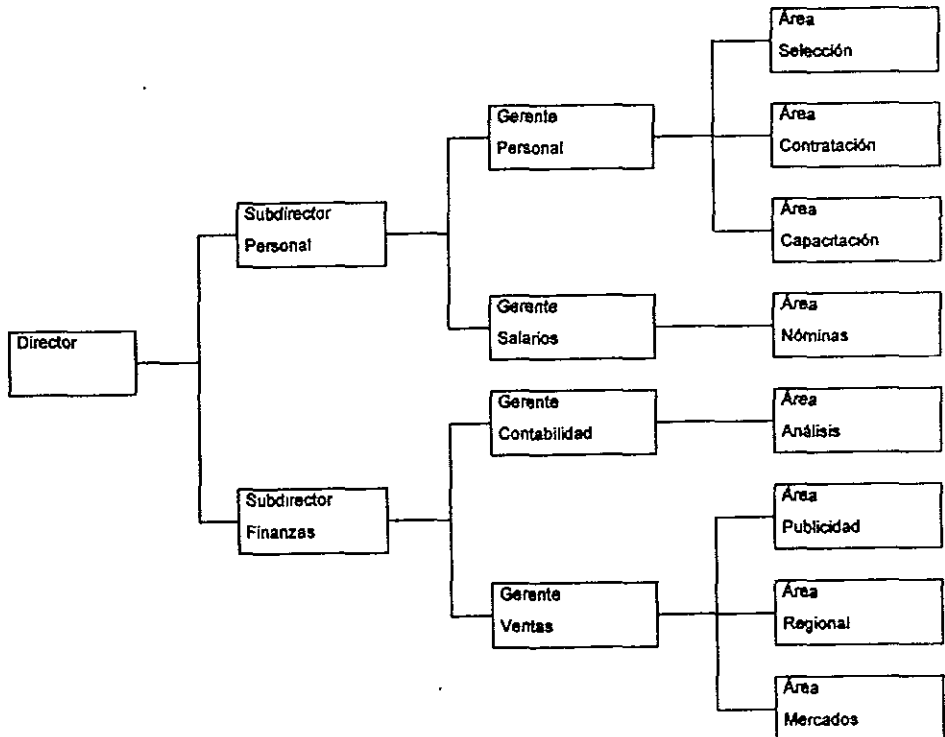
¹¹ Stoner S., A. James., *Administración*, p. 37



Fuente: Stoner S.A. James, Administración, p.338

2.- Organigramas horizontales.

Este tipo de organigramas es muy parecido al organigrama vertical, con la diferencia de que se comienza del lado izquierdo con el nivel máximo jerárquico y se continúa con los demás niveles, sucesivamente, hacia la derecha.



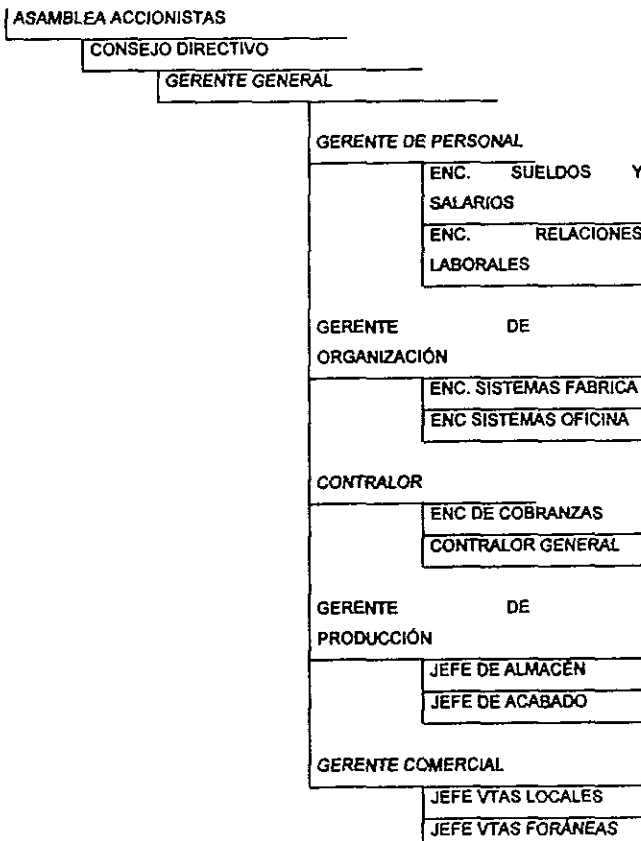
Fuente: Gómez Ceja Guillermo, Planeación y organización de empresas, p. 232

3.- Organigramas Circulares.

Está formado por un cuadro central, el cual corresponde a la autoridad máxima de la empresa y a su alrededor se trazan círculos concéntricos que representan los niveles de organización y se colocan a los jefes inmediatos ligándolos con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

4.- Organigramas escalares

Señala con sangrías, en el margen izquierdo, los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalen dichos márgenes.



Fuente: Reyes Ponce, Agustín, Administración de empresas, p. 232

1.7. DEPARTAMENTALIZACIÓN: DEFINICIÓN

La departamentalización se define como " el agrupamiento de funciones dentro de la estructura de una organización"¹²

Chiavenato, concibe a la departamentalización, como "el medio por el cual se atribuyen y se agrupan actividades diferentes a través de la especialización de los órganos, con el fin de obtener mejores resultados en conjunto que el que se podría tener si se dispersaran todas las actividades y tareas posibles de una organización industrialmente entre todos sus órganos"¹³

La departamentalización es un método que estructura las actividades de la organización, para facilitar el logro de los objetivos de ésta.

1.7. TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN

Las modalidades o tipos de departamentalización son las siguientes:

1. Departamentalización funcional
2. Departamentalización por producto/mercado
3. Departamentalización por procesos
4. Departamentalización por proyectos y
5. Departamentalización matricial.

¹² Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas, p.221

¹³ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, p.243

Departamentalización Funcional.

En ésta se agrupan las actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. La departamentalización funcional o por funciones, es muy usada y está presente en casi cualquier empresa en algún nivel de la estructura.

“En este tipo de estructura, cada administrador tiene autoridad sobre el personal de todos los departamentos, con respecto a su desempeño de la función de la cual es responsable.”¹⁴ Se utiliza principalmente en pequeñas empresas.

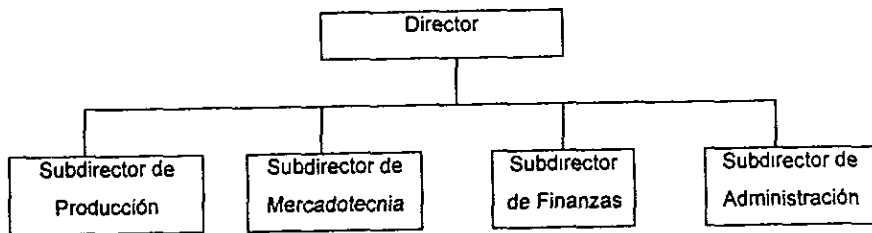
Este tipo de estructura, sigue el principio de especialización favoreciendo la eficiencia en el uso del personal, facilitando la supervisión, además de ser idónea para concentrar los conocimientos técnicos, y estas concentraciones favorecen, a su vez, la existencia de productos con mayor calidad; así mismo, “permite la fácil movilización de habilidades especiales y las coloca donde más se necesiten”¹⁵ Por otra parte permite la economía por la utilización máxima de las personas, máquinas y producción en masa.

Por las características de esta modalidad de departamentalización, resulta más adecuada para empresas pequeñas y que ofrecen pocas líneas de productos; en cambio, en una empresa más grande, provocaría dificultades tanto en la toma de decisiones, como en la aplicación de medidas rápidas respecto a un problema, debido a que los administradores funcionales deben reportar a las oficinas centrales y tener que esperar mucho tiempo para cualquier toma de decisiones.

¹⁴ Chruden J. Herber, Administración de personal, p 70

¹⁵ Stoner S., A. James., Administración, p. 340

En este tipo de departamentalización, existe una falta de flexibilidad, en presencia de circunstancias relativamente inestables, que provoca una lenta adaptación a los cambios ambientales además, se tiende a restar importancia a los objetivos generales de la empresa, se establecen fronteras entre los departamentos, lo que hace más difícil ver a la empresa en su totalidad



Fuente: Stoner S.A. James, Administración, p. 341

Departamentalización por Producto/Mercado.

Es el tipo de departamentalización, donde el simple tamaño y la diversidad de los productos hacen muy difícil trabajar con departamentos funcionales, por ello se crean divisiones, cada una de las cuales, diseña, produce y comercializa sus propios productos. Este tipo de departamentalización tiene a su vez otras modalidades que son las siguientes:

- a).- División por Producto
- b).- División Geográfica
- c).- División por Cliente

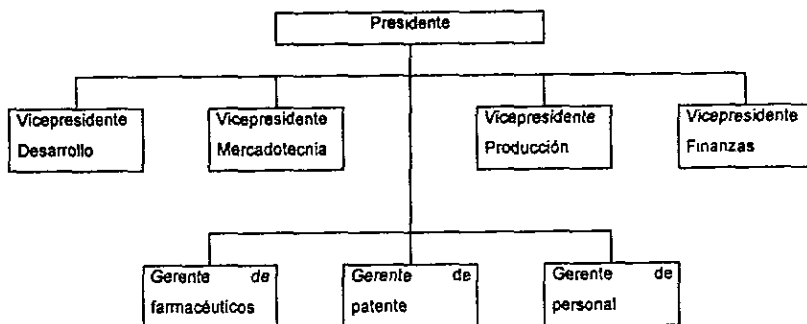
División por Producto.

Por lo general, esta modalidad se establece "cuando cada producto requiere de tecnología de fabricación y métodos de mercadotecnia distintos"¹⁶

Este tipo de estructura permite a la gerencia delegar a un jefe de división la autoridad suficiente sobre las funciones tanto de producción, ventas y servicio que se relacionen con un producto o una línea de productos, exigiendo así un grado de responsabilidad de las utilidades. Una de sus ventajas es que "permite el fácil uso del capital como de las instalaciones y habilidades ayudando al crecimiento y la diversidad de productos y servicios"¹⁷

En este tipo de departamentalización, por la cooperación y la comunicación que existe entre los grupos de personas que contribuyen a la realización del producto, se facilita la innovación del mismo y ayuda a que las organizaciones se mantengan en contacto con los mercados donde operan y puedan responder más rápidamente a los cambios.

En cuanto a su control, resulta más difícil, porque requiere de personal calificado, toda vez que un gerente de división de producto ocupa una posición casi igual a la del presidente de una compañía de una sola línea de producto.



Fuente: Stoner S.A., James, Administración, p. 342

¹⁶ Stoner S., A. James., Administración, p. 341

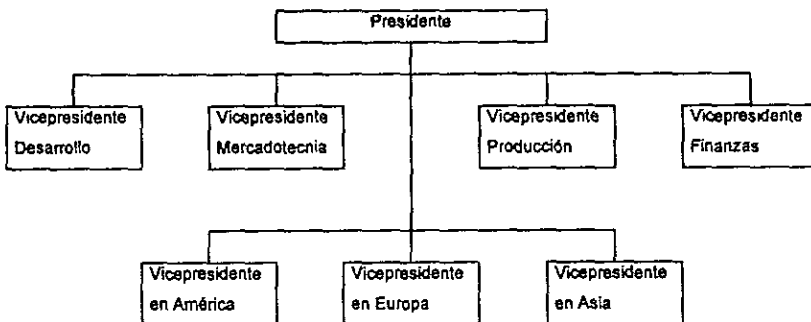
¹⁷ Koontz, Harold, Administración, p.218

División geográfica.

Se usa para aquellas empresas que operan en extensas zonas geográficas o para aquellas cuyas actividades estén dispersas física o gráficamente. Esta estructura ayuda a que exista una mejor coordinación de las actividades en una región y alienta la participación en la toma de decisiones por región.

Una de sus ventajas es que la producción puede organizarse con una base territorial al establecer plantas en una región particular, lo cual, puede reducir costos de transporte y tiempo de entrega; sin embargo, esta departamentalización requiere de mayor número de personas con habilidades administrativas

El control es más difícil llevarlo a cabo, por las dificultades que presenta monitorear las actividades de los departamentos en los distintos territorios.

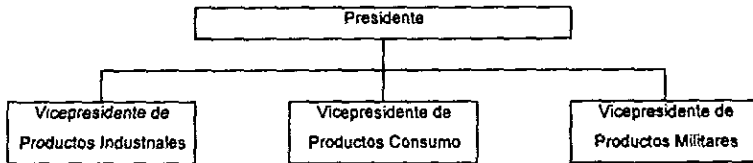


Fuente: Stoner S.A., James, Administración, p. 342

División por Cliente.

Se aplica "cuando una división vende la mayor parte de sus productos o todos ellos a una clase particular de cliente"¹⁸

Su ventaja principal es que alienta una concentración de las necesidades de los consumidores, ofreciéndoles lo que piden y ganando mayores clientes, sin embargo, puede ser que los grupos de consumidores no siempre estén claramente definidos, además de la dificultad que puede darse en la coordinación entre este tipo de organización y los organizados en otra forma.



Fuente: Stoner S.A., James, Administración, p. 343

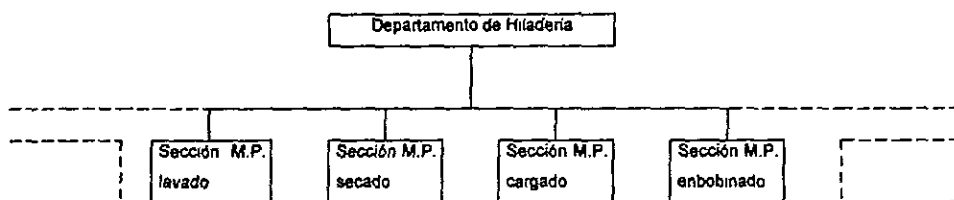
En cualquier organización por división, las actividades, habilidades y capacidades para generar y comercializar determinados productos, están agrupados en un lugar bajo una sola dirección, por lo cual un trabajo completo, puede coordinarse más fácilmente y mantener un alto desempeño en la actividad, mejorando a la vez, la calidad y la velocidad en la toma de decisiones, porque se está más cerca de la acción, aligerando la carga a la administración central, ya que los administradores tiene mayor autoridad.

¹⁸ Stoner S., A. James., Administración, p. 342

Departamentalización por procesos.

Se efectúa tomando en cuenta la secuencia del proceso productivo, por medio del cual, se designa departamentos para cada proceso y al que se agrupan, la distribución física de las máquinas y los equipos, así como, las personas para la elaboración de los productos y/o servicios.

Por la misma distribución física de la maquinaria y equipo, esta modalidad presenta poca flexibilidad de adaptación a los cambios tecnológicos



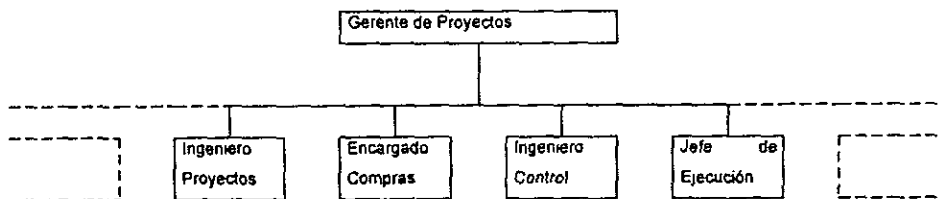
Fuente: Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 256

Departamentalización por proyecto.

Se establece con base en las diferentes y agrupadas actividades, que son necesarias para lograr resultados en los proyectos de una organización, que requieren de una estructura con capacidad de adaptación a las diferentes necesidades de cada proyecto a realizar.

También es necesario una gran coordinación de las partes. Una de sus ventajas es la concentración de los recursos en una sola actividad, que debe tener establecidos y claramente definidos, sus tiempos de inicio y término.

La aplicación de esta modalidad, debe contar con personal, maquinaria y equipos distintos para cada proyecto, que constituye una de sus desventajas ya que, en la espera de un nuevo proyecto o en la realización de proyectos distintos, no se hace uso de la maquinaria y, en muchas ocasiones, se despide al personal por no necesitarlo, lo que provoca en los empleados, angustia e inseguridad por su futuro dentro de la empresa.



Fuente: Chiavenato, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, p. 258

Departamentalización Matricial.

La departamentalización matricial, es la combinación de la departamentalización funcional y la de producto/mercado, en una misma estructura, combinando sus ventajas y procurando evitar sus limitaciones.

Esta modalidad, "no sólo se departamentaliza sobre una base técnica, sino también sobre una base administrativa"¹⁹

¹⁹ Quiroga Leos, Gustavo, Organización y métodos en la administración pública, p. 185

Este tipo de organización, da a la empresa una gran flexibilidad que le ahorra costos, ya que a cada proyecto se asigna únicamente el número de personas que necesita evitando duplicaciones innecesarias y está orientada a los resultados finales, sin embargo, existe gran desventaja, ya que los empleados se hallan bajo una autoridad dual, es decir, "la supervisión es doble, al ser técnica por el técnico en jefe y administrativa por el jefe administrativo"²⁰

1.9. SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN: DEFINICIÓN

A los sistemas de organización se les conceptúa como los medios por los cuales podemos definir la estructura más adecuada para el logro de los fines o metas de una organización, es decir, son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y de su utilidad dentro de la estructura orgánica

1.10. TIPOS DE SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN.

Existen tres tipos de sistemas de organización: que son los siguientes:

1. Sistemas de organización lineal
2. Sistemas de organización funcional
3. Sistemas de organización lineal-staff

²⁰ Quiroga Leos, Gustavo, Organización y métodos en la administración pública, p. 185

Organización Lineal.

La autoridad y responsabilidad se da en una sola línea directa para cada persona, es decir, el supervisor tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados, quienes reportan única y exclusivamente a su superior y tiene un solo jefe, él que tiene el control de la organización y centraliza las decisiones.

La comunicación se realiza de manera formal y lineal, limitada exclusivamente a las relaciones establecidas en el organigrama.

Este tipo de organización es de fácil aplicación; las responsabilidades de los cargos, están claramente definidas y delimitadas; es una organización estable por su misma disciplina y centralización de las decisiones y del control.

Por otro lado, esta organización es muy rígida, no permite el crecimiento de la empresa; por el tipo de comunicación que se da, la toma de decisiones importantes tardan más tiempo, lo cual puede paralizar las actividades de la empresa o de algún departamento.

Esta modalidad es adecuada para organizaciones pequeñas, "que no requieran de ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas, cuando las tareas de la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación"²¹

²¹ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, p.215

Organización Funcional.

En este tipo de organización se "aplica a cada tarea el principio de especialización,"²² existe una autoridad dividida que se basa en la especialización. Cada subordinado reporta a varios supervisores, sin embargo, se reporta a cada supervisor respecto a los asuntos de su especialidad, esto quiere decir que los superiores, no tienen una autoridad total sobre los subordinados.

En cuanto al tipo de comunicación, se busca mayor rapidez, sin la utilización de intermediarios, por lo que existen líneas directas de comunicación. Las decisiones son delegadas, es decir, no existe centralización, lo que permite una concentración total y única de los empleados en sus funciones, lo que trae consigo mayor eficiencia en el desempeño, además, permite una mejor supervisión técnica con la especialización en todos los niveles, ya que cada cargo u órgano reporta a expertos en su campo de especialización.

La organización funcional tiene como desventaja, la duplicidad de mando; la dispersión de la autoridad, lo que hace más difícil a los cargos superiores controlar el funcionamiento de los cargos inferiores; la competencia entre los especialistas que hace que éstos impongan sus puntos de vista perdiendo así la visión global de la empresa y los objetivos de la misma

Organización Lineal-Staff.

Es una combinación de la autoridad lineal y de la funcional; es muy usado en la actualidad, en especial, en empresas grandes. En este tipo de organización se mantiene una clara línea de autoridad, desde el más alto nivel hasta el más bajo, y cada miembro de la organización responde directamente a un superior único, sin

²² Quiroga Leos, Gustavo, Organización y métodos en la administración pública, p. 189

dejar de recibir asesoramiento y servicios especializados de cada función, por órganos staff, en asuntos referentes a su especialidad.

“La organización lineal-staff, se caracteriza por el mantenimiento del principio de jerarquía. La jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría”²³

Este tipo de organización tiene como ventaja la existencia de asesoría y servicios especializados, que son necesarios en las organizaciones; en éste se realizan actividades de línea y de staff conjuntamente.

Es posible que este tipo de organización se presenten conflictos entre los órganos de línea y los de staff, en donde el asesor del órgano de staff, no tiene una autoridad de forma lineal sobre los que ejecutan las actividades de la organización. Existen diferencias de formación entre el asesor y la persona de línea, por lo general, el asesor tiene una mejor formación, lo que puede provocar el repudio de ideas entre estos dos órganos limitando la actividad y desarrollo de la organización.

La responsabilidad de cualquier problema que pudiese surgir, puede no ser asumido por cualquiera de estos órganos, argumentando que la culpa fue del otro. Existe la posibilidad de no obtener y mantener un equilibrio dinámico entre ambos órganos lo cual, puede provocar la falta de cooperación e integración para lograr los objetivos de la organización.

²³ Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, p.225

CAPITULO 2 MANUALES ADMINISTRATIVOS

2.1. DEFINICION DE MANUAL.

Son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización (antecedentes, legislación, organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc.), así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

2.2 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

1. Presentar una visión de conjunto de la organización.
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicidad y detectar omisiones.
3. Coadyuvar a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
4. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directices.
5. Agilizar el estudio de la organización.

6. Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
7. Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación e instrumentación de modificaciones necesarias en la organización.
8. Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
9. Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la conforman.
10. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
11. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones análogas.
12. Servir como vehículo de orientación y coordinación con otras organizaciones análogas.
13. Servir como vehículo de orientación, información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios y/o clientes con los que interactúa la organización.

Esta es la razón por la cual, la existencia de guías sobre la actuación individual de los trabajadores o de sus funciones permite llevar un control adecuado de las actividades que se realizan en las organizaciones.

2.3 DEFINICION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Rodríguez Valencia, define el manual administrativo, como "un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad."¹

Un manual, "es aquel que presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas."²

Un manual, es un documento que contiene información sistemática y ordenada sobre la historia, objetivos, políticas, estructura, funciones y especificación de puestos y/o procedimientos de una institución o entidad que son necesarios para regir y ayudar al cumplimiento de los objetivos de la misma.

¹ Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, p.57.

² Kellog. Graham, citado por Gómez Ceja, Guillermo en Planeación y organización de empresas, p.378

2.4. BENEFICIOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales son elementos de referencia y de ayuda para las entidades, ya que por medio de éstos se puede tener una visión de la entidad en su conjunto; y proporcionar al personal sus deberes y responsabilidades, políticas y objetivos de la empresa, los reglamentos de trabajo en forma sencilla, de manera que puedan ser entendidos por los empleados de todos los niveles.

Los manuales administrativos ayudan en gran medida al aprovechamiento tanto de los recursos humanos como materiales; orientar al personal de nuevo ingreso a su incorporación a la entidad; ahorra tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo ayudando así, a que esta se realice de manera correcta, permiten tener una visión mas clara de la entidad, indicando las funciones encomendadas a cada unidad administrativa evitando duplicaciones, es decir, facilita la orientación del personal en la entidad.

“Un manual bien elaborado puede facilitar la detección y estudio de los problemas de la organización, sirve como una guía para la clasificación del personal clave, ayuda a tener una comprensión mas clara de los planes generales de la empresa y así como para la evaluación de puestos, ya que se tiene información sobre las funciones y puestos; sin embargo, muchas empresas consideran que la elaboración de un manual es muy laborioso y limitativo ya que se piensa que este conduce a una rigidez estricta.”³

³ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas, p. 379

2.5. CLASIFICACION DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos, han sido clasificados de diversas maneras, entre las cuales, la mas común está la propuesta por Guillermo Gómez Ceja, quién los clasifica de la siguiente manera:

1).- Por su alcance y área de aplicación en:

- Generales o de aplicación universal.
- Departamentales o de aplicación específica.
- De puesto o de aplicación individual.

2).- Por su función específica o área de actividad en:

- De personal.
- De producción o ingeniería.
- De finanzas.
- Generales, que se ocupen de dos o mas funciones específicas.
- Otras funciones.

3).- Por su contenido en:

- De historia de la empresa o institución.
- De políticas.
- De contenido múltiple.
- De organización.
- De procedimientos.⁴

⁴ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas, p.380.

2.5.1. SEGUN SU ALCANCE Y AREA DE APLICACION

- **Manuales generales o de aplicación universal**

Son aquellos manuales que toman en consideración a todo el organismo en su totalidad.

- **Manuales departamentales o de aplicación específica**

Se refieren al contenido de la información de una unidad o departamento.

- **Manuales de puestos o de aplicación individual**

Son los manuales que toman en consideración un solo puesto dentro de la organización.

2.5.2 POR SU FUNCION ESPECIFICA.

1) Manuales de personal

Estos manuales tratan básicamente de la administración de personal, pueden elaborarse destinándolos a tres clases de usuarios:

- Para el personal en general; como manuales del empleado o reglas y reglamentos de oficina, donde se dan a conocer políticas de prestaciones para los empleados, uso de los servicios, aspectos como asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.
- Para los supervisores; donde se comunican actividades y políticas de la administración del personal.

- Para el personal del departamento; pueden ser manuales de organización del departamento de políticas y procedimientos específicos, como el reclutamiento y la selección del personal, valuación de puestos, etc.

2) Manuales de producción o ingeniería

Los manuales de producción son muy utilizados, ya que existe una gran necesidad de coordinar la producción, la fabricación e inspección del personal de ingeniería en general.

3) Manuales de finanzas

Los contralores y tesoreros continuamente exigen instrucciones específicas a aquellas personas que protegen los bienes de la empresa, por lo que estos manuales son muy aceptados.

4) Manuales generales

Es muy usual que un manual no solo trate de una sola área de actividad, sino que abarca dos o mas áreas específicas.

Puede darse el caso que en una empresa tengan un manual general que abarca diferentes tipos de manuales.

5) Manuales de otras funciones

Dependiendo de la empresa que se trate, existen manuales que se formulan específicamente para sus funciones y áreas más importantes. En ocasiones es difícil decidir la categoría a la que pertenece un manual, ya que están diseñados de manera intencional para varios fines.

2.5.3. POR SU CONTENIDO

1) Manual de historia de la empresa

Estos manuales, contienen como su nombre lo dice, la historia de la empresa, el cual da una vista introspectiva del pensamiento y tradiciones de la empresa, puede ayudar a los empleados a sentirse parte de la organización y elevar su moral.

2) Manual de políticas o de normas

Estos manuales describen las políticas de una entidad, las cuales prescriben límites dentro de los cuales se debe realizar una actividad.

El conocimiento de las políticas proporciona un marco sobre el que se basan las actividades. Los manuales de políticas incluyen muchas veces los objetivos de la empresa.

3) Manual de contenido múltiple

Generalmente, los manuales de oficina se diseñan para varios fines, sin embargo, estos manuales requieren de manifestar claramente las normas generales de la empresa y dar un panorama de la organización básica de la misma.

4) Manual de organización

Los manuales de organización, son documentos que muestran la estructura de la empresa o de los departamentos de ella, según sea el manual, describen los puestos que indican los grados de autoridad, funciones y actividades, que sirven de guía para las personas que laboran dentro de estos.

Por ello, es de gran importancia, que las organizaciones cuenten con estos tipos de manuales, que les permiten conocer su funcionamiento.

5) Manual de procedimientos

El manual de procedimientos es un instrumento de información que señala en forma metódica los pasos y las operaciones a seguir para la realización de las funciones en la entidad. Los manuales de procedimientos pueden referirse a: tareas o trabajos individuales, a procedimientos de operación de todo un departamento, y a prácticas generales en un área determinada de actividades.

2.6. EL MANUAL DE ORGANIZACION: DEFINICION

Los manuales de organización, son aquellos documentos que "registran y mantienen actualizada la información detallada sobre las atribuciones, estructura, funciones de las unidades administrativas que integran la dependencia, los niveles jerárquicos, los sistemas de comunicación y coordinación, los grados de autoridad y responsabilidad y la descripción de puestos, además se complementan con organigramas que representan en forma esquemática la estructura de su organización"⁵

2.7. OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Los objetivos de los manuales de organización son los siguientes:

⁵ Secretaría de la Presidencia, Dirección General de estudios administrativos, El reglamento interior y el manual de la organización, p. 19.

- “Presentar una visión integral de cómo opera la organización.
- Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procesos.
- Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.”⁶

2.8. IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Los manuales contienen aspectos como son: canales de comunicación, objetivos, estructura orgánica, deberes y responsabilidades de los puestos, entre otros; que son necesarios para la organización y administración de una empresa, ya sea en su totalidad o una parte de ella como lo es un departamento. Es un documento o instrumento que ayuda a la planeación de la organización y permite a las organizaciones conocer como funcionan para el logro de sus objetivos.

2.9. TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACION

Existen dos tipos de manuales de organización, que son: los generales y los específicos.

“Los manuales generales de organización son aquellos que abarcan toda una empresa; y, los específicos de organización, se ocupan de una función

⁶ Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, p.92

operacional, un departamento en particular o una sección. Los manuales específicos de organización contienen un apartado referente a la descripción de puestos⁷

2.10. PROCESO DE ELABORACION DE MANUALES

Los manuales de organización, así como de otros tipos, requieren de un proceso para ser elaborados.

Rodríguez Valencia, resume este proceso en ocho puntos que son indispensables para su elaboración y mantenimiento, los cuales son:

- 1.- Recopilación de Información.
- 2.- Procesamiento de Información.
- 3.- Redacción.
- 4.- Elaboración de Gráficas.
- 5.- Formato y composición.
- 6.- Revisión y aprobación.
- 7.- Distribución y Control.
- 8.- Revisión y Actualización.

1.- Recopilación de Información.

Se refiere a recolectar y organizar la información que se tomará para la realización del manual.

⁷ Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, p.93-94

2.- Procesamiento de la información.

Es la organización de los datos, desarrollando el proyecto del manual, realizándose el análisis y depuración de la información.

3.- Redacción.

Para este punto, se tiene que definir de que se tratará el manual y tomar en consideración las personas a las cuales estará dirigido el manual, para que sea elaborado de manera que utilice el lenguaje adecuado, para que les resulte claro y comprensible.

4.- Elaboración de Gráficas.

La utilización y elaboración de las gráficas, permitirán un mejor entendimiento del contenido de los manuales.

5.- Formato y composición

Es la manera de como se presentará el manual, es decir, su apariencia para que éste pueda ser leído con mayor facilidad.

6.- Revisión y Aprobación.

Todo manual, deberá ser revisado y corregido debidamente, para que éste sea aprobado por las autoridades correspondientes con el fin de reproducirlo y distribuirlo.

7.- Distribución y control.

Es llevar a las manos de las personas correspondientes el manual, para quienes fue hecho y realizar controles sobre la utilización adecuada de éstos.

8.- Revisión y Actualización.

Es de gran importancia que se realicen revisiones periódicas y cambios que surjan de éstas, a fin, de que los manuales no resulten obsoletos con el tiempo y puedan ser utilizados en el futuro.

Contenido.

Los manuales de organización deben contener lo siguiente:

Identificación.

Índice o Contenido.

Prólogo y/o Introducción.

Antecedentes históricos.

Legislación o base legal (marco legal).

Atribuciones.

Estructura Orgánica.

Listado

Organigramas

Funciones.

Descripción de puestos.

Identificación.

Para identificar el manual, entre otros, se le asigna un apartado que debe contener los siguientes datos:

- Nombre oficial del organismo.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende.

- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión en su caso.
- Unidades responsables de la revisión, en su caso.
- Unidades responsables de su elaboración.
- Cantidad de ejemplares impresos.

Índice o Contenido.

Es una relación de los capítulos que conforman la estructura del manual.

Prólogo y/o Introducción.

Es una aplicación de lo que es el documento, lo que da origen a su realización y los objetivos que se pretenden realizar con este manual.

Incluye además información sobre a quién va dirigido, cómo va a usarse, cuándo serán hechas las revisiones y actualizaciones. En ocasiones, contiene un mensaje de la más alta autoridad del área comprendida en el manual; observaciones y aclaraciones.

Antecedentes Históricos.

Es una breve descripción de las causas que dieron origen a la organización incluyendo además información sobre el desarrollo y evolución que se hayan efectuado en cuanto a la estructura y funciones.

Legislación o Base Legal.

Es "la relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ellas".⁸

⁸ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas, p. 387.

Las disposiciones jurídicas, deben relacionarse de la siguiente manera: Constitución política, tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos y/o circulares.

Atribuciones.

Son las facultades que se otorgan a las unidades descritas en el manual, es decir, "consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la entidad o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades."⁹

Estructura Orgánica.

Es aquella que describe de manera ordenada y sistemática las unidades que componen una entidad administrativa, por lo tanto, define los principales cargos y sus unidades dependientes, las líneas de autoridad y responsabilidad y los niveles jerárquicos existen. La estructura orgánica puede describirse de dos maneras: listado y organigramas.

Listado.- Se listan siguiendo un orden jerárquico de cada una de las unidades administrativas. "Las unidades administrativas se colocan en el lugar inmediato inferior al que pertenecen."¹⁰

Organigramas.- Representan gráficamente, la estructura de la organización en donde se muestra los principales cargos y puestos que integran la organización.

⁹ Presidencia de la República. Coordinación de estudios administrativos, Manuales administrativos. Guía para su elaboración, p. 18

¹⁰ Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas, p. 389

Funciones.

Es la descripción del conjunto de actividades que se relacionan entre sí, que son "inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades orgánicas contenidas en la estructura orgánica que le permiten cumplir con sus atribuciones legales. Cuando el manual se refiere a una unidad orgánica en particular, está descripción corresponde a las actividades que integran cada uno de los puestos"¹¹

Descripción de Puestos.

Consiste en la identificación del puesto con respecto a los demás, donde se precisan y diferencian las obligaciones de cada uno de ellos.

"La descripción de puestos se utiliza cuando los componentes de la estructura en una unidad orgánica corresponden a puestos específicos, como en el caso de los manuales departamentales."¹²

La descripción de puestos en este caso, identifica al puesto, lo diferencia entre los demás y describe las actividades que se relacionan entre sí de cada puesto.

¹¹ Gustavo Quiroga, Leos, Organización y métodos en la administración pública, p. 176

¹² Gustavo Quiroga, Leos, Organización y métodos en la administración pública, p. 178

CAPITULO 3 PROCEDIMIENTOS GENERALES PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.

3.1. DISEÑO DEL PROYECTO

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud posible para no generar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los consulta, es por ello que se debe poner mucha atención en todos y cada uno de los pasos que se den para integrarlo, delineando un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

Para iniciar los trabajos que conducirán a la integración de un manual, es indispensable prever que no quede diluida la responsabilidad de la conducción de las acciones en varias personas, sino que debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le encomiende la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implementación y actualización, de esta manera, se logrará homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal objetivo, con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

Los responsables de efectuar los manuales, tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él, para ello, deberá implementar:

3.1.1. Un estudio preliminar.

Para conocer en forma global las funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va actuar. De esta forma se podrá definir la estrategia global para el levantamiento de información, identificando las fuentes de información, actividades por realizar, magnitud y alcances del proyecto, instrumentos requeridos para el trabajo y en general, prever las acciones y calcular los recursos necesarios para iniciar la recopilación de datos.

3.1.2. Fuentes de información.

Referencia de los “objetivos, políticas, organización, sistemas de trabajo, métodos y procedimientos, recursos humanos, materiales” y demás mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación¹.

Entre los más representativos tenemos:

- Instituciones.

1.- Organizaciones que trabajen coordinadamente o forman parte del mismo grupo o sector del objetivo de estudio.

2.- Organizaciones líderes en el mismo campo de trabajo.

3.- Organizaciones normativas que dictan lineamientos de carácter obligatorio.

¹ Gustavo Quiroga, Leos, Organización y métodos en la administración pública, p. 142

4.- Organizaciones que prestan servicios o suministran insumos necesarios para la operación de la organización que se estudia.

- Archivos de la organización

1.- General.

2.- De las áreas de estudio.

- Directores y empleados.

1.- Personal de nivel directivo que maneja información valiosa, ya que conoce si el acervo de archivo responde a la realidad operativa.

2.- Personal operativo cuyas opiniones y comentarios son de gran ayuda, puesto que ellos tienen a su cargo las actividades rutinarias, por lo que pueden detectar limitaciones o divergencias en relación con otros puntos de vista o contenido de documentos.

- Clientes y/o usuarios.

Receptores de los productos y/o servicios que genera la organización

3.1.3. Programa de trabajo.

En este documento se deberá especificar con claridad qué es lo que se va hacer y por qué, dónde y cuándo, quienes lo harán y cuánto costará hacerlo.

El programa deberá contener los siguientes datos:

1.- Antecedentes.

Los cuales representan un recuadro de todos los estudios o esfuerzos semejantes preparados con anterioridad.

2.- Justificación

Presentación de la necesidad de efectuar el estudio considerando las ventajas que esto reportará a la organización.

3.- Objetivo.

Elemento cualitativo que se pretende alcanzar en términos de funcionalidad y competitividad.

4.- Resultados

Logros que se esperen obtener del manual.

5.- Alcance

Área de aplicación que cubre el manual en cuanto a ubicación en la estructura orgánica.

6.- Acciones

Aspectos concretos que engloba el manual tales como sistemas, procesos, funciones, órganos, etc., de los cuales se pueden inferir hechos o información.

7.- Fases

Relación de pasos o etapas que deberán considerarse para la ejecución del manual.

8.- Recursos.

Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para el desarrollo.

9. Calendario

Fecha asignada para el inicio y terminación de cada fase.

10.- Costo.

Estimación global y particular de recursos que demanda el manual para su ejecución.

11.- Estrategia y táctica.

Principios y rutas fundamentales que orientan los cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar los objetivos propuestos.

12.- Autorización

Aprobación para efectuar el manual.

13.- Información complementaria

Programas o trabajos que puedan servir como auxiliares,

14.- Representación gráfica.

Descripción del programa en formatos, cuadros e imágenes.

15.- Formato

Presentación y resguardo del programa de trabajo.

3.1.4. Presentación del proyecto a las autoridades.

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

A el área o áreas que intervengan directamente en su aplicación, y que por lo mismo tienen la obligación de conocer el proyecto en forma detallada.

A las áreas afectadas con la implementación del proyecto, ya que tendrán que cambiar o ajustarse

A las área responsables del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo.

Presentación del proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable procederá a hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos, la intención que tiene la organización para la elaboración del manual, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante el desarrollo del trabajo. Sin este requisito, la labor de integración del manual se verá dificultada.

3.2. CAPTACION DE LA INFORMACION.

Como primer paso, se deberá obtener un listado del personal que va a participar en el levantamiento de la información considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se deberá capacitarlo, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se utilizará para el levantamiento de la información, sino también en todo el proceso que se seguirá para preparar el manual.

Por lo anterior, se deberá dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, así como los métodos de trabajo adoptados, calendarización de actividades, documentos que se emplearán (cuestionarios, formatos, etc.), responsables de proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar y distribución del trabajo a cada persona.

Cuando el grupo de trabajo sea numeroso, puede resultar conveniente formar subgrupos de trabajo coordinados cada uno por un responsable, quien se encargará de revisar y homogeneizar la información.

3.3. LEVANTAMIENTO DE LA INFORMACION.

La recopilación deberá enfocarse al registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas lo que propiciaría retraso y desperdicio de recursos.

Asimismo, deberá aplicarse un criterio de selección, teniendo siempre presente el objetivo del estudio, para mantener una línea de acción uniforme.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna de las siguientes técnicas de recopilación:

a).- Investigación documental.

Selección y análisis de aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el manual. Para ello se estudian documentos tales como: base jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio.

b).- Consulta a sistemas de cómputo.

Acceso a sistemas computacionales que contienen información y recursos de apoyo para estructurar el manual. Este mecanismo permite recabar información interna y/o de sistemas externa a la organización enlazados a través de redes.

c).- Encuesta.

Comprende la realización de entrevistas personales en base a una guía de preguntas elaborada con anticipación. También se puede utilizar un cuestionario, a fin de que las entrevistas ofrezcan *homogeneidad en su contenido*.

Esta técnica se considera de gran utilidad para levantar información preliminar al análisis o para efecto de plantear cambios o modificaciones a la estructura actual de la información. La encuesta puede realizarse en forma individual o reuniendo a directivos y empleados de una misma área o que interviene en la misma clase de tareas

También se puede recabar información de clientes y/o usuarios, prestadores de servicios y proveedores que interactúan con la organización.

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

Este medio permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtenga dependerá de su estructuración y forma de presentación.

En términos generales todo cuestionario debe expresar el motivo de su preparación, procurando que las preguntas sean claras y concisas, con un orden lógico, redacción comprensible, facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas. Asimismo, se debe incluir un instructivo de llenado para indicar como contestarlo.

d).- Entrevista

Consiste básicamente en "reunirse con una o varias personas y cuestionarlas ordenadamente para obtener información"². Este medio es posiblemente el más usado y el que brinda información más completa y precisa, puesto que el entrevistador, al tener contacto con el entrevistado, además de obtener respuestas, puede percibir actitudes y recibir comentarios.

Para que una entrevista se desarrolle positivamente, es conveniente observar los siguientes aspectos:

1.- Tener claro el objetivo; "para lo que se recomienda preparar previamente un cuestionario o guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar"³. Esta guía puede operar a manera de marco de trabajo para que, al término de la misma, se pueda verificar si se ha obtenido la información requerida.

² Cesalpino- Fierro, Nuevo Diccionario Enciclopédico Grijalbo, p.707

³ Gustavo Quiroga, Leos, Organización y métodos en la administración pública, p.148

2.- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo; determinando las áreas a investigar y asignando responsabilidades.

3.- Concertar previamente la cita; con la idea de que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.

4.- Clasificar la información que se obtenga, en cuanto a la situación real o relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

3.4. INTEGRACION DE LA INFORMACION

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas, se procederá a ordenarla y sistematizarla para poder preparar su análisis.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga se vaya accedando a equipos de cómputo para salvaguardar y facilitar su manejo. Con este propósito se puede:

a).- Crear directorios, subdirectorios y archivos para seleccionarla en función de la división de trabajo.

b).- Crear bases de datos o programas específicos.

c).- Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.

d).- Combinar los recursos anteriores para optimizar los resultados.

En forma paralela deben de abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuentes del estudio. En estas carpetas se comprenderá la información por área, sistemas, procedimiento, equipos, políticas, etc. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

Para facilitar su análisis, la información puede ser conjuntada en dos grandes apartados:

1.- Antecedentes.

Se considera la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, esto hará posible contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual

Se tomará en cuenta la reglamentación jurídico-administrativa que ha venido regulando en la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué impacto ha tendido en otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

2.- Situación actual.

Por lo que toca a este punto, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Objetivos.- Corroborar la existencia de los objetivos en el área o áreas de estudio, en caso afirmativo, verificar su congruencia con los objetivos generales de la organización.

Estructura Orgánica.- Conviene revisarla cuidadosamente para establecer si responde adecuadamente a las necesidades de trabajo.

Normas y políticas administrativas.- Verificar si se ha emitido y plasmado en documentos, así como si son del conocimiento del personal y responden a las necesidades reales de la organización.

Funciones.- Detectar hasta qué grado el personal sabe cuáles son sus funciones, quiénes son sus superiores y qué realizan.

Procedimientos.- Verificar su existencia, aplicación y características.

Instrumentos Jurídico-Administrativos.- Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros, para conocer la fundamentación vigente para llevar a cabo el trabajo.

Equipo.- Tomar en cuenta el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con la actividades, sus condiciones, así como si es suficiente, apropiado y está bien distribuido.

Ambiente laboral.- Observar la distribución del espacio, mobiliario existente, flujo de trabajo, condiciones de ventilación, temperatura, ruido, iluminación y color de las áreas que prevalecen, y todos aquellos aspectos que apoyen u obstaculicen las labores del personal.

Relaciones de trabajo.- Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas que se presenten en la organización, para determinar el clima organizacional que prevalece. Este factor será de utilidad para el desarrollo de la investigación y permitirá atenuar la resistencia al cambio y conseguir la colaboración del personal.

Entre otros aspectos, es importante establecer las relaciones interdepartamentales, liderazgo y flujos de la comunicación formal e informal.

3.5. ANALISIS DE LA INFORMACION

Consiste en "separar o dividir aquellos datos que nos van a servir para integrarlos en los manuales"⁴

Estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se entregaron, con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el medio ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa

Un enfoque muy eficaz en el momento de análisis de datos, consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática preguntas tales como: qué trabajo se hace, por qué se hace, quién lo hace, cómo lo hace, con qué se hace, cuándo se hace, etc.

⁴ Gustavo Quiroga, Leos, Organización y métodos en la administración pública, p. 155

3.6. PREPARACION DEL PROYECTO DEL MANUAL

Como resultado del análisis y una vez que se cuenta con toda la información del manual, es necesario que todos los elementos separados se convinen en una labor de síntesis, formando un documento *integrado*.

Para tal efecto, el responsable del manual deberá convocar a todos los miembros del grupo técnico para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

Validación.

La información verificada de cada área se tendrá que presentar a la persona o personas entrevistadas para que firmen de conformidad en un espacio específico, con el propósito, de ratificar que la información esté completa y sea comprensible.

Estructuración.

El grupo técnico tendrá que reunirse las veces necesarias para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tendrá que sostenerse hasta que todos esten totalmente convencidos de que el resultado obtenido técnicamente llena los requisitos preestablecidos.

3.7. FORMULACION DE RECOMENDACIONES

El siguiente paso es convertir las conclusiones en propuesta específica, es decir, en recomendaciones.

Su presentación no debe de incluir toda la gama de opciones posible, sino que conviene jerarquizarlas y seccionar a las más viables, tomando en cuenta su costo, recursos necesarios para instrumentarlas, así como sus ventajas y limitaciones.

3.8. TIPOS DE RECOMENDACIONES

a) De Mantenimiento.

Conservación general del ambiente de trabajo sin modificaciones, manteniendo en términos generales, la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

b) De Eliminación.

Supresión de un sistema de trabajo, reemplazo de formas, registro e informes, eliminación de procedimientos o pasos de un procedimiento, bajas del personal, desaparición de áreas o unidades administrativas.

c) De Adición

Introducción de un nuevo sistema, incremento de número de operaciones en un procedimiento o de todo un procedimiento, incorporación de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.

d) De Combinación.

Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, combinando el orden de las operaciones de un procedimiento.

e) De Fusión

Redistribución de funciones al conjuntar áreas, agrupación de personas de diferentes áreas bajo un mismo mando, unificación de formas, registros e informes.

f) De Modificación.

Cambios en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo.

g) De Simplificación.

Reducción de pasos en un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, simplificación de formas, reportes, registros, programas.

h) De Intercambio.

Redireccionamiento de funciones, racionalización de recursos, optimización de personal, reestructuración de procedimientos, entre áreas o con organizaciones del mismo grupo.

3.9. ELABORACIÓN DEL INFORME.

Para entregar los resultados del estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que llevaron a obtenerlos, incorpore la información estratégica del proyecto para que permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

Para este efecto, es necesario presentarlos en forma detallada usando un lenguaje exento de tecnicismos.

Un informe contará normalmente de los siguientes elementos:

a).- *Introducción.-* Que resuma los propósitos, limitaciones y plan de trabajo.

b) .- *Cuerpo o parte principal del informe.-* Donde se anoten los hechos, argumentos y justificaciones.

c) - *Conclusiones y recomendaciones.*

d) - *Apéndice o anexos.-* Donde se incluirán gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativos que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

Este informe servirá de plataforma para la posterior difusión del manual.

3.10. PRESENTACIÓN DEL MANUAL PARA SU APROBACIÓN

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el encargado del proyecto tendrá que someterlo a las instancias procedentes para su aprobación.

Para este efecto, convocará a su grupo de trabajo, con quienes efectuará una última revisión de la documentación que se presentara; en caso de detectar una omisión o falla, se ajustará hasta resolverla, de no ser así, se convocará a una reunión de trabajo para la entrega de resultados al titular del área, con el objeto de contar con su autorización para su validación y difusión

Este tipo de presentación es recomendable sustentarla en un documento síntesis, cuya extensión no sea mayor a 30 cuartillas, para en caso de ser analizado, requiera de un mínimo tiempo, permitiendo un lapso adicional para explicaciones, así como para comentarios y observaciones.

Una vez que el grupo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, deberá coordinarse con el área que maneja los recursos económicos para que éste sea reproducido para su distribución e implantación.

3.11. IMPLANTACIÓN DEL MANUAL

La implantación del manual constituye un paso clave para impactar en forma efectiva a la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativos en acciones

específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Ya que la decisión de preparar manuales administrativos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización esto hace que se le confiera una naturaleza o validez casi obligatoria.

Es recomendable tomar en cuenta los posibles cambios administrativos que pueda sufrir la organización para la implantación de un manual.

3.12. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN.

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es necesario mantenerlos actualizados a través de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Establecer un calendario para la actualización del manual.

- Designar un responsable para la atención de esta función.

CAPITULO 4 PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION Y FUNCIONES PARA LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS DE UN BANCO DE DESARROLLO.

4.1. ANTECEDENTES.

En virtud de la situación económica, política y de inestabilidad social que imperó en la República Mexicana, en el periodo post- revolucionario, no se construyeron obras públicas de importancia, y las existentes, experimentaron grandes deterioros debido a las luchas armadas.

El Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, fue fundado con el nombre de Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A. el 20 de febrero de 1932.

A diferencia de otras instituciones nacionales de crédito, el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A. no nació con un régimen legal especial, surgió bajo el sistema de concesión propio de los bancos particulares.

Su objetivo principal de creación fue el de conceder préstamos para la construcción de obras de servicios públicos; para la creación y desarrollo de industrias de transformación de interés nacional, y para la construcción urbana que llene una necesidad social.

4.2. ORGANIZACIÓN DEL BANCO DE DESARROLLO

La empresa se encuentra organizada por una dirección general, 3 coordinaciones, 1 contraloría general, 6 direcciones y 32 delegaciones estatales, cuyas funciones generales son las siguientes:

Funciones de la Dirección General:

Establecer de acuerdo con las planes y prioridades nacionales, los objetivos, políticas y estrategias para la operación de la institución, a fin de vigorizar el liderazgo del Banco, como promotor del desarrollo socioeconómico del país y del proceso de descentralización de la vida nacional.

Propiciar la existencia de un sistema participativo de planeación que permita cumplir con elevados índices de rentabilidad social y financiera, de acuerdo a los objetivos de la institución.

Realizar todas aquellas funciones que señala la Ley Orgánica y el Reglamento de la Institución, así como las que le indique el Consejo Directivo para el mejor cumplimiento de los objetivos de Banobras, S.N.C.

1.- Funciones de la Coordinación de Programación y Evaluación Institucional.

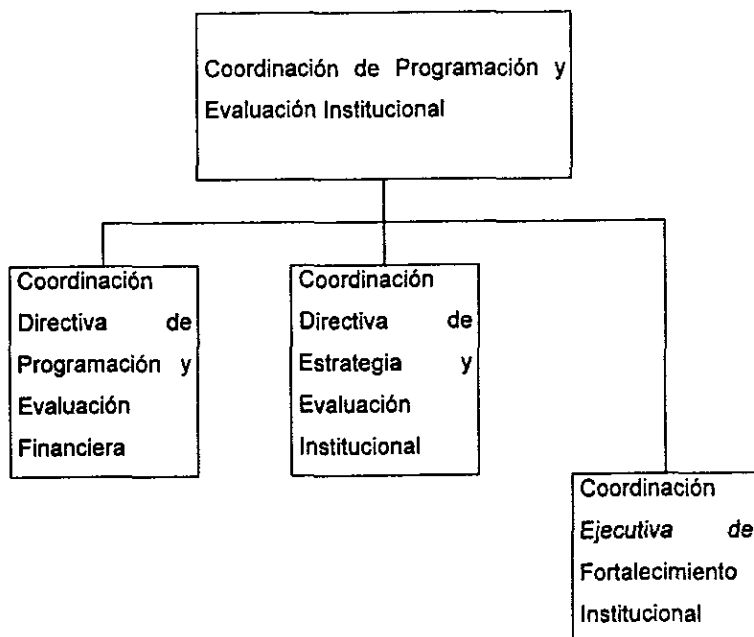
Coadyuva al logro de los propósitos institucionales vigilando que los procesos de programación, presupuestación, evaluación y control financiero cumplan con las disposiciones emitidas por la S.H.C.P., el H. Consejo Directivo y la Dirección General.

Con el propósito de fortalecer la operación del banco, coordinar el proceso de evaluación institucional, proponer acciones y medidas tendientes a ajustar el desempeño de las áreas a las directrices y metas establecidas por la dirección general.

Dirigir el proceso de información institucional al asegurar que ésta se genere de manera veraz y oportuna.

Propicia un mejor posicionamiento de la institución en el mercado de financiamiento de la infraestructura, a fin de promover su participación en nuevas oportunidades de negocios.

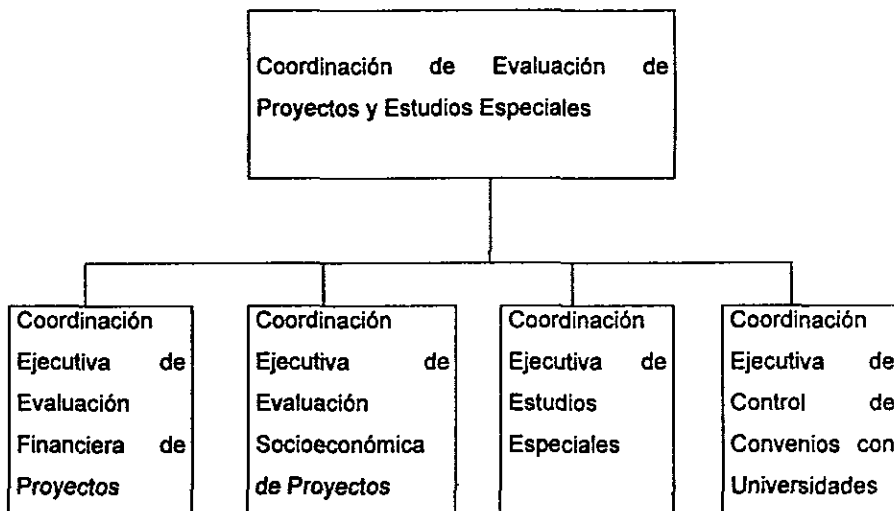
Para desarrollar sus actividades esta coordinación se va a dividir en:



2.- Funciones de la Coordinación de Proyectos y Estudios Especiales.

Administra el fideicomiso "Centro de Estudios para la preparación y evaluación socioeconómica de Proyectos", mediante la adecuada planeación, coordinación y dirección de los recursos humanos, financieros y materiales asignados al mismo.

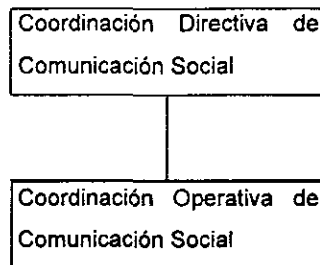
Para desarrollar sus actividades esta coordinación se va a dividir en:



3.- Coordinación Directiva de Comunicación Social.

Asegura la proyección de la nueva imagen de la institución a través de la oportuna, clara y eficiente difusión en los medios de comunicación, de las atribuciones, actividades, (servicios de carácter social), programas, alcances y logros de las tareas del banco que mantengan informados a sus principales clientes, gobiernos federales, estatales y municipales, así como a los sectores público y privado.

Para desarrollar sus actividades esta coordinación se va a dividir en:

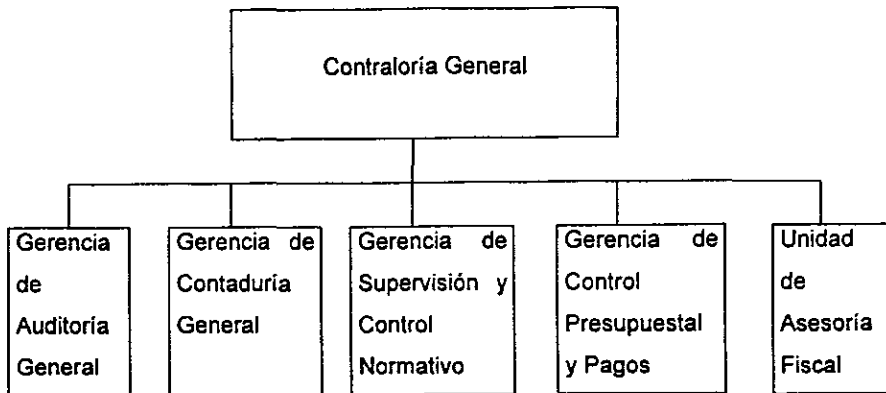


Funciones de la Contraloría General.

Operar el sistema integral de control y evaluación de la gestión pública y vigila el cumplimiento de la Ley Federal de Responsabilidades de los Servidores Públicos y del marco normativo de la función pública.

Como unidad de apoyo a la función directiva de la institución, revisa y evalúa, a través de los elementos de control y registro, (Auditoría, contaduría, control presupuestal, asesoría fiscal y supervisión y control normativo), el grado de economía, eficiencia y eficacia con que se manejan los recursos y la efectividad con que se alcanzan las metas y objetivos institucionales y propone recomendaciones tendientes a mejorar el desarrollo de las operaciones.

Para desarrollar sus actividades se va a dividir en:



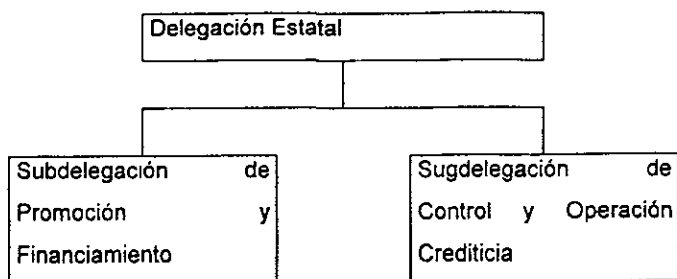
Delegaciones Estatales.

Promueve entre los gobiernos estatales, municipales y las entidades públicas paraestatales y paramunicipales, el financiamiento de sus actividades prioritarias, comprendidas en los sectores de atención de la institución.

Impulsa la óptima prestación de los servicios financieros del banco, que respondan a los objetivos y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo y los planes paraestatales.

Ayuda al fortalecimiento de las administraciones estatales y municipales, incrementando su capacidad de gestión crediticia que apoye el desarrollo de proyectos que contribuyan al bienestar social.

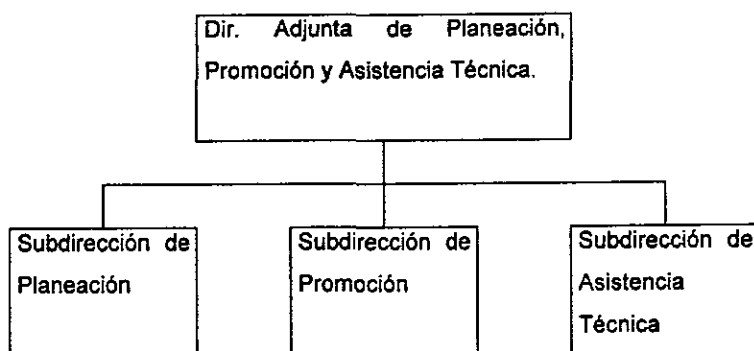
Para desarrollar sus actividades se va a dividir en:



1.- Funciones de la Dirección Adjunta de Planeación, Promoción y Asistencia Técnica:

Coadyuvar al fortalecimiento de los programas nacionales e institucionales para asegurar la atención eficiente y oportuna a las necesidades prioritarias de servicios públicos, a las diferentes regiones del país; a través de la optimización de los programas de planeación institucional y estratégica, promoción integral de los programas crediticios, de asistencia técnica y mejoramiento ambiental

Esta dirección para desarrollar sus actividades se va a dividir en:

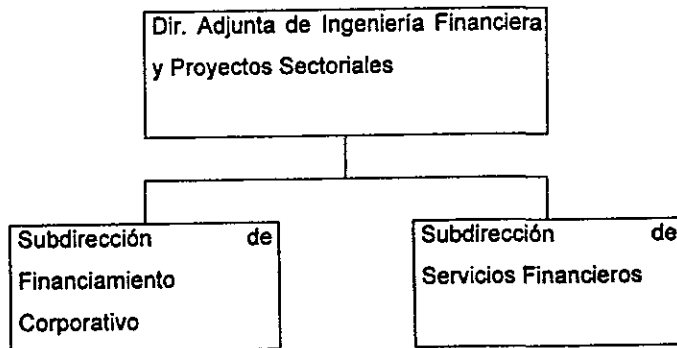


2.- Funciones de la Dirección Adjunta de Ingeniería Financiera y Proyectos Sectoriales.

Garantiza la realización de acciones encaminadas al logro de una eficiente evaluación, análisis y venta de empresas o activos a desincorporar.

Impulsa el establecimiento de mecanismos y esquemas financieros, necesarios para asegurar la viabilidad de la contratación y recuperación de las líneas de crédito otorgadas al banco, así como de los proyectos a financiar, contribuyendo de esta manera a garantizar la competitividad de los servicios prestados.

Esta dirección para desarrollar sus actividades se va a dividir en:

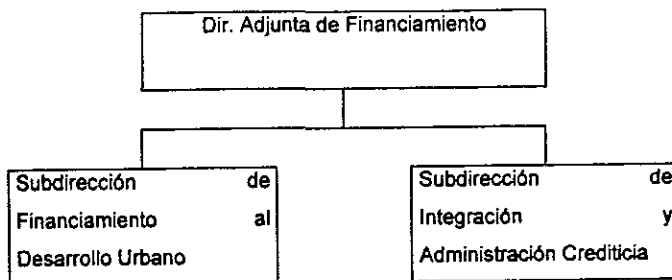


3.- Funciones de la Dirección Adjunta de Financiamiento.

Orienta las acciones para la planeación, instrumentación y control de los programas de financiamiento para el desarrollo urbano de estados y municipios, acorde con los planes nacionales e institucionales y en atención a las prioridades regionales del país

Propicia y contribuye a la optimización del proceso crediticio y al cumplimiento de los programas concertados, estableciendo la normatividad que oriente y regule la relación del banco con los estados y municipios.

Esta dirección para desarrollar sus actividades se va a dividir en:

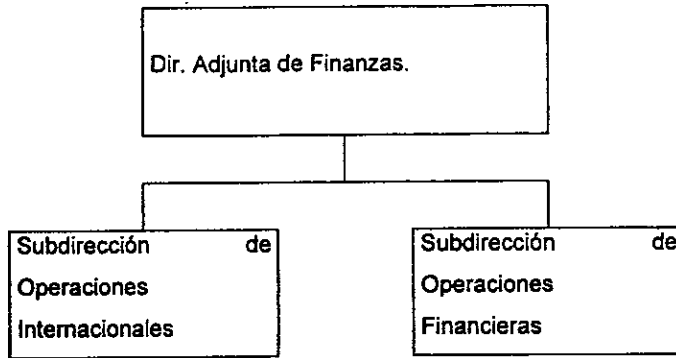


4.- Funciones de la Dirección Adjunta de Finanzas.

Impulsa el financiamiento de los proyectos considerados dentro de los programas institucionales mediante la captación y administración de los recursos financieros provenientes de los mercados nacionales e internacionales de dinero y capitales, contribuyendo así a incrementar la presencia y participación del banco en el desarrollo nacional.

Contribuye a la generación del margen financiero institucional mediante la asignación de recursos crediticios con el diferencial apropiado, así como de un adecuado manejo de las disponibilidades de tesorería, normando además, la realización de las operaciones bancarias y financieras de la institución de acuerdo a las leyes vigentes y a las sanas prácticas bancarias

Esta dirección para desarrollar sus actividades se va a dividir en:

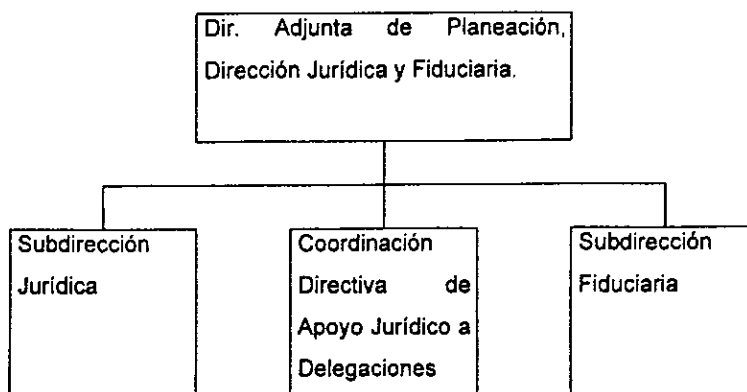


5.- Funciones de la Dirección Jurídica y Fiduciaria.

Asegura que todas las acciones del banco se ubique dentro del marco legal vigente para salvaguardar los intereses institucionales, así como brindar apoyo operativo y asesoría en materia jurídica y fiduciaria a las unidades administrativas que lo requieran.

Lograr que la promoción, constitución y operación de los fideicomisos, mandatos y encargos fiduciarios asignados al banco, se efectúen en acuerdo a los elementos normativos correspondientes y a los objetivos y programas para los que fueron constituidos

Esta dirección para desarrollar sus actividades se va a dividir en:

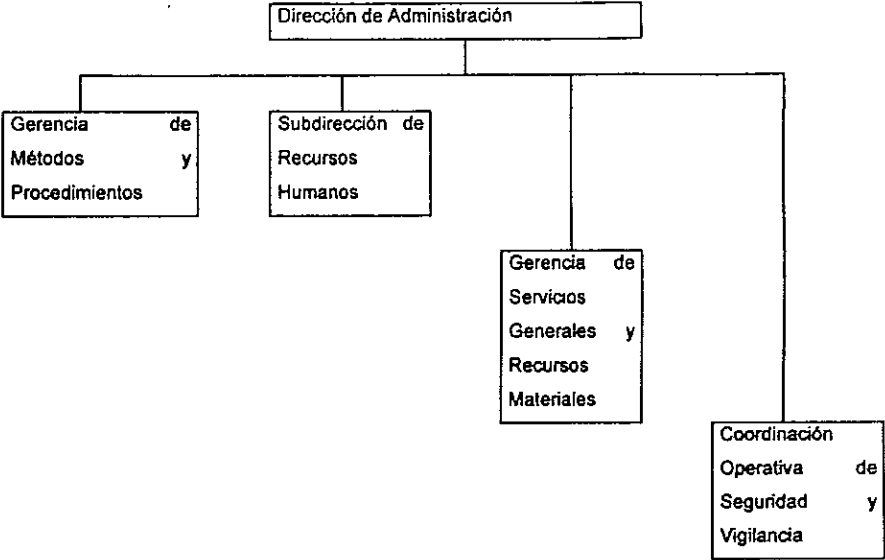


6.- Dirección de Administración.

Fortalece la estabilidad administrativa de la institución mediante la dirección, coordinación e integración de acciones enfocadas a la modernización y simplificación administrativa; al desarrollo de los recursos humanos; a la actualización y control de la estructura e instrumentos normativos en materia de organización; otorgamiento de las prestaciones económicas, sociales, deportivas y culturales; de la oportuna realización y abastecimiento de los servicios generales y recursos materiales, así como la promoción de la seguridad del patrimonio institucional y de sus recursos humanos.

Fortalece el proceso operativo del banco a través del desarrollo, mantenimiento e implantación de los sistemas automatizados, instructivos y manuales de procedimientos y de operación, que permitan a las unidades organizacionales agilizar y simplificar el desahogo de sus funciones y lograr el cumplimiento de sus objetivos, proporcionando información veraz y oportuna para una adecuada toma de decisiones.

Esta dirección para desarrollar sus actividades se va a dividir en:



4.3. PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA GERENCIA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

La Gerencia de Métodos y Procedimientos es responsable de la simplificación y modernización administrativa de la Institución, sin embargo las diferentes funciones de cada uno de sus integrantes no se encuentran bien delimitadas y solo son regidas por la jerarquía de la organización.

Es de gran importancia que a los empleados se les delimiten bien sus funciones y más en un departamento como es el de Métodos y Procedimientos, que es clave en la funcionalidad de la Institución.

Un requisito importante para la funcionalidad se caracteriza por: " permitir la máxima utilización de las personas y equipos utilizados, orientar a las personas hacia actividades específicas, facilitar la supervisión de los empleados,"¹ entre otros; sin embargo, también presenta desventajas como las siguientes: reduce la cooperación entre los distintos áreas de la gerencia, esto es que cada área se concentre en sus propias actividades creando barreras interdepartamentales.

Cabe señalar que la Gerencia se dividirá en dos:

- 1.- Coordinación de Manuales Administrativos.
- 2.-Coordinación de Manuales Financieros.

¹ Chavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, p.248

Sin embargo dentro de los Manuales Administrativos no se encuentra la realización de los Manuales de Organización; estos son realizados por la Gerencia de Recursos Humanos, quien realiza el manual general de organización donde se describen los objetivos y funciones de las direcciones, y solo se entrega a las direcciones el rubro que le corresponde.

La gerencia cuenta unicamente con descripción de funciones generales de su personal hasta nivel subgerencia, las cuales fueron realizadas por la gerencia de recursos humanos, situación que no permite conocer el alcance de las responsabilidades del personal de menor categoría que integra la gerencia.

No existe una comunicación constante con el área solicitante del manual por lo que hay pérdida de tiempo en entregar trabajos que no cumplan con lo solicitado.

Existen casos en que se inicia un manual trabajando en equipo, y al concluirlo solo lo termina una persona, las demás nunca saben los resultados de lo que hicieron o si al área le sirvió el procedimiento. No se realiza una implantación del proyecto.

No se cuenta con un programa de actualización de manuales ni de comprobar que el manual nuevo realmente sirve.

Se realiza la elaboración de manuales de operación y funcionamiento de algunos comités (unidades staff), que por su integración deben ser atendidos con cierta prioridad, lo cual atrasa la elaboración de los manuales que se están atendiendo o que estaban ya en el programa de trabajo.

El tipo de programa de trabajo con que cuenta la gerencia, no permite abastecer a las unidades administrativas en forma oportuna, de manuales de procedimientos actualizados o de nueva creación.

No se cuenta con una implantación de los manuales, por lo que no se puede evaluar la funcionalidad de los manuales de métodos y procedimientos.

Una de las funciones establecidas en el Manual de Organización General es la de contar con información actualizada sobre avances en materia de métodos y procedimientos, situación que no se considera ya que no se cuenta con la capacitación adecuada en materia afines a las actividades que realiza.

La metodología que se utiliza no se apega a lo establecido en el "Instructivo para la Elaboración de Manuales de Procedimientos", por lo que se da a entender que ni ellos mismos siguen sus propios manuales.

Nadie se encarga de la actualización de los manuales ya realizados, por lo que en determinado tiempo, los manuales se vuelven obsoletos y es necesario recopilar nuevamente la información.

Se desconoce la existencia y vigencia de los manuales, limitando el apoyo que debe dar a los usuarios y promoviendo la normatividad existente en la organización.

4.4. PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES PARA LA GERENCIA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS.

IDENTIFICACIÓN.

Nombre de la Institución:	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
Manual específico de organización de la Gerencia de Métodos y Procedimientos	
Niveles jerárquicos que comprende:	3er nivel jerárquico
Lugar y Fecha de elaboración:	México D.F., 1998
Unidad Responsable de su elaboración y revisión:	Subgerencia de Diagnóstico y Desarrollo de Procedimientos para Áreas de Apoyo
Cantidad de Ejemplares:	1

ÍNDICE

<ul style="list-style-type: none">- Introducción.- Antecedentes históricos- Legislación o base legal.- Atribuciones.- Estructura orgánica.- Organigrama.- Descripción de puestos.

INTRODUCCIÓN:

El manual de Organización de la Gerencia de Métodos y Procedimientos, se elaboró con el propósito de definir y orientar el desarrollo de las funciones que competen a la gerencia, con el fin de elevar su eficiencia y eficacia y contribuir así al logro de los objetivos previstos por la institución.

Este manual, describe el tercer nivel jerárquico de la Institución, define claramente la autoridad y responsabilidad de cada puesto de la Gerencia de Métodos y Procedimientos, para facilitar el desempeño de sus funciones.

El manual está dirigido a todo el personal que labora en la Gerencia de Métodos y Procedimientos.

La responsabilidad de mantener al día éste manual y acorde con los requerimientos de operación de la Institución corresponde a la subgerencia de Diagnóstico y Desarrollo de Procedimientos para Áreas de Apoyo. Las revisiones y actualizaciones se deberán realizar cada año en base a las necesidades del área.

Las recomendaciones que presente el gerente de Métodos y Procedimientos deben ser sometidas a aprobación por el Director de Administración, previa discusión con el Subdirector ; así como deberá ser aprobado por el personal de la gerencia, para ver que se apegue con lo que realmente realizan.

El gerente de Métodos y Procedimientos, deberá vigilar que se envíen las hojas de descripción de actividades actualizadas, a cada uno de los usuarios del manual para tal efecto, se deberá usar el formato siguiente:

FORMATO DE ACTUALIZACIÓN.

BANCO NACIONAL DE OBRAS Y SERVICIOS PUBLICOS, S.N.C.

Manual de Organización Específico de la Gerencia de Métodos y Procedimientos

LOGOTIPO	NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN	FECHA			
	NOMBRE DEL ÁREA SOLICITANTE	PAGINA		DE	
		SUSTITUYE A			
		PAGINA		DE	
		DE FECHA			

NOMBRE DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

--

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

En el periodo post-revolucionario, el capital tanto privado como oficial se apartó de las obras públicas en virtud de la situación económica, política y de inestabilidad social que imperó durante la Revolución Mexicana. De 1910 a 1933 era manifiesta la ausencia de obra pública en todo el país, aun en ciudades de primer orden como la misma capital, y la existente sufrió deterioros considerables; había carencia de los servicios más esenciales, como agua y alcantarillado, y donde existían, se proporcionaban de manera deficiente. México requería de recursos que reactivaran la obra pública y la economía misma.

Dentro de este contexto se fundo hace 65 años el Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, con el nombre de Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, S.A., por decreto del entonces presidente de la República ingeniero Pascual Ortiz Rubio, para operar como banco hipotecario de conformidad con la Ley General de Instituciones de Crédito de 1932.

La Institución nació con una clara decisión de otorgar créditos para obras de servicios públicos estatales y municipales y sus respectivas entidades públicas paraestatales y paramunicipales en el ámbito de los sectores de desarrollo urbano, infraestructura y servicios públicos, vivienda, comunicaciones y transportes y de las actividades del ramo de la construcción.

En agosto de 1991, la entonces Gerencia de Organización y Métodos, contaba con una platilla de 29 plazas que desarrollaban los proyectos de organización y métodos requeridos por las áreas usuarias.

Sin embargo, derivado de un estrategia administrativa institucional, se reducen los recursos de la Gerencia en un 48%.

En consecuencia se propicio la siguiente problemática.

La carencia de recursos impide que se adquieran nuevos compromisos a mediano y largo plazo para el desarrollo de proyectos de métodos y procedimientos.

Posibles deficiencias en la elaboración de los trabajos por no cubrir en su totalidad la metodología a seguir.

No se realizan los proyectos en tiempos óptimos debido a que serían desarrollados por una sola persona.

Efectua trabajos o estudios eventuales que interrumpen la continuidad de los proyectos, lo cual propicia retraso en su conclusión.

Retraso en proyectos programados que son considerados como prioritarios y que no han sido atendidos por carecer de recursos humanos.

Por eso es conveniente reforzar las funciones sustantivas de la Gerencia de Métodos y Procedimientos, ya que siendo un área que guía a los demás departamentos, áreas y direcciones es de gran importancia para el desarrollo Institucional

LEGISLACIÓN O BASE LEGAL.

Legislación Básica de Banobras.

Condiciones Generales de Trabajo de 1995.

Estatutos, Abril 1991 Sindicato Único Nacional de Trabajadores del Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos.

ATRIBUCIONES.

De acuerdo al Manual de Organización General de la Institución, es responsabilidad de la actual Gerencia de Métodos y Procedimientos, lo siguiente:

- Planear y coordinar la formulación de los diagnósticos administrativos que permitan identificar la problemática de las áreas o procesos que realizan, con el fin de desarrollar los productos necesarios para mejorar su operación.
- Establecer los programas de trabajo que permitan desarrollar y dotar a las áreas de los métodos y procedimientos administrativos de operación de las actividades de la Institución, asegurando la simplificación, así como la modernización de las mismas.
- Atender los requerimientos extraordinarios que sobre métodos y procedimientos soliciten las áreas de la Institución.

- Elaborar manuales, instructivos, catálogos, guías, reglamentos y demás apoyos necesarios que documenten, divulguen, formalicen e implanten los métodos y procedimientos de las áreas.
- Formular, actualizar y proponer a las autoridades superiores las políticas y la normatividad que regulan los procesos e instrumentos necesarios para la modernización administrativa de la Institución; así como de verificar su debido cumplimiento.
- Contar con información permanente y actualizada sobre las decisiones estratégicas tomadas por los directivos del Banco y que afecten los procesos operativos, con objeto de asegurar la congruencia de las acciones de la Gerencia con las prioridades Institucionales.
- Contar con la información actualizada sobre los avances que en materia de métodos y procedimientos, tengan instituciones tanto nacionales como extranjeras.

ESTRUCTURA ORGÁNICA:

Gerente

Secretaria

Coordinador Técnico A

Coordinador Técnico B

Experto Técnico A

Experto Técnico A

Experto Técnico A

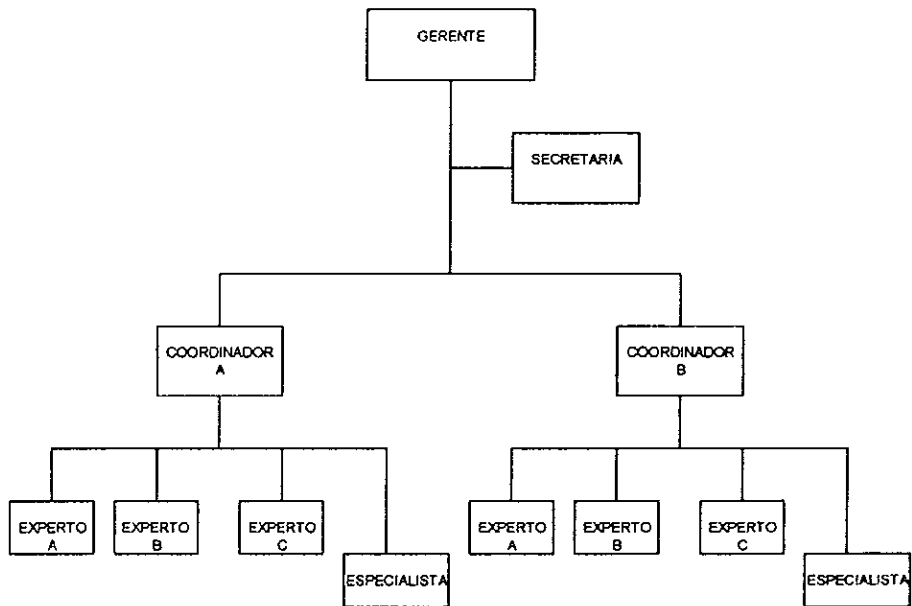
Experto Técnico B

Experto Técnico B

Especialista de apoyo

Especialista de apoyo

**ORGANIGRAMA GENERAL DE LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS.
MAYO DE 1998**



	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACION ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág . 1 De : 2

Puesto	GERENTE.
Supervisor Inmediato:	Director de Administración.
Supervisa a.	Coordinadores de Métodos y Procedimientos.

FUNCIONES.

Descripción Genérica:

Contribuir al mejoramiento administrativo y operativo de la Institución a través del desarrollo e implantación de los métodos y procedimientos, que permitan elevar y mantener la modernización del Banco.

Descripción Específica:

Controlar el avance de los proyectos asignados a la Gerencia

Asegurar las condiciones laborales adecuadas de su equipo de trabajo, elabora el presupuesto anual del área, vigila el cumplimiento de las políticas de la organización.

Elaborar programa de capacitación para el año en curso, tomando en cuenta las necesidades del área de personal

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACION ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 2 De: 2

Clasificar por año los asuntos asignados; pendientes de definir de su destino y los que se encuentren en proceso.

Promover los manuales entre las diferentes direcciones, áreas y/o departamentos.

Atender y resolver las sugerencias realizadas por la Contraloría General, Auditoría General y Auditoría Externa.

Representar a la Gerencia ante los directores, gerentes y delegados, para dar a conocer los trabajos ya realizados y los futuros proyectos a realizar.

Realizar programas de trabajo con los coordinadores.

Asegurar que la Gerencia cuente con la documentación y capacitación técnica requerida para la implantación de los manuales.

Apoyar a los coordinadores en los problemas relacionados con el levantamiento de la información.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 1 De . 2

Puesto	COORDINADOR DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.
Supervisor Inmediato:	Gerente de Métodos y Procedimientos
Supervisa a:	Técnicos Analistas.

FUNCIONES:

Descripción Genérica:

Contribuir a través de la atención de los requerimientos de los usuarios para establecer y actualizar el nivel del servicio de al organización, así como, la evaluación de la productividad del personal de la gerencia

Descripción Específica:

La coordinación es la encargada de todo lo relacionado a servicios internos del Banco

Examinar la existencia de manuales o procedimientos desarrollados, a efecto de no incurrir en duplicidad y cargas de trabajo.

Mantener un control adecuado de los documentos que garantice la actualización permanente de los mismos

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACION ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE METODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 2 De : 2

Asegurar el diseño, desarrollo e implantación de procedimientos en materia de servicios que requieran las áreas del Banco, para que cumplan oportuna e eficientemente con sus programas de trabajo.

Realizar plan de trabajo en coordinación con el gerente.

Difundir en forma periódica y sistemática, los documentos denominados "Guía de Identidad y Servicios de la Gerencia de Métodos y Pocedimientos".

Implementar los mecanismos necesarios a fin de verificar que los documentos que se implanten sean funcionales.

Coordinar la integración y distribución del Catálogo de Firmas Institucional.

Realizar el análisis, diseño y control de formas impresas, procurando su adecuación al funcionamiento de los sistemas establecidos.

Integrar y mantener actualizado y en operación el Centro de documentación.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA GERENCIA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 1 De: 2

Puesto	COORDINADOR DE MANUALES FINANCIEROS
Supervisor Inmediato:	Gerente de Métodos y Procedimientos
Supervisa a:	Técnico Analista

FUNCIONES:

Descripción Genérica:

Desarrollar procedimientos contables - financieros que contribuyan a la simplificación y optimización de los sistemas que se encuentran en operación para complementar y reforzar el funcionamiento de los mismos.

Descripción Específica:

La subgerencia es la encargada de todo lo relacionado con labores contables - financieras del Banco.

Realizar propuestas en cuanto a programas para agilizar los procedimientos contables del banco para eficientar su operación, estos se realizarán tanto a nivel zona metropolitana como delegación.

ELABORO:	REVISOR:	AUTORIZO:
----------	----------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 2 De: 2

Elaborar manuales de los nuevos proyectos a realizar por el banco, para que los usuarios estén al tanto de las nuevas metas a alcanzar por el banco.

Analizar y revisa los manuales y procedimientos realizados por los técnicos analistas.

Realizar la presentación de los manuales en coordinación con las técnicos analistas.

Efectuar estudios y diagnósticos, que permitan realizar propuestas concretas encaminadas a optimizar y simplificar las operaciones que realizan las diferentes áreas de la Institución.

Realiza los programas e integra a los equipos de trabajo, para eficientar los tiempos en la realización de los manuales

Estudia las propuestas más factibles en cuanto a la nueva promoción del banco en las delegaciones estatales

Realizar programas e integrar a los equipos de trabajo, para eficientar los tiempos en la realización de los manuales

Realizar la presentación de los manuales en coordinación con los técnicos analistas

Apoya a los técnicos analistas en el levantamiento de la información.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 1 De : 2

Puesto	TÉCNICO ANALISTA
Supervisor Inmediato:	Coordinador Gerencia de Métodos y Procedimientos
Supervisa a	Capturista

FUNCIONES:

Descripción Genérica:

Procesar los manuales, instructivos, catálogos, reglamentos y demás apoyos necesarios que permita elevar y mantener la modernización del Banco.

Descripción Específica:

La subgerencia es la encargara de todo lo relacionado con labores contables - financieras del Banco.

Realiza propuestas en cuanto a programas para agilizar los procedimientos contables del banco para eficientar su operación, estos se realizarán tanto a nivel zona metropolitana como delegación.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

	BANCO DE DESARROLLO	ABRIL, 1998
	MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECIFICO DE LA GERENCIA DE MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS	Pág.: 2 De : 2

Elabora manuales de los nuevos proyectos a realizar por el banco, para que los usuarios estén al tanto de las nuevas metas a alcanzar por el banco.

Analiza y revisa los manuales y procedimientos realizados por los técnicos analista.

Realiza la presentación de los manuales en coordinación con las técnicas analistas.

Entabla conversaciones con los directores o gerentes para la realización de los manuales en cuanto a posibles sugerencias o comentarios de los manuales ya realizados.

Realiza los programas e integra a los equipos de trabajo, para eficientar los tiempos en la realización de los manuales

Estudia las propuestas más factibles en cuanto a la nueva promoción del banco en las delegaciones estatales

Apoya a la coordinación en cuanto al levantamiento de la información de las nuevas estructuras organicas, analizando las cargas de trabajo en los diferentes departamentos contables

Apoya a los técnicos analistas en el levantamiento de la información.

Llevar a cabo un estudio de detección de necesidades.

Establecer estrategias para que se abatan los requerimientos prioritarios.

ELABORO:	REVISO:	AUTORIZO:
----------	---------	-----------

CONCLUSIONES.

Hoy en día, las empresas se enfrentan a cambios rápidos e inesperados, que les exigen adaptarse a ellos, de manera conveniente. Uno de esos cambios, se refiere a los requisitos de competitividad, productividad y calidad que las empresas deben lograr para afrontar con éxito los desafíos del entorno.

Las empresas que emprenden su modernización, deben contar con estructuras organizativas adecuadas que les permitan mantenerse en los mercados, cada vez más competitivos y cambiantes. Para ello es necesario que integren sus actividades en modalidades organizacionales con el fin de optimizar sus recursos administrativos con mayor eficacia.

Los objetivos de una organización sólo pueden alcanzarse, en la medida en que los recursos humanos, cuenten con todas las condiciones necesarias para aprovecharlos en forma conveniente, atendiendo no sólo las expectativas o necesidades individuales de cada trabajador sino, también, estableciendo su concordancia con los objetivos de la organización.

La organización, es parte importante del proceso administrativo, necesaria para el logro de los objetivos organizacionales, en ella, se identifican, clasifican y agrupan tanto las actividades que se asignan a cada trabajador así como las que corresponde supervisar al gerente.

Cada función y procedimiento respectivo, no dan soluciones perfectas, ni mucho menos definitivas, ya que éstos demandan revisiones continuas con el fin de verificar la efectividad de su aplicación, y adaptarlos a los cambios del medio ambiente.

Un instrumento importante para la operación eficaz de la Gerencia de Métodos y Procedimientos, es el manual de organización y funciones; éste define, de manera precisa, los puestos, funciones y estructuras, que permiten aprovechar, en forma óptima, los recursos humanos, contar con una guía para orientar el desempeño eficaz de los puestos, y disponer de una herramienta de control para verificar en qué medida se logran los objetivos propuestos.

En la institución objeto de este estudio, el principal problema detecto en relación a la gerencia de métodos y procedimientos fue el siguiente:

La Gerencia de Métodos y Procedimientos no cuenta con una descripción de funciones específica de su personal, situación que no permite conocer las responsabilidades del personal que lo integra.

La gerencia debe contar con una estructura y funciones claramente definidos, para lo cual se propone un Manual de Organización y Funciones que propone los siguientes puestos: Gerente de Métodos y Procedimientos, Coordinador de Manuales Administrativos, Coordinador de Manuales Financieros, Analistas para Áreas Administrativas, Analistas para Áreas Financieras.

La implantación eficiente y eficaz, de la estructura y del Manual de Organización y Funciones para la Gerencia de Métodos y Procedimientos, está en función de que: se lleve a cabo las funciones propuestas; el personal que ocupe los puestos en esta gerencia cuente con las capacidades, habilidades, y preparación adecuada; y también, que los directivos den su apoyo decidido para la instrumentación de la propuesta.

Otros lineamientos que deben tomarse en cuenta para la aplicación de la presente propuesta son: seleccionar al recurso humano idóneo para ocupar los puestos de la gerencia; capacitar convenientemente al personal para propiciar que su desempeño sea más eficiente y difundir ampliamente el manual conforme a las necesidades y objetivos organizacionales de la institución.

Difundir a nivel institucional, en forma periódica y sistemática los documentos ya realizados, a efecto de fortalecer la identidad de la Gerencia.

BIBLIOGRAFIA.

Reyes Ponce, Agustín., Administración de empresas teoría y práctica. México, México, De. Limusa, 1987

Hampton, David., Administración, México, 3a. ed., Ed. McGraw Hill, 1992

Hampton, David., Manual de desarrollo de recursos humanos México, Ed. Trillas, 1982

Koontz, Harold y Wehrich, Heinz, Administración, México, 9a. ed., Ed. McGraw Hill, 1990.

Chiavenato, Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Ed. McGraw Hill, 1982

Reyes Ponce, Agustín., Administración de empresas teoría y práctica México, México, Ed. Limusa, 1987

Chruden J. Herber. y Sherman, Arthur W. Jr., Administración de personal, México, Ed. CECSA, 1979.

Stoner , James S.A., Administración, México, Ed. McGraw Hill, 1993

Gómez Ceja, Guillermo, Planeación y organización de empresas México, Ed. McGraw Hill, 1992

Quiroga Leos, Gustavo, Organización y métodos en la administración pública, México, Ed. Trillas, 1990

Rodríguez Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales administrativos, México, Ed. ECASA, 1993

Secretaría de la Presidencia, Dirección General de estudios administrativos, El reglamento interior y el manual de organización. Instrumentos básicos de la reforma administrativa México, 2a. ed., 1973

Cesalpino - Fierro, Nuevo Diccionario Enciclopédico Grijalbo, España, 1990