

79



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

CREACION, DESARROLLO E IMPLANTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

DISEÑO DE UN PROYECTO PARA UNA ORGANIZACION

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :
GABRIELA VELAZQUEZ MARTINEZ

ASESOR: MTR. ADRIAN MENDEZ SALVATORIO



MEXICO, D.F.

2002



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por haberme otorgado la vida y brindarme salud y fortaleza para llegar a culminar mis metas.

A la Universidad Nacional Autónoma de México: Por acogerme en sus instituciones y ser el pilar que logró sostenerme para concluir mi carrera profesional.

A la Facultad de Contaduría y Administración: Agradezco a mi escuela y mis profesores por darme todos los conocimientos necesarios para realizar mi licenciatura.

*A mi madre: Por demostrar siempre una gran fortaleza y otorgarme todo el apoyo y confianza que he necesitado para alcanzar esta meta tan importante en mi vida.
"Te admiro eres una gran mujer".*

A mi Abuelita: Por cuidar de mi y brindarme una educación y cariño en todos los momentos de mi vida.

A mi tío Carlos: Que siempre me ha brindado su apoyo y gran confianza, que con aquellas palabras ha hecho de mí una mujer autosuficiente y porque no solo eres mi tío sino mi padre.

*A mi tía Lety: Porque siempre confiaste en mí y con tu cariño,
ternura y amor lograste transmitirme tus ganas de vivir;
eres un ejemplo a seguir y mi inspiración para ser cada día mejor.
Te quiero y siempre te llevo en mi corazón.*

A mi tía Laura: Porque cuidaste de mí y con tus consejos me has regalado tu experiencia.

A mi tío José Luis: Por brindarme tu cariño y confianza.

*A mi novio Santiago: Porque con tu amor, ternura y comprensión
he logrado seguir adelante, por tu apoyo incondicional
y por caminar junto a mí Gracias "Te Amo".*

*A mis hermanos: Rocío, Miriam y Carlos por
su amor, su gran confianza y apoyo incondicional.*

*A mis primos: Daniela, Alejandra, Carlos, Wendy, Alejandro,
José Luis y Nallely por su cariño y por compartir conmigo juegos y aventuras.*

*A mis niños Ana Karen, Monserrat, Gabriel, Anette y Yocasta
que con sus sonrisas y cariño sincero han motivado
mis esfuerzos para lograr mis metas.*

A la familia Aguirre: Sr. Santiago, Sra. Tere, Giocasta y Ulises por acogerme y brindarme todo su cariño y apoyo para lograr esta meta tan importante en mi vida y muy en especial a la Sra. Tere por sus palabras de aliento en los momentos más difíciles y a ti Giocasta que no solo eres una amiga sino mi hermana.

Al Maestro Adrián Méndez: Por su gran ayuda, paciencia y sabiduría para la culminación de este proyecto.

Al físico Manuel Colonia: Por permitirme realizar el estudio en su empresa y a todos sus colaboradores muy especialmente a Angeles y Laura que además son mis grandes amigas.

A mis amigos:

Claudia, Elizabeth, Nelly, Sofía y Elena por sus palabras de motivación y apoyo para la culminación de esta meta tan importante para mí.

Jesús, Erick y Vero por su confianza y amistad.

A los licenciados Héctor García, David Rojas y Jesús Leal por su ayuda y amistad para la realización de este proyecto.

Y a todos aquellos amigos y familiares que siempre están conmigo.

Título: CREACIÓN, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1: La Organización: Concepto, Principios y la División del Trabajo.	2
1.1 Concepto de Organización.	2
1.2 Importancia de Organizar.	3
1.3 Organización formal e informal.	4
1.4 Conceptos y principios básicos de la Teoría Clásica de la Organización.	4
1.5 Conceptos y principios básicos de la Teoría del Comportamiento Administrativo.	9
1.6 Conceptos y Principios Básicos de la Teoría Moderna de la Administración.	14
1.7 La División del Trabajo.	24
1.8 La Coordinación.	37
1.9 Responsabilidad.	38
1.10 Centralización, descentralización y desconcentración.	39
1.11 Cultura Organizacional.	39
1.12 Las Unidades de Organización y las áreas de asesoría en el sector público y privado.	40
Capítulo 2: Metodología para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales.	48
2.1 Planeación del estudio.	49
2.2 Recopilación de Datos.	53
2.3 Análisis de Datos.	57
2.4 Formulación de diagnóstico y recomendaciones.	61
2.5 Implantación.	65
2.6 Evaluación del Sistema Organizacional.	67
Capítulo 3: Elaboración de Organigramas y Formato para Captura de Información.	70
3.1 Concepto de organigramas.	70
3.2 Finalidad de los organigramas.	71
3.3 Requisitos funcionales.	71
3.4 Clasificación de los organigramas.	72
3.5 Recomendaciones para su diseño.	81
3.6 Procedimiento para la elaboración y la actualización de organigramas.	86

Título: CREACIÓN, DESARROLLO E IMPLANTACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

ÍNDICE

Introducción	1
Capítulo 1: La Organización: Concepto, Principios y la División del Trabajo.	2
1.1 Concepto de Organización.	2
1.2 Importancia de Organizar.	3
1.3 Organización formal e informal.	4
1.4 Conceptos y principios básicos de la Teoría Clásica de la Organización.	4
1.5 Conceptos y principios básicos de la Teoría del Comportamiento Administrativo.	9
1.6 Conceptos y Principios Básicos de la Teoría Moderna de la Administración.	14
1.7 La División del Trabajo.	24
1.8 La Coordinación.	37
1.9 Responsabilidad.	38
1.10 Centralización, descentralización y desconcentración.	39
1.11 Cultura Organizacional.	39
1.12 Las Unidades de Organización y las áreas de asesoría en el sector público y privado.	40
Capítulo 2: Metodología para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizacionales.	48
2.1 Planeación del estudio.	49
2.2 Recopilación de Datos.	53
2.3 Análisis de Datos.	57
2.4 Formulación de diagnóstico y recomendaciones.	61
2.5 Implantación.	65
2.6 Evaluación del Sistema Organizacional.	67
Capítulo 3: Elaboración de Organigramas y Formato para Captura de Información.	70
3.1 Concepto de organigramas.	70
3.2 Finalidad de los organigramas.	71
3.3 Requisitos funcionales.	71
3.4 Clasificación de los organigramas.	72
3.5 Recomendaciones para su diseño.	81
3.6 Procedimiento para la elaboración y la actualización de organigramas.	86

Capítulo 4: La Reorganización.	94
4.1 Concepto de Reorganización.	95
4.2 Alcance y fuentes de cambio organizacional.	98
4.3 Procedimiento general de reorganización.	99
4.4 Mecanismos de estudio.	100
4.5 Instrumentos técnicos de apoyo.	101
4.6 Principios de organización.	101
4.7 Características de los niveles administrativos.	101
4.8 Estimaciones de costo.	102
4.9 Cambio Organizacional.	103
4.10 Modelo Aplicado.	103
4.11 Revisión de Base Jurídica.	104
Capítulo 5: Elaboración del Manual de Organización.	109
5.1 Concepto y Objetivo.	109
5.2 Clasificación según el área de aplicación.	110
5.3 Contenido del Manual.	110
5.4 Procedimiento General para la Elaboración del Manual.	113
Capítulo 6: Caso Práctico.	120
6.1 Manual de Organización General de Provisa, S.A. de C.V.	121
6.2 Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial.	135
6.3 Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa.	178
6.4 Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica.	201
Conclusiones.	225
Bibliografía.	227

INTRODUCCIÓN

A lo largo de mi experiencia profesional he estado muy de cerca con aquellas empresas que tienen la necesidad de llevar a cabo manuales de organización.

Mi experiencia en el sector público fue muy clara, ya que tuve la oportunidad de colaborar dentro de una empresa paraestatal, en ella se tenían manuales de organización pues se conocían de antemano las necesidades que cubren tales documentos.

Sin embargo, mi experiencia en el sector privado no fue la misma, las empresas con las que he tenido la oportunidad de colaborar, conocen de la importancia de un manual de organización, no obstante carecen de ellos.

Esta necesidad fue la motivación del tema que aquí se expone, pues las empresas mencionadas no cuentan con el personal especializado para llevar a cabo esos manuales.

La propuesta que se desarrolla en la investigación fue presentada a un empresario con quien participe por un lapso de tiempo, a éste le pareció muy atractiva dicha propuesta por las razones antes expuestas y acepto prestar su empresa para el estudio.

El caso práctico entonces es real, sólo que los nombres verdaderos han sido cambiados para guardar la privacidad, por la propia seguridad de la organización.

El objetivo de este proyecto es la creación, desarrollo e implantación de un manual de organización.

1. LA ORGANIZACIÓN: CONCEPTOS PRINCIPIOS Y LA DIVISIÓN DEL TRABAJO.

En este capítulo uno (que es con el que se inicia mi investigación), el primer punto a tratar por supuesto que es el de Organización, tal concepto se explica en todas y cada una de las concepciones que tiene, además de la propia.

Partiendo de tal concepto se explicará el marco histórico de la organización y los principios de organización.

Tales conceptos y marco teórico son base para lograr elaborar una estructura organizacional.

La lógica de estos temas corresponden al tema uno del temario de Administración III, Plan 98; los siguientes temas también siguen esta temática, sin embargo están enriquecidos para que el proyecto, represente toda una base para elaborar Manuales de Organización.

Este capítulo ofrece al lector y a la investigación las bases conceptuales para llevar a cabo un Manual de Organización.

1.1 Concepto de Organización:

La palabra organización tiene dos significados comunes: El primero denota una institución o grupo funcional, damos ese nombre a una empresa, hospital, organismo gubernamental o equipo de baloncesto. El segundo significado designa el proceso de organizar: la forma en que el trabajo se arregla y designa entre los miembros de la organización, de modo que logren eficientemente las metas de ellas.

Con frecuencia se dice que las personas pueden lograr que cualquier patrón organizacional produzca buenos resultados. Incluso algunos afirman que la indefinición de una organización es positiva en la medida en que obliga al trabajo en equipo, puesto que las personas saben que tienen que cooperar para cumplir las tareas. Sin embargo, no existe duda alguna de que las personas capaces y aquellas que quieren cooperar, trabajarán juntas con mayor eficacia si saben los papeles que van a desempeñar en cualquier operación en equipo y la forma en que sus papeles se relacionan entre sí. Básicamente, la función administrativa de organizar es diseñar y mantener éstos sistemas de papeles.

Un papel organizacional que tenga significado para las personas debe incluir:

1. Objetivos verticales los cuales constituyen una parte importante de la planeación.
2. Una idea clara de los principales deberes o actividades.
3. Un área sobrentendida de discrecionalidad o autoridad para que la persona que cumpla una función sepa lo que puede hacer para lograr las metas.

Se piensa en organización como:

1. La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
2. El agrupamiento de las actividades necesarias para lograr los objetivos.
3. La asignación de cada agrupamiento a un administrador con autoridad para supervisarlos (delegación).
4. Las medidas para coordinar horizontalmente (en el mismo nivel organizacional o en uno similar) y verticalmente en la estructura organizacional.

Algunos podrían decir que incluye la conducta de todos los participantes. Otros la equipararían con el sistema total de relaciones sociales y culturales. Otros más referirían a una empresa como una organización, pero usado en un término con rigor. La organización implica una Estructura Intencional y Formalizada de papeles y puestos.

La estructura organizacional se debe diseñar de tal manera que aclare quién tiene que hacer determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, lo cual elimina los obstáculos al desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación y proporciona redes de toma de decisiones y de comunicaciones que reflejan y respaldan los objetivos de la empresa.

Los papeles que cumplen las personas deben diseñarse racionalmente para asegurar que se realicen las actividades requeridas y que éstas se adecuen entre sí de modo que se pueda trabajar grupalmente de forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia. Es indudable que la mayoría de los administradores que cumplen con su función establecen este tipo de estructura intencional.

El primer paso para organizar, que por lógica se deriva de la planificación, es el proceso de diseño organizacional.

El diseño organizacional es el proceso en el cual los gerentes toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia.

La estructura organizacional es un marco que preparan los gerentes para dividir y coordinar las actividades de los miembros de la organización.

Por lo tanto el diseño organizacional hace que los gerentes dirijan la vista en dos sentidos al mismo tiempo: hacia el interior de la organización y hacia el exterior de la organización.

Los conocimientos del diseño organizacional han ido evolucionando a lo largo del siglo.

Como las estrategias y las circunstancias del entorno organizacional son diferentes unas de otras, existen toda una serie de estructuras posibles para una organización, por lo cual la toma de decisiones sobre el diseño de la estructura organizacional es muy importante en la técnica de análisis del diseño.

1.2 LA IMPORTANCIA DE ORGANIZAR.

Ernest Dale describe la organización como un proceso de varias etapas:

- 1.- Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización.
- 2.- Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas.
- 3.- Combinar el trabajo de los miembros de la organización de un modo lógico y eficiente.
- 4.- Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros en un todo unitario y armonioso.
- 5.- Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla y mejorarla.

Por lo tanto la importancia de organizar radica en que al coordinar todos los esfuerzos del personal con que se cuenta, así como de la infraestructura y capital con que cuenta la empresa, si esta es llevada óptimamente, los resultados que se obtengan siempre serán buenos.

1.3 Organización Formal e Informal.

La organización formal significa casi siempre la estructura intencional de papeles en la empresa formalmente organizada. Sin embargo, describir una organización como formal no significa que hay algo inherentemente inflexible o indebidamente limitante en ella. La estructura debe de proporcionar un ambiente en el que el desempeño individual, tanto actual como futuro, contribuya con la mayor eficacia a alcanzar las metas del grupo.

La organización formal debe de ser flexible.

Se considera como Organización Informal cualquier actividad personal conjunta sin un propósito colectivo consciente, aunque contribuya a resultados colectivos. De ésta forma , las relaciones informales que se establecen en un grupo de personas que juegan ajedrez durante la hora de comida pueden ayudar al logro de las metas organizacionales. Es mucho más fácil pedir ayuda para solucionar un problema de la organización a alguien que se conoce personalmente , aun cuando se encuentre en un departamento diferente, que a alguien que solo conoce como un nombre en un organigrama.

Otro concepto nos explica a la organización informal como una red de relaciones personales y sociables no establecidas ni requeridas por la organización formal pero que se producen espontáneamente a medida de que las personas se asocian entre si.

1.4 Conceptos y Principios Básicos de la Teoría Clásica de la Organización.

El Enfoque Tradicional.

La idea fundamental del enfoque tradicional consiste en que toda norma o principio administrativo es bueno, si con ello se obtiene el máximo de producción.

Dentro de éste enfoque ubicamos la administración científica de Taylor, la escuela organicista de Fayol y la organización Burocrática de Weber.

El nivel de análisis y los instrumentos conceptuales de cada escuela, así como sus aportaciones y críticas a la teoría de la organización se explican a continuación:

La Administración Científica.

La administración científica surgió en respuesta al crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas y la necesidad de aumentar la competencia y la eficacia de las organizaciones provocada por la Revolución Industrial.

El instrumento conceptual que utiliza la administración científica consiste en la aplicación del "Método Científico" al estudio de la administración y en particular al de la tarea del obrero.

La preocupación esencial del taylorismo es la máxima eficiencia mediante la especialización de la tarea del obrero. Para lograrlo es indispensable el estudio de tiempos y movimientos de una organización funcional basada en la discusión del trabajo, especialmente a nivel de los puestos inferiores por un lado y del trabajo físico y mental por el otro.

Taylor concluye de sus estudios cuatro principios generales:

1. El desarrollo de una verdadera ciencia: Se refiere a que la administración debe abordarse científicamente. Es decir, sustituir el conocimiento empírico por el conocimiento científico mediante la aplicación del método científico, observación, control de variables en la experimentación y formulación de leyes generales.
2. La selección científica del trabajador: Se debe reclutar y seleccionar al trabajador con base en cada especialización. De este principio surge la idea de buscar a personal "idóneo" para el puesto.
3. La educación y el desarrollo científico del obrero: Supone que para que exista un verdadero trabajo especializado y eficiente debe capacitarse previamente al trabajador.
4. La cooperación: Como principio, supone que el trabajo de la organización se basa en reglas o normas administrativas descubiertas mediante el método científico. Por esta razón los obreros no pueden ir en contra de ellas, sino, al contrario, cooperar en su aplicación. La prosperidad de la organización implica la prosperidad del obrero.

La Escuela Organicista.

Dentro de esta escuela encontramos la obra de Fayol, los principios de Limitación de Urwik, de Departamentalización de Gulick y de organización de Mooney.

Taylor analiza la especialización de la tarea del obrero y Fayol la especialización de las funciones de la gerencia.

La preocupación básica de esta escuela organicista es aumentar la eficiencia de la empresa mediante la forma y disposición de los órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales.

El resultado de esta preocupación consiste en destacar la estructura y funcionamiento de la organización. Por lo que se considera también como la teoría formal de la organización.

Fayol determina las actividades básicas de una empresa industrial en seis categorías en su obra Administración industrial y general:

- a. Técnicas (producción)
- b. Comerciales (compras ventas e intercambios)
- c. Financieras (consecución y uso óptimo de capital)
- d. Seguridad (protección de la propiedad y de las personas)
- e. Contables (incluyendo estadísticas)
- f. Administrativas (planeación, organización, mando, coordinación y control)

Divide su obra en tres apartados:

A) Cualidades Necesarias del Administrador:

Físicas
Mentales
Morales
Culturales
Técnicas
Experiencia.

B) Principios Generales de Administración:

División del Trabajo: Constituye la especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr la mayor eficiencia.

Autoridad y Responsabilidad: Representa el derecho de dar órdenes y poder para exigir la exacta obediencia.

Disciplina: Es una condición absolutamente indispensable para la operación armoniosa de la empresa, sin disciplina ninguna empresa puede prosperar.

Unidad de Mando: Un empleado debe recibir órdenes de un solo superior.

Unidad de Dirección: Sólo debe haber una cabeza y un plan conjunto para las actividades con el mismo objetivo.

Subordinación del Interés individual al Interés General: El interés de un empleado o de un grupo no debe prevalecer sobre el interés de la organización.

Remuneración Personal: La compensación debe ser justa y, en lo posible, debe satisfacer tanto al personal como a la empresa.

Centralización: Este principio es esencial en la organización y constituye una consecuencia natural de la organización.

Cadena Escalar: Es una cadena jerárquica que va desde los superiores o autoridad máxima hasta el nivel más bajo.

Orden: La organización debe proporcionar un lugar ordenado para cada individuo. Un lugar para cada quien y cada quien en su lugar.

Equidad: La igualdad y sentido de justicia deben prevalecer en la organización.

Conservación del Personal: Se requiere tiempo para que un empleado se adapte a su trabajo y se desarrolle con eficiencia.

Iniciativa: En todos los niveles de la estructura organizacional el ahínco y el esfuerzo se contemplan con la iniciativa.

Espíritu de Grupo: Este principio destaca la conveniencia del trabajo en grupo y el mantenimiento de relaciones interpersonales.

C) Los elementos de la administración:

Así define Fayol a los elementos del proceso administrativo:

Planear es visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

Organizar es constituir el doble organismo material y social de la empresa.

Dirigir es guiar y orientar al personal.

Coordinar es unir, armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.

Controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo a las reglas establecidas y las órdenes impartidas.

El Principio de la Limitación de la Autoridad de Urwick.

Urwick, en realidad no aporta nada nuevo a la teoría de la organización. Su estudio parte del mismo nivel de análisis de Fayol, es decir, de la definición de los elementos de la administración y de los principios generales de la administración, tales principios son retomados por Urwick en sus elementos.

Principio de especialización: Significa que una persona debe cumplir una sola función en un momento determinado, lo que trae como consecuencia una división especializada del trabajo. Es el principio que da origen a la organización de línea. La de estaf y funcional.

Principio de Autoridad: Debe de existir una línea de autoridad claramente definida.

Principio de Amplitud Administrativa: Se refiere a la limitación de los colaboradores o subordinados. Señala que cada superior no debe tener más de cinco o seis subordinados.

Principio de la Definición: Este principio se refiere a la definición de los deberes, autoridad y responsabilidad.

El Principio de la Departamentalización de Gulick.

Según Gulick, la división del trabajo constituye la base de la organización. Dicha división debe fundamentarse en el principio de homogeneidad, es decir, reunir de la misma unidad las personas que ejecutan el mismo trabajo, mediante el mismo proceso, para la misma clientela en el mismo lugar.

En otras palabras, existen varias posibilidades de que las unidades orgánicas se especialicen en función de:

La naturaleza de los servicios que prestan.

La categoría de la población o clientela, objeto de los servicios que prestan.

La zona o espacio.

Los procedimientos técnicos especializados.

Dichos principios de especialización se aplican en el diseño de organogramas para elaborar el manual de organización.

Los Principios de Organización de Mooney:

Mooney, junto con Railey, desarrolló cuatro principios generales de la administración:

1. El principio de la coordinación: Establece las bases para la unidad de acción en el logro de un fin común.
2. El principio de escalar: Destaca la organización jerárquica y de autoridad.
3. El principio de la definición funcional: Constituye la forma de organizar y delegar tareas de las unidades orgánicas.
4. El principio del estaf: Su característica básica es la asesoría e información.

La Organización Burocrática.

Weber no define a la burocracia, más bien señala sus características, las cuales determina mediante la utilización de los tipos ideales como método de análisis y de las observaciones y experimentaciones sobre el terreno.

El tipo ideal de burocracia se caracteriza por los siguientes aspectos:

Alto nivel de especialización
Jerarquía establecida mediante reglas.
Selección de personal con la base de la competencia técnica.
Separación de la fortuna privada y pública.

La burocracia es un sistema jurídico-político abstracto, formal y previsible.

Weber deriva la organización burocrática de su tipología de la denominación, según la cual, a cada tipo de denominación, (carismática, tradicional, legal) corresponde un tipo de organización. A la denominación carismática corresponde una organización inestable, a la denominación tradicional corresponde una organización patrimonial y feudal, y por último a la denominación legal corresponde una organización burocrática.

Disfunciones Burocráticas.

Gouldner, Selznick y Merton analizaron las disfunciones de la organización burocrática. Destacaron las formas de desviación, debidas al establecimiento de sistemas de control, en los objetivos organizacionales. La disfunción según Gouldner sucede cuando el control, mediante el desarrollo de reglas generales e impersonales, provoca un aumento de la supervisión y de las relaciones de poder, se manifiesta el autoritarismo y se busca el poder más que los objetivos de la organización.

Para Merton, la disfunción aparece cuando el control, mediante procedimientos estándar, provoca la constitución de un espíritu de cuerpo y un espíritu de servicio, que hacen que los miembros de la organización pugnen porque su servicio administrativo lleve a cabo el mejor procedimiento de trabajo y de ésta manera se regalan los objetivos de la organización.

Selznick parte de que la delegación de la autoridad trae como consecuencia el establecimiento de varios centros autónomos que provocan disfunciones, ya que buscan lograr los propios objetivos y no los de la organización en general.

Aportaciones de la Teoría Clásica.

El enfoque clásico aporta los conceptos de la organización y de la administración para estructurar una teoría válida. Taylor proporciona los conceptos sobre:

La división del trabajo y la especialización a nivel de la tarea del obrero.
La organización funcional, según la cual el supervisor debe estar especializado en un área y contar con autoridad funcional, a diferencia de la unidad de mando.
La separación entre la planeación a cargo de los directivos y de la operación a cargo de los trabajadores. La autoridad proviene de la cima de la pirámide jerárquica y se delega hacia abajo.
La dicotomía línea-estaf que da origen a la organización lineal y a la organización funcional.
El principio de excepción.
La estandarización del trabajo mediante estudios de tiempo y movimientos.
El plan de incentivos en la administración de sueldos y salarios.
El uso de los principios científicos y no intuitivos en el manejo de la organización.

Fayol y sus principales seguidores como Gulick, Urwick y Mooney proporcionaron los siguientes conceptos:

El concepto de administración basado en el proceso administrativo de planeación, organización, "mando", coordinación y control.

Los principios generales de administración sobre la división del trabajo. La unidad de mando, la coordinación, el principio escalar y el principio de estaf.
Los conceptos sobre la estructura de la organización, como la estructura piramidal, el principio de cadena escalar, delegación de la autoridad y criterios de departamentalización.
El hecho de que la administración debía considerarse como un campo de estudio independiente, es decir, como una ciencia.

Weber y sus seguidores aportan los conceptos de:

Racionalidad de la acción administrativa, basada en reglas y principios impersonales.
El marco teórico para el estudio empírico de las organizaciones grandes y complejas, en el análisis del impacto de la estructura social y política de las organizaciones.
El estudio y análisis de las disfunciones burocráticas.

Críticas al Enfoque Clásico.

Las principales críticas que se plantean a las escuelas y teóricos del enfoque clásico se pueden resumir en las siguientes.

Se considera al enfoque clásico como mecanicista, por el hecho de que concede más importancia a la organización formal que al elemento humano y por querer asimilar la tarea del obrero como la de una máquina.

La especialización no provoca una mayor eficiencia sino lo contrario: aburrimiento, monotonía y frustración en el trabajador que desempeña constantemente la misma tarea.

Una crítica especial para Taylor y Fayol es la ausencia de comprobación científica.

Los estudios del enfoque clásico son limitados pues se construyen a tratar unilateralmente los aspectos de la organización. Taylor la producción, Fayol la estructura y el proceso de organización, y Weber la racionalidad.

Una crítica particular de la organización burocrática es que sólo se pueda aplicar en organizaciones que realizan tareas rutinarias y no en organizaciones que se basan en la creatividad y en la innovación.

1.5 Conceptos y Principios Básicos de la Teoría del Comportamiento Administrativo.

El enfoque del comportamiento administrativo surge para contrarrestar el mecanismo de la teoría clásica.

El instrumento conceptual básico lo constituye el grupo de trabajo y su principal preocupación es la satisfacción del mismo: como medio para lograr los objetivos de la organización y el grado de compatibilidad entre las necesidades de la persona y las de la organización.

Ubicamos en este enfoque, la escuela de relaciones humanas, la escuela behaviorista o conductista, la escuela sociológica de las organizaciones y el desarrollo organizacional.

La Escuela de Relaciones Humanas.

Mayo afirma que la influencia del grupo social sobre el comportamiento individual es el que determina la producción. Las fases de investigación fueron las siguientes:

Relación de variables fisiológicas con la productividad. En esta primera fase, Mayo experimento en una sala de ensamble, en la cual participaron seis mujeres que armaban aparatos telefónicos, la influencia de variables fisiológicas como la iluminación, la humedad, la disminución de la jornada de trabajo, el reposo, etc., en la producción. La variable dependiente era la producción y la variable independiente la iluminación, la humedad, etc., al relacionar las variables se encontró que la producción no era influida por las condiciones físicas, ya que se incrementaba a pesar de la variación provocada.

En esta fase se concluyó que existían fuertes lazos de solidaridad en el grupo experimental que permitieron producir más y se empezó a sugerir el liderazgo en el grupo. Estas conclusiones llevaron a Mayo y a sus colaboradores a cambiar la técnica de investigación.

Entrevistas: En esta segunda fase se utilizaron variables psicosociales como motivación y satisfacción en el trabajo, en relación con la producción. La técnica de investigación utilizada fue la técnica de la entrevista dirigida que después se modificó a entrevista no dirigida.

En esta fase se concluyó que los factores humanos y sociales como el status, la motivación, el sistema de valores de la organización y sobre todo el grupo de trabajo, influían sobre el comportamiento individual en el proceso de producción.

Observación de grupo. En la tercera fase se utilizaron variables sociológicas pues se observo el comportamiento del grupo social de trabajo.

En esta fase se concluyó que en definitiva el grupo determinaba la producción de cada trabajador. Que eran factores sociales y no psicológicos los que determinaban la producción. El aumento de la eficiencia de la organización no se debe a una mejor especialización y organización, como lo pretende el enfoque clásico, sino a la armonía basada en la interacción y motivación de los miembros de la organización.

La Escuela Conductista.

La escuela del comportamiento administrativo surge de la teoría de las relaciones sociales y su enfoque es de modo predominante psicológico y motivacional, pues analiza principalmente la conducta del individuo en la organización.

En esta escuela se ubican los estudios de Douglas Mc Gregor sobre la teoría X y la teoría Y en los estilos de la dirección, los estudios de Argyris sobre el comportamiento organizacional y los estudios sobre la motivación de Maslow. Sin embargo, los autores más importantes de la escuela son Herbert Simon y James G. March.

Herbert Simon parte de la crítica que hace a los principios generales de la administración de los clásicos para elaborar sus ideas sobre el comportamiento de los individuos en las organizaciones. Critica principalmente los principios de Urwick y Gulick. Las principales críticas son las siguientes:

1. El principio de especialización no es una guía para constituir una unidad orgánica. Simón afirma que los criterios de especialización son relativos pues la distinción entre los objetivos y el procedimiento es artificial, ya que los objetivos pueden clasificarse por orden jerárquico. Lo que aparece en un nivel como un fin constituye en otro un procedimiento.
2. El principio de la unidad de mando no satisface la organización porque es contradictorio a las necesidades de especialización.

3. El principio de limitación del número de subordinados es también relativo. Si se afirma que la eficiencia administrativa se obtiene mediante un menor número de niveles jerárquicos en la organización y por otro lado se cuenta con tres, cinco y hasta once subordinados en una gran organización en la cual se desea la simplificación de las operaciones, entonces se desarrollará una mayor cantidad de niveles jerárquicos si se sigue este principio.
4. Respecto a la departamentalización de Gulick también existen problemas en su aplicación, ya que una unidad orgánica puede depender de cuatro criterios a la vez.

En otros términos, Simon concede la importancia a las decisiones que se toman en el seno de las organizaciones. Considera a la organización como tomadora de decisiones, por lo que trata de explicar los factores que determinan y obstaculizan la toma racional de decisiones.

Para estudiar la manera más eficaz de distribución del poder de decisión en el seno de la organización conviene preguntarse primero cómo está distribuido este poder realmente, cuáles son las decisiones que toma cada individuo o grupo de individuos y cuáles son las influencias que se ejercen sobre ellos en el momento de tomar decisiones.

La intención de Simon no se realizó ya que solo aportó una mayor precisión conceptual a principios, nociones y categorías establecidas por la administración científica.

La Escuela Sociológica de las Organizaciones.

Esta escuela pretende ser síntesis de la teoría clásica y la teoría de las relaciones humanas.

El análisis sociológico se centra en cómo meditar y hacer compatibles los objetivos de los grupos sociales con los objetivos de la organización. De acuerdo con Etzioni la organización se caracteriza por:

La división del trabajo, del poder y de las responsabilidades de comunicación.

La presencia de uno o varios centros de decisión.

El reemplazo del personal.

En el análisis sociológico de las organizaciones se trata de conocer las motivaciones de los individuos, los conflictos, el proceso de toma de decisiones y los fenómenos de reforma o de resistencia al cambio y el poder de las organizaciones.

Etzioni propone la tipología siguiente:

Organizaciones coercitivas, donde el poder impone por la fuerza física o mediante controles basados en premios y castigos.

Organizaciones utilitarias, donde el poder se basa en el control de los incentivos económicos.

Organizaciones normativas, donde el poder se basa en consenso sobre objetivos y métodos de organización.

El Análisis del Poder de las Organizaciones.

Michel Crozier fue el pionero, su punto de vista es que toda organización se estructura alrededor de relaciones de poder, que permiten efectuar la medición entre los objetivos a alcanzar y los recursos humanos indispensables para su realización. Además, pone de manifiesto que el estudio de los comportamientos, actitudes y sentimientos de los diversos grupos de la organización constituye la única manera de defender las relaciones de poder.

El Desarrollo Organizacional.

El desarrollo organizacional (D.O.) representa esencialmente un esfuerzo pedagógico y educativo orientado a cambiar actitudes, valores, comportamientos y la estructura de la organización en forma plancada para adaptarla a un medio que se modifica y evoluciona sin cesar.

Los instrumentos conceptuales que utilizan para reeducar el comportamiento humano y mejorar las relaciones sociales son la dinámica de grupos, técnicas de comunicación y liderazgo, sesiones de confrontación, talleres de trabajo, observación participante, entrevistas, etc.

Estas técnicas las aplica en los laboratorios de sensibilidad mediante el grupo T (T Group), con el propósito de analizar al individuo y al grupo como agentes de cambio para adaptar la organización al medio.

Leland Bradford es el creador del grupo T; Blake y Mouton proponen los tipos de desarrollo evolutivo, revolucionario y sistemático que se han aplicado a los estudios de modernización administrativa; y el modelo organizacional llamado red gerencial.

Warren Venis por su parte establece que son cuatro las condiciones que dieron origen al desarrollo organizacional.

1. Una transformación rápida e inesperada del ambiente organizacional.
2. Un aumento del tamaño de las organizaciones.
3. Una diversificación creciente, así como una gradual complejidad de la tecnología moderna.
4. Un cambio en el comportamiento administrativo debido a:
 - a. Un nuevo concepto del hombre basado en mayor conocimiento de sus complejas y mudables necesidades, lo que sustituye la idea de hombre ultra simplificado, inocente y del tipo mecanizado.
 - b. Un nuevo concepto de poder basado en la colaboración y en la razón, la cual sustituye al modelo de poder basado en la coacción y la amenaza.
 - c. Un nuevo concepto de los valores organizacionales basado en ideas humanístico-democráticas, lo cual sustituye el sistema de valores despersonalizado y mecanicista de la burocracia.

Los modelos del desarrollo organizacional que se enfocan a los cambios de comportamiento son principalmente: el análisis transaccional, las reuniones de confrontación y los laboratorios de sensibilidad.

Aportaciones del Enfoque del Comportamiento.

La escuela de relaciones humanas aporta nuevos conceptos a la teoría de la organización los cuales amplían y precisan las demás escuelas del comportamiento administrativo. Estos conceptos son principalmente los de:

Organización Informal: Es el conjunto de interacciones y relaciones que se establecen entre los miembros de la organización.

Motivación: La motivación es la tensión persistente que lleva al individuo a formas de comportamiento conducentes a la satisfacción de una o más necesidades.

Liderazgo: En el líder se reúnen dos condiciones inseparables: la influencia y la preeminencia.

Dinámica de grupos: Es la suma "de los intereses" de los componentes del grupo que pueden activarse mediante estímulos y motivaciones en el sentido de mayor armonía y aumento de las relaciones.

Grupo informal: Es la organización humana de la empresa que define sus objetivos, sus normas y reglas de comportamiento, sus formas de recompensa y sanciones sociales, su escala de valores, sus creencias y expectativas.

Relaciones Humanas: Los individuos dentro de la organización participan en grupos sociales y se mantienen en una constante interacción.

Administración Participativa: Se logra motivando a los escalones inferiores de la organización a que participen en la solución de los problemas.

La principal aportación de la escuela de sociología de las organizaciones es su intento de sintetizar la organización formal e informal y el avance hacia la teoría de sistemas.

El desarrollo organizacional proporciona con precisión ciertos conceptos como los de:

Cambio: El cambio organizacional es un conjunto de modificaciones estructurales y de comportamiento dentro de una organización.

Cultura Organizacional: Es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones que caracterizan a una organización. Por otra parte en el desarrollo organizacional son importantes el aprendizaje de nuevos comportamientos de participación y de compromiso a través de diversas técnicas grupales, y también la aportación de modelos como red gerencial.

La escuela de comportamiento administrativo aportó principalmente:

La teoría de las decisiones.

La teoría del equilibrio organizacional. Es esencial una teoría de la motivación que puede comprobarse mediante estimativas empíricas relativas: a) al comportamiento de los participantes con respecto al ingreso, permanencia o retiro de una organización; es una variable depende de la observación y b) al balance de los incentivos y contribuciones de cada participante, medios en función de utilidades; es una variable que depende de estimaciones.

La construcción de las ciencias del comportamiento en cinco áreas principales: 1. teoría de la personalidad; 2. dinámica interpersonal, 3. comportamiento de grupos, 4. comportamiento intergrupos y 5. comportamiento organizacional.

Críticas al Enfoque del Comportamiento Administrativo.

Las principales críticas que se hacen a la escuela de relaciones humanas son que se desplaza al otro extremo de los clásicos; una visión inadecuada de los problemas de la organización, pues el conflicto entre los intereses individuales y los de la organización no se resuelven exclusivamente con las relaciones humanas mejores; los estudios se limitan a las empresas y se destaca a los grupos informales, sin advertir que no tienen la relación que se pretende con la productividad.

Las principales críticas a la escuela del comportamiento administrativo se refieren a lo siguiente:

La teoría es descriptiva y no prescriptiva. Existe una mayor preocupación por describir y explicar el comportamiento que por construir modelos de aplicación práctica.

El hecho de considerar la estructura organizacional como una estructura de toma de decisiones, puede dejar de lado los aspectos y procesos interpersonales e incurrir de nuevo en la organización.

Se critica a la escuela sociológica por la ausencia de propuestas organizacionales y por la escasa precisión de los componentes y relaciones de la organización que la teoría de sistemas desarrolló posteriormente.

El desarrollo organizacional recibe las críticas siguientes:

Carencia de originalidad y delimitación de su área.

No es una teoría novedosa, los métodos y procesos del D.O. son relativamente antiguos, aunque se designen con nuevos nombres.

El D.O. al destacar el entrenamiento de sensibilidad en el laboratorio, corre el riesgo de transformarse en una técnica terapéutica alejada de los objetivos de la organización.

1.6 Conceptos y Principios de la Teoría Moderna de la Administración.

En este enfoque ubicamos a la teoría neoclásica, la teoría cuantitativa, la teoría de sistemas, la administración por proyectos y la administración estratégica.

La Teoría Neoclásica.

En la teoría neoclásica se ubican los autores modernos del proceso administrativo y la administración por objetivos (APO).

Escuela del proceso administrativo.

Los partidarios de esta escuela consideran la administración como el desempeño de ciertas funciones administrativas básicas que constituyen el proceso. Se define la administración como la ejecución del proceso de planeación, organización, dirección, coordinación y control.

La escuela procesalista utiliza como instrumento conceptual básico los principios y funciones. La organización no tiene relación con el medio y su principal preocupación es el establecimiento de una estructura organizativa adecuada.

Entre los autores que estudian la administración bajo este enfoque están:

Terry explica la existencia de cuatro funciones fundamentales del proceso administrativo que constituyen los medios por los cuales administra un gerente:

Planeación, Organización, Ejecución y Control.

Koontz y O' Donnell agrupan las funciones del administrador en las actividades de planeación, organización, asesoría, dirección y control.

Newmann, Summer y Warren dividen la tarea administrativa en organización, planeación, dirección, evaluación y control.

La Administración por Objetivos.

Druker estableció una teoría muy difundida actualmente que es la administración por objetivos (APO).

La APO es un enfoque orientado hacia los resultados, más que a la tarea que debe realizarse. Por ello, intenta crear una estructura orgánica lo más flexible posible. Por ejemplo, la delegación de la autoridad está implícita y se deriva de los objetivos que deben alcanzarse y sobre todo de los medios de que dispone el gerente para poder alcanzarlos. El límite de tal delegación reside precisamente de los límites de los medios.

La APO comprende los siguientes elementos:

Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior.

Establecimiento de objetivos por cada posición. El gerente determina los resultados por alcanzar de cada área.

Interrelación de los objetivos.

Establecimiento de sistemas de revisión y reciclaje: a) Establecer los objetivos para el primer año; b) evaluar; c) efectuar los reajustes necesarios, d) establecer los objetivos del segundo año.

Se destaca la medición y el control de los objetivos.

Se involucra más al gerente en el control de los objetivos y metas.

Se determinan dos tipos de objetivos:

Objetivos orgánicos: donde deben establecerse objetivos, especialmente en:

La posición del mercado.
La productividad.
La innovación.
Los recursos financieros.
La mano de obra.

Objetivos funcionales: Se refieren a las actividades funcionales de la organización, tales como:

Objetivos del mejoramiento, vinculados al desarrollo de la organización.

Objetivos de capacitación y adiestramiento del personal.

Objetivos de "coyuntura" o "especiales", correspondientes a las necesidades temporales de la organización.

Objetivos que resultan de la definición de funciones.

La Teoría Cuantitativa.

En esta escuela se explicará además de la teoría cuantitativa, aquellas técnicas que la constituyen.

Esta escuela se origina cuando se incorporan a la administración métodos matemáticos agrupados generalmente bajo el nombre de "investigación de operaciones" y que se encuentran vinculados a la teoría de las decisiones aportado por Simon.

En esta técnica se concede importancia primordial a la toma de decisiones basada y apoyada en modelos y ecuaciones matemáticas. Éstos contribuyen modelos racionales para la toma de decisiones.

Según la concepción de la teoría de las decisiones, la organización equivale a un proceso decisorio que comprende tres etapas:

1. Etapa de la invención y análisis de los diversos cursos de acción (diseño y planeación).
2. Etapa de las ocasiones que exigen decisión (inteligencia, según el enfoque militar).
3. Etapa de selección de un curso de acción determinado (elección).

La investigación de operaciones tiende a proporcionar un apoyo racional en este proceso decisorio.

Newmann, Summer y Warren señalan que el procedimiento de investigación de operaciones tiene tres características:

1. Se expresan problemas con símbolos matemáticos.
2. Para cada problema se formula un conjunto de ecuaciones, o sea un "modelo".
3. Deben proporcionarse datos cuantitativos para cada una de las variables, así como sus ponderaciones.

Kast y Rosenzweig señalan que existe un consenso en adoptar las siguientes fases en el proyecto de investigación de operaciones.

1. Formulación de problema.
2. Construcción de un modelo matemático que representa el sistema bajo estudio.
3. Obtención de una solución con el modelo.
4. Prueba del modelo y de la solución derivada del mismo.
5. Establecimiento de controles sobre la situación.
6. Implantación de la solución: Instrumentación.

Técnicas Cuantitativas.

La investigación de operaciones utiliza las siguientes técnicas de modelos racionalistas:

Teoría de los juegos: Se emplea para determinar la estrategia óptima de una situación de competencia. Su finalidad es estudiar cómo un "jugador" puede librarse de los efectos al azar y de los ardidés de su opositor, utilizando matemáticas avanzadas. Se aplica a problemas de productividad.

Teoría de las colas (o filas de espera): La mayoría de los modelos suponen la distribución específica de los tiempos de espera, es decir, de las demoras ocurridas en alguna parte del servicio. Se aplica en sistemas de recaudación o de tráfico.

Teoría de red: Incluye el PERT y el CPM que son diagramas de redes y flechas que tratan de identificar el camino crítico al establecer una relación directa entre los factores tiempo y costo, lo que constituye el llamado "óptimo económico" de un proyecto.

Teoría de decisiones: Analiza tanto las elecciones racionales, basadas en el estudio de una situación dada, así como también sus posibles consecuencias.

Ingeniería de sistemas: Esta técnica se define como la planeación científica, el diseño, la evaluación y la construcción de sistemas hombre-máquina.

Programación lineal: Es una técnica basada en transformaciones de álgebra en matrices, la cual, mediante el suministro de información adecuadamente formulado, es capaz de producir soluciones matemáticas óptimas, en términos de maximización y minimización de algún objetivo definido.

Programación dinámica: Es un método de optimización de sistemas o de representaciones matemáticas, en el cual se pasa por fases o secuencias. Su punto de partida es un teorema, llamado teorema de optimización: una política es óptima si en un periodo o fase dado, cualesquiera que hayan sido las decisiones precedentes, las decisiones que han de adoptarse han de constituir una política óptima al tomar en cuenta el resultado de las decisiones precedentes.

Probabilidad y estadística: El análisis estadístico es el método de obtener la misma información con una cantidad menor de datos. Se aplica el control de calidad.

Modelos de simulación: Son utilizados para prever una situación deseada en el futuro y sus posibles consecuencias. Se aplica en el diseño organizacional y en la planeación.

Teoría de Sistemas.

La teoría de sistemas pretende ser la punta de la lanza del movimiento interdisciplinario y académico, ya que trata de reducir los problemas que se presentan en la especialización producida por la fragmentación del conocimiento.

Fue Von Bertalanffi, biólogo alemán, quien desde 1947 ya definía y estructuraba una teoría general de sistemas. Según la concepción de von Bertalanffi, dicha teoría pretende aplicar un modelo teórico conceptual que refleje la realidad con más propiedad que la de los modelos enunciados por la física o las ciencias naturales. Un modelo que sirva de instrumento de análisis para tratar problemas de varias variables y no solamente de dos como tradicionalmente se hacía.

La teoría de sistemas, es un modelo hipotético-deductivo, formal y abstracto aplicable a diferentes fenómenos concretos que corresponden a diversos objetos de estudio.

Conceptos básicos de la teoría de sistemas.

La teoría de sistemas utiliza conceptos específicos aportados por otras ciencias y por su propio desarrollo. Los cuales son: Conceptos de sistema, entropía negativa, homeostasis, retroalimentación, caja negra, equifinalidad y se explican a continuación:

Concepto de Sistema.

Un sistema es un todo compuesto por partes que interactúan entre sí, con una finalidad definida. Los sistemas se integran de un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general del todo. Los elementos, las relaciones y los objetivos constituyen de esta forma los aspectos fundamentales de la definición de sistema.

Concepto de totalidad.

El análisis estructural al definir la estructura como una reunión de varios elementos de una totalidad y cuyas propiedades dependen parcial o totalmente de las propiedades de la totalidad, hace referencia al concepto de sistema.

El análisis estructural y funcional al considerar la realidad social como una "totalidad" compuesta de elementos interdependientes y de la cual se deben buscar las leyes generales, aportaron un concepto de totalidad en la teoría de sistemas.

Concepto de entropía negativa.

Las características principales de un sistema cerrado son, su aislamiento del medio y su tendencia a orientarse hacia un equilibrio estático con un máximo de entropía, es decir, la tendencia de cualquier sistema cerrado a desplazarse hacia un estado caótico, desordenado o desorganizado.

El desorden, la desorganización, se conocen como la entropía de un sistema cerrado.

En cambio, el sistema abierto se utiliza para describir y explicar el comportamiento de organismos vivientes (sistema social, sistema biológico) que están en relación dinámica con su medio y se mantienen en continua incorporación con su energía, la transformación de la misma y exportación de productos.

El sistema abierto tiende a diferenciarse, a ser más heterogéneo y a obtener un alto grado de orden y organización. Los insumos que recibe del medio le permite sobrevivir y transformar la entropía en entropía negativa por la tendencia a niveles más altos de la organización.

Dicho de otro modo, la tendencia natural de los sistemas cerrados hacia el desorden y la muerte es su entropía y la tendencia de los sistemas abiertos al orden y a la supervivencia es su entropía negativa.

Concepto de homeostasis (estado estable).

El concepto de homeostasis denota dos sentidos:

1. El mantenimiento de la temperatura corporal y otras variables fisiológicas a través de los mecanismos de retroalimentación.
2. La adaptación y regulación orgánica en general.

A través del proceso de retroalimentación el sistema recibe continuamente información del medio, lo que le permite adaptarse y regularse. El sistema abierto se adapta a su medio cambiando y modificando sus elementos internos. Ello conduce a explicar el concepto de retroalimentación.

Concepto de retroalimentación.

El concepto de retroalimentación significa en consecuencia el mantenimiento constante del flujo de información que permite al sistema conocer su desviación y autocorregirse y mantenerse ajustado.

Concepto de caja negra.

Caja negra es un sistema equivalente a un sistema extremadamente complejo en el cual las interconexiones son tan numerosas que no pueden describirse detalladamente.

Concepto de equifinalidad.

El concepto de equifinalidad se deriva de la distinción entre sistema abierto y sistema cerrado.

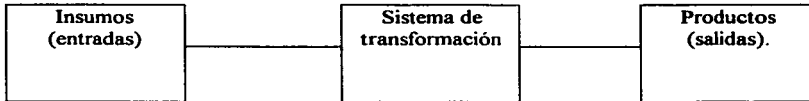
En cualquier sistema cerrado, el estado final el cual atiende está invariablemente determinado por las condiciones iniciales.

En cambio en un sistema abierto se puede alcanzar el mismo estado final partiendo de diferentes condiciones iniciales y por diferentes caminos.

La organización como sistema abierto.

La organización de un sistema abierto en interacción con el medio.

El enfoque de sistemas abiertos define los repetitivos ciclos de insumo, transformación, producto e insumo renovado, los cuales comprende el modelo de organización.



Flujo de materiales/ Energía / Información. →

Las características de los sistemas abiertos son:

1. La importación de energía.
2. La transformación.
3. El producto.
4. Los sistemas como ciclos de eventos.
5. La entropía negativa.
6. El insumo de información.
7. El estado estable y la homeostasis dinámica.
8. La diferenciación.
9. La equifinalidad.

Otros autores determinaron que la organización como sistema social está compuesta por los subsistemas de a) metas y valores, que orientan al conjunto de la organización; b) subsistema técnico, que está definido por la especialización y habilidades técnicas, la tecnología y la distribución especial de las instalaciones; c) subsistema psicosocial, que comprende las actitudes, aspiraciones y valores de los miembros de la organización; d) subsistema estructural, que indica la división del trabajo administrativo, la jerarquía, la coordinación, la comunicación y e) subsistema gerencial, que relaciona las instituciones técnicas e institucionales con el medio.

La Administración de Proyectos.

Este tipo de administración es un enfoque que se ha introducido debido al interés y necesidad de vincular la organización a la programación y en particular el desarrollo de proyectos de inversión dentro de la técnica del presupuesto de programas. En este enfoque destaca en forma primordial la planeación, la administración y control de los proyectos a desarrollar por la organización.

Se consideran, por lo tanto, algunos cambios importantes de la estructura tradicional de la organización basada en las líneas de autoridad jerárquica y funcional, por otra orgánico-flexible y ajustable a las necesidades del proyecto, que otorga autoridad al director o encargado del proyecto desde el inicio hasta su terminación.

Las características comunes a los proyectos pueden agruparse en las siguientes:

1. Son finitos en el tiempo.
2. Son esfuerzos singulares.
3. Contienen requisitos gerenciales propios.

Los modelos de organización por proyectos varían desde la utilización propia de la estructura tradicional hasta la modificación de una organización por proyectos. Se pueden considerar los siguientes modelos de organización por proyectos:

El activador del proyecto (estructura de organización tradicional informalmente modificada).

El coordinador del proyecto (estructura de organización tradicionalmente formada).

El gerente de proyecto (estructura de organización matricial)

El gerente general del proyecto (estructura totalmente diseñada a partir del proyecto y para el proyecto).

La estructura matricial constituye la fase de transición de la estructura tradicional de la organización a la estructura de organización por proyectos.

Se pueden señalar los siguientes requisitos mínimos de una organización por proyectos:

Temporal o finita. La organización sólo puede existir mientras se ejecute el proyecto.

Centrada en el objetivo: Todas las actividades funcionales de la organización deben coordinarse para cumplir los objetivos.

Flexible: La organización debe adaptarse a las condiciones de variación y permitir el ingreso y salida del personal y demás recursos a medida que se requiera o concluya su misión.

Toma de decisiones rápida: Sin desechar el principio de autoridad, debe existir una toma de decisiones rápida, mediante la relación directa entre los miembros del equipo responsable de la ejecución del proyecto, de acuerdo con los requerimientos de las actividades que cada uno tiene asignadas.

La Administración Estratégica.

La idea fundamental de la administración estratégica es analizar las relaciones entre la organización y su medio competitivo, económico, legal y fiscal en el cual se encuentran, para concluir en la formulación de una estrategia.

Las definiciones de estrategia necesariamente deben contener los siguientes puntos comunes:

Procede de una representación conceptual de las relaciones entre la organización y el medio.

Está sometida a condiciones de validez. Debe ser compartida por los cuadros directivos.

Es un procedimiento global y continuo. Rebas el cuadro de funciones de la organización y es un ejercicio periódico. Permite tomar decisiones a la organización en un medio dinámico.

No es posible formular la estrategia cuando se carece de una visión integral de la organización, de sus objetivos y de su medio competitivo.

A continuación se explicará el modelo competitivo y estrategias; así como la planeación estratégica y las características de la organización orientada a la estrategia.

Modelo Competitivo y Estrategia.

La utilización de un modelo conceptual ayuda a comprender la acción de la organización en su conjunto.

El modelo se esquematiza, de acuerdo con Sallenave, relacionando las variables estratégicas, como los productos, mercados, precios, gastos de distribución y el financiamiento, que constituyen variables controlables y las variables del medio como las materias primas, la tecnología, la estructura de la distribución, el medio legal, las subvenciones, exenciones de impuestos, la demanda, el crecimiento demográfico y la competencia que constituyen variables de oportunidad y de obligación.

Planeación estratégica.

La planeación estratégica consiste en un análisis racional de las oportunidades ofrecidas por el medio, de los puntos fuertes y débiles de la organización y de la selección de un compromiso estratégico entre los dos que mejor satisfagan los objetivos.

Así, la planeación estratégica constituye un proceso que se inicia con el establecimiento de objetivos y metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de estrategias y con ello obtener los fines buscados por la organización.

Todo plan estratégico debe contener:

1. Una descripción del modelo competitivo de la empresa.
2. Un análisis explícito de las ventajas competitivas de la empresa.
3. Un enunciado de los objetivos por alcanzar expresados en función de:
 - a) Tasa de crecimiento.
 - b) Segmento de mercado.
 - c) Tasa de rendimiento.
 - d) Tiempo necesario para el cumplimiento de los objetivos.
4. Una programación de recursos para el periodo cubierto por el plan.

Características de la Organización Orientada a la Estrategia.

La empresa que pone en práctica la administración estratégica tiene ciertas características fundamentales:

Es descentralizada.

Su financiamiento es centralizado.

Tiene una orientación de mercadotecnia.

Es oportunista en los mercados (orientación de la mercadotecnia) en los productos (innovación) y en su manera de competir.

Hace hincapié en tres niveles de crecimiento: nivel financiero, nivel de producción y nivel de mercadotecnia.

Aportaciones del Enfoque Moderno.

La escuela del proceso administrativo aporta los siguientes conceptos:

Ofrece una marca conceptual para el estudio de la administración mediante la explicación de la planeación, organización, etc.

La delegación de autoridad, que se traduce en problemas de centralización y descentralización.

Los lineamientos del control limitado.

Los criterios de la departamentalización.

La administración por objetivos aporta los siguientes elementos:

Visión sistemática de la gerencia, ya que permite vincularlos objetivos individuales con los de la organización.

La participación en el establecimiento de los objetivos de la organización.

La preocupación por los resultados y con ello la racionalización de recursos y la implantación de mejores sistemas de control.

Proporciona la base para la determinación de objetivos claros en la organización.

La teoría cuantitativa permitió:

Introducir nuevas técnicas de planeación y control en el empleo de recursos materiales, financieros y humanos.

Apoyar y auxiliar la toma de decisiones en el sentido de optimizar el trabajo y disminuir los riesgos.

La teoría de sistemas aporta las siguientes características.

Un modelo teórico –conceptual (sistema, insumo, proceso de conversión, producto, retroalimentación) susceptible de aplicarse a las ciencias sociales.

El concepto de organización como sistema abierto que sienta las bases de una noción integral de la organización y de la administración estratégica.

Un enfoque multidisciplinario de la organización que permite equilibrar y ponderar en su justa medida sus distintos elementos.

La aplicación de conceptos como homeostasis, entropía negativa y equifinalidad en las ciencias sociales.

La administración por proyectos aporta:

Un nuevo tipo de organización más flexible y ajustable.

Un concepto distinto de la autoridad, menos jerárquica y tradicional dentro de la organización. Representa un tipo de autoridad más amplio ya que puede abarcar todos los departamentos, el responsable del proyecto puede tener autoridad para asignar personal de los departamentos a las actividades del proyecto.

La administración estratégica aporta:

Una nueva concepción de la empresa y el medio competitivo.

Técnicas del análisis del medio. Análisis de la estructura tradicional, de la estructura de mercados y precios; de la estructura fiscal y legal, y de la estructura de los mercados financieros.

Los instrumentos conceptuales para diseñar un modelo competitivo de la empresa.

Los elementos mínimos y la metodología para diseñar planes estratégicos.

Críticas al Enfoque Moderno.

Entre las principales críticas al enfoque neoclásico se encuentran las siguientes:

Su enfoque es demasiado rígido y no considera los factores psicológicos y sociológicos de la organización.

Sus principios son resultado de gerentes prácticos.

Se hacen otras críticas de la administración por objetivos en el sentido de que la actuación de las personas en relación con la obtención o no de resultados está sujeta a castigos y recompensas que no motivan al trabajador; es posible exagerar los objetivos de corto plazo y olvidar los de largo plazo; y por último, en la organización tradicional es difícil evaluar resultados de personas y cargos que dependen de otros.

A la teoría cuantitativa se le hacen las siguientes críticas:

Se presta a aplicaciones individualizadas de proyectos o de trabajos que comprenden órganos o grupos de personas y no el total de la organización, por lo que se trata más bien de un conjunto de técnicas que de un marco teórico de las organizaciones.

Se basa en un enfoque exclusivamente cuantitativo de los problemas administrativos, sin embargo, no todo en la organización se resuelve con operaciones numéricas.

Se aplica a cuestiones operativas y de ejecución, más no a la explicación de problemas de las organizaciones.

Las principales críticas a la teoría de sistemas son:

Es un modelo abstracto y formal que pretende la armonía y estabilidad del sistema social representado por la organización y debido a ello sus conceptos conforman una organización estática que incluye aspectos de conflicto en sus estudios.

No permite un estudio de la evolución histórica de las organizaciones que sirva de base para solucionar problemas futuros de las mismas.

A la administración de proyectos se le pueden hacer las siguientes observaciones:

El hecho de que las actividades que deben realizarse para desarrollar los proyectos sean interfuncionales puede provocar conflictos de autoridad.

Para poder aplicar esta organización por proyectos se necesita que la organización se encuentre bien avanzada en las técnicas administrativas y en su propia organización, asimismo el personal bien preparado para comprender los flujos de la decisión, ejecución y control de los proyectos.

En la administración estratégica las dificultades se derivan de:

La forma tradicional de administrar, que no permite innovaciones.

La necesidad de que la empresa sea capaz y competente, con administradores entrenados y motivados, estructura y procedimientos fluidos y bien diseñados.

Las características cualitativas más que las cuantitativas del medio, hacen difícil analizarlo y predecirlo.

Que pueden permanecer en un simple "ejercicio mental" sin ponerse en práctica.

1.7 División del Trabajo.

Dentro de este rubro se explica el concepto de división del trabajo, así como sus antecedentes y principios; también los conceptos de especialización, delegación, departamentalización (incluyendo sus principales tipos), las clases de estructuras organizacionales, además la explicación de la Autoridad y poder, autoridad de línea, funcional y asesorías; para finalizar se abordara el tema de comités.

Un concepto de división de trabajo es:

La división del trabajo es fraccionar una tarea, de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea.

Antecedentes y Principios Fundamentales.

El principio de la División del Trabajo enuncia:

El principio de la especialización del trabajo con el fin de concentrar las actividades para lograr mayor eficacia.

Un concepto básico de la teoría administrativa es dividir el trabajo en tareas especializadas y organizarlas en distintos departamentos. Se da importancia a la departamentalización con una división natural del trabajo. Es descabido determinar las actividades necesarias para el logro de los objetivos globales de la organización y luego dividir estas actividades con base lógica en departamentos que desempeñan las funciones especializadas. La estructura de la organización es un medio primordial para alcanzar las ventajas técnicas y económicas de la especialización de la división.

La división del trabajo es un concepto familiar, cuyas ventajas se han conocido desde hace siglos. Se refiere al grado en que las necesarias tareas se subdividen y se asignan a distintos individuos especializados, de suerte que las ideas de división del trabajo y de especialización son inseparables.

La Especialización.

La división del trabajo incluye el aumento de la producción ya que de acostumbrarse a un trabajo se llega a la especialización y de esta a la productividad.

Las economías de la especialización se derivan principalmente del hecho de que la destreza aumenta con la práctica.

Una de las características distintivas de la especialización es que mientras más se divide el trabajo, más eficiente se vuelve el operario, por lo menos hasta cierto punto.

El concepto de especialización, y más particularmente el grado de especialización, se usa con frecuencia como sinónimo de conceptos tales como especificidad de la función y estructura intrínseca de la tarea. Feidler define la estructura de la tarea como "el grado en que la tarea se detalla paso a paso, y el grado en que puede ser realizada por el número o de acuerdo con un conjunto detallado de instrucciones permanentes de operación." En forma análoga, Dessler y House definen la estructura de la tarea como "el grado en que los estímulos de la tarea y las reglas y procedimientos de ejecución son sencillos, repetitivos y no ambiguos". Tyler anota que el problema de definir la especialización se complica por la necesidad de distinguir entre trabajadores especializados y especialistas. Un obrero de línea de montaje que como cosa rutinaria apricta los pernos de un bastidor de automóvil, representa al primero, mientras que un ingeniero proyectista representa el segundo. Tyler establece la diferencia entre especialización de la tarea y especialización personal: para estos dos trabajadores la tarea es altamente especializada, pero el ingeniero por su educación y adiestramiento está personalmente especializado (es un "especialista").

Requisitos de especialización: La estabilidad y el volumen son requisitos previos para el éxito de la especialización. Burns y Stalker encontraron que las organizaciones mecánicas que eran especialmente apropiadas para ambientes relativamente estables, se distinguían por una:

Diferenciación especializada de tareas funcionales en que se dividen los problemas y tareas a que la compañía, como un todo, debe hacer frente.

A cada función corresponde una definición precisa de derechos, obligaciones y métodos técnicos.

Por otra parte, la forma orgánica de organización es apropiada para condiciones cambiantes y se caracteriza por:

La naturaleza contributiva de los conocimientos especiales y experiencia, a la tarea común de la compañía; la naturaleza realista de la tarea individual, que se ve como fijada por la situación total de la compañía; el ajuste y redefinición continua de las tareas individuales mediante la interacción de las demás; y la difusión de la "responsabilidad" como un campo limitado de derechos, obligaciones y métodos.

Lawrence y Lorsch obtuvieron resultados parecidos. Según ellos, "la especialidad de los criterios para la evolución de los que ocupan los cargos" varía con la naturaleza de la tarea, y la especialidad aumenta con la certeza y facilidad de previsión de dicha tarea.

El equipo de Woodward encontró que la especialización tiende a ser más alta en el intervalo medio de la escala tecnológica, donde la producción es estable y de gran volumen. Por el contrario, en los extremos de la escala, se hacía menos énfasis en la especialización del oficio.

La Delegación:

La delegación es necesaria para que exista una organización. Así como no hay una persona en una empresa que pueda hacer por sí misma todas las tareas necesarias para lograr el propósito del grupo, tampoco es posible confirmar que crece la empresa, que una persona ejerza toda la autoridad en la toma de decisiones.

Cómo se Delega Autoridad.

La autoridad se delega cuando un superior le da libertad a un subordinado para tomar decisiones.

El proceso de delegación implica: 1) determinar los resultados esperados de un puesto, 2) asignar tareas al puesto, 3) delegar autoridad para cumplir estas tareas y 4) responsabilizar a la persona que ocupa el puesto por el cumplimiento de las tareas.

La Departamentalización.

Un aspecto de la organización es el establecimiento de departamentos. La palabra departamento indica un área, división o sucursal definida de una organización sobre la que un administrador tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas.

Las limitaciones del número de subordinados que se pueden manejar directamente restringirán el tamaño de las empresas si no fuera por la técnica de la departamentalización.

El agrupamiento de actividades y personas en departamentos permite ampliar las organizaciones (al menos en teoría) hasta un grado indefinido.

Las organizaciones se departamentalizan para aumentar la eficiencia y la eficacia. Sin embargo, los departamentos difieren en lo tocante a los patrones básicos utilizados para agrupar las actividades.

No existe una forma perfecta de departamentalización aplicable a todas las organizaciones y a todas las situaciones. El patrón utilizado dependerá de las situaciones en particular y de lo que los administradores crean que producirá los mejores resultados ante la situación que enfrentan.

Los principales tipos de departamentalización son: por números simples, por tiempo, funciones, territorial o geográfica, por cliente, por proceso o por equipo y finalmente por producto, tales tipos de departamentalización se explican a continuación:

Departamentalización por Números Simples.

El método de departamentalización mediante números simples consiste en reunir a las personas que van a desarrollar los mismos deberes y colocarlas bajo la supervisión de un gerente. El hecho esencial no es lo que hacen estas personas, dónde trabajan o con qué trabajan; el éxito depende sólo del número de personas que participan en él.

Departamentalización por Tiempo.

Consiste en agrupar las actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de tareas en común en muchas empresas donde por razones económicas, tecnológicas u otras, el día normal de trabajo no es suficiente. Se pueden encontrar ejemplos de esta clase de departamentalización en los hospitales, donde es esencial el cuidado de los enfermos las 24 horas del día.

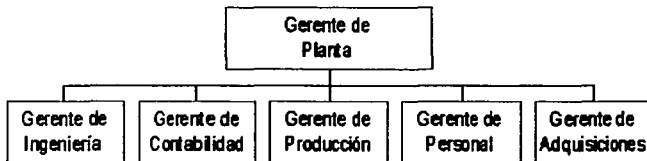
Departamentalización por Funciones.

El agrupamiento de actividades de acuerdo con las funciones de la empresa (departamentalización funcional) abarca todo lo que las empresas hacen normalmente. Puesto que todas se dedican a la producción de algo útil que desean otros, sus funciones básicas son producción, ventas y financiamiento. Ha sido lógico agrupar estos departamentos como ingeniería, contabilidad, producción, personal y adquisiciones.

Podemos decir que la departamentalización por función se puede usar en todo tipo de organización. Las funciones son lo único que cambia para reflejar los objetivos y las actividades de la organización. Un hospital podría tener departamentos de investigaciones, atención al paciente, contabilidad y las demás.

La departamentalización funcional busca lograr economías de escala colocando a personas que comparten habilidades y orientaciones dentro de las mismas unidades.

Departamentalización por Función.



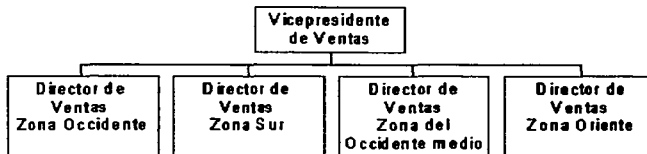
Departamentalización Territorial o Geográfica.

La departamentalización por territorio es bastante común en empresas que operan en áreas geográficas amplias. Es importante que las actividades de una determinada área o territorio se agrupen y se asignen a un administrador.

La departamentalización territorial es especialmente atractiva para grandes empresas cuyas actividades se encuentran física o geográficamente diseminadas.

La departamentalización territorial se usa con más frecuencia en ventas y en producción; no se utiliza en finanzas, por lo general se concentra en las oficinas centrales.

Departamentalización Territorial o Geográfica



Departamentalización por Cliente.

La forma en que se agrupan las actividades cuando cada uno de los diferentes bienes o servicios que produce para ellos una empresa es administrado por un jefe de departamento.

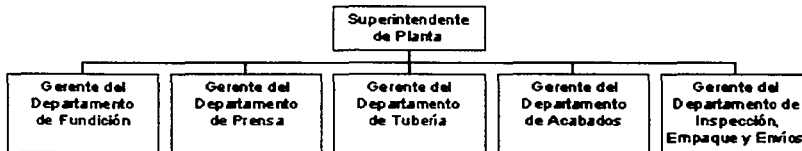
Departamentalización por Cliente



Departamentalización por Proceso o por Equipo.

Con frecuencia, las empresas industriales agrupan las actividades alrededor de un proceso o un equipo. En esta clase de departamentalización, se reúne a los empleados y a los materiales con el fin de llevar a cabo una operación en particular.

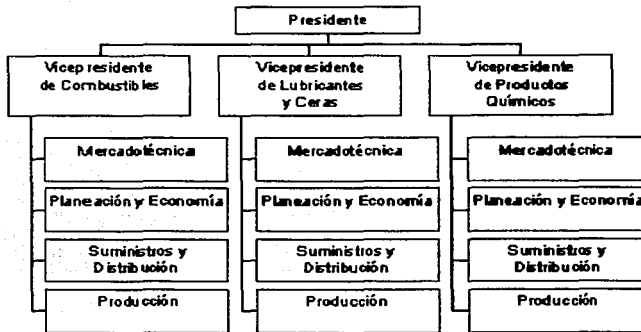
Departamentalización por Proceso o Equipo



Departamentalización por Producto.

El agrupamiento de las actividades con base en el producto o las líneas de producto. En general, las compañías y otras empresas que adoptan esta forma de departamentalización estaban organizadas funcionalmente. La labor administrativa adquirió mayor complejidad en el tramo de administración limitaba su capacidad para aumentar el número de administradores subordinados inmediatos. En este punto se hizo necesaria la organización con base a la división por productos.

Departamentalización por Producto



Estructuras Organizacionales.

Se entiende como Estructura Organizacional al grado de complejidad de formalismo y centralismo de la organización, entendiéndose por complejidad al grado de diferencias verticales, horizontales y espaciales de una organización. Las clases de estructuras organizacionales más comunes son: divisional, matricial, de conglomerado y corporativa; tales estructuras se definen de la siguiente manera:

Estructura Divisional:

La fuerza de la estructura divisional reside en los mandos medios, porque la estructura divisional es, en realidad, una serie de unidades autónomas, donde cada una suele ser una burocracia mecánica en sí, coordinado por una oficina central. Como las divisiones son autónomas, los mandos medios (los administradores de división) tienen bastante control.

Uno de los problemas asociados a la burocracia mecánica es que las metas de las unidades funcionales suelen ser pesadas más que las metas generales de la organización. La estructura divisional pretende remediar este problema, colocando la responsabilidad total de un producto o servicio en manos del gerente divisional. Por lo tanto esta estructura proporciona más responsabilidad de los resultados que la burocracia mecánica sola.

La estructura divisional libera al personal staff de la oficina central de los detalles cotidianos de operación, de tal manera que pueda prestar atención a largo plazo. La oficina central se encarga de tomar decisiones estratégicas para el marco general.

Es obvio que la autonomía y la independencia de la forma divisional la convierte en un medio estupendo para capacitar y desarrollar a administradores generales, dándole una fortaleza clara sobre la burocracia mecánica, con su énfasis de especialización.

Las divisiones tienen la responsabilidad, las obligaciones y beneficios de la especialización y pueden procesar información como si ellas mismas fueran organizaciones. Además, disfrutan de los beneficios del gran tamaño, que permite economías de escala en planeación, adquisición de capital y distribución de riesgos.

Algunas desventajas que puede tener es la duplicidad de actividades y recursos, y la duplicidad de funciones de la forma divisional aumenta los costos de la organización y disminuye la eficiencia. Estimula el conflicto. Este diseño estructural no ofrece grandes incentivos para que las divisiones cooperen unas con otras. Además, se presentan más conflictos cuando las divisiones y la oficina central discuten dónde situar los servicios de apoyo. Cuanto más logran las divisiones que los servicios se descentralicen a su nivel, tanto menos dependerán de la oficina central y, por consiguiente, tanto menor el poder que el personal de la oficina central tendrá sobre ellas.

Aunque la estructura concede autonomía general a las divisiones, la autonomía se ejerce dentro de ciertas limitaciones. El gerente divisional es plenamente responsable de su unidad; sin embargo, como debe operar de acuerdo con las políticas uniformes impuestas por la oficina central, es probable que se esté resintiendo y arguyendo que tiene menos autoridad que responsabilidad.

Otra desventaja serían los problemas de coordinación que provoca esta forma divisional. Con frecuencia el personal no se puede transferir de una división a otra, sobre todo cuando las divisiones operan en mercados de productos o servicios muy diferentes.

Estructura Matricial.

Otra opción para el diseño de la organización es la **estructura matricial**. Esta se emplea en despachos de publicidad, empresas aeroespaciales, laboratorios de investigación y desarrollo, empresas constructoras, hospitales, organismos de gobierno, universidades, despachos de asesoría administrativa y empresas dedicadas a la diversión. En esencia, la matriz combina dos formas de departamentalización: Por funciones y por productos.

La característica estructural matricial más evidente es que termina con el concepto de la unidad de mando. Con la matriz, los empleados tienen dos jefes: Los administradores de los departamentos funcionales y los administradores de producto. Por lo tanto la matriz tiene una doble cadena de mando.

Los miembros de una estructura matricial son objeto de dos asignaciones, una a su departamento funcional y otra a su grupo de productos.

Algunas ventajas de la estructura matricial son que tiene la capacidad para facilitar la coordinación cuando la organización tiene muchas actividades complejas e interdependientes. Conforme crece una organización, su capacidad para procesar información puede quedar sobrecargada. En una burocracia, la complejidad produce más formalismo. En la matriz, el contacto directo y frecuente de diferentes especialistas pueden lograr mejor comunicación y más flexibilidad. La información permea la organización y alcanza, con más rapidez, a las personas que deben tomarla en cuenta. Además la matriz reduce las burocracias. La doble línea de autoridad reduce la tendencia de los departamentos a dedicarse demasiado a proteger a sus munditos, dejando en segundo plano las metas globales de la organización.

La matriz permite la asignación eficiente de especialistas. Cuando los individuos con habilidades muy especializadas se ubican en un departamento funcional o en grupo de productos, su talento está monopolizado y subutilizado. La matriz tiene la fortaleza de las economías de escala porque ofrece a la organización tanto los mejores recursos, como una manera eficaz de garantizar su aprovechamiento eficiente, además crea mayor capacidad para responder con rapidez a los cambios del entorno, un medio efectivo para equilibrar los requisitos de los clientes o compradores en cuanto al rendimiento del producto y la necesidad de la organización en cuanto a la eficiencia económica y el desarrollo de la capacidad técnica

para el futuro; otra característica positiva es que proporciona una mayor motivación porque ofrece un entorno más acorde con las normas democráticas que prefieren los empleados científicos y profesionales.

Algunas desventajas que tiene esta matriz es que crea confusión, tiende a fomentar luchas de poder y coloca gran presión en los individuos.

Cuando se abandona el concepto de unidad de mando, aumenta mucho la ambigüedad y ésta suele desembocar en conflictos ya que la confusión y la ambigüedad también siembran la semilla de las luchas de poder.

Estructura de Conglomerado.

El desarrollo de enormes conglomerados en los últimos años ha dado como resultado mayores modificaciones estructurales.

Los conglomerados han acumulado vastos recursos financieros y han minimizado los riesgos con la expansión hacia diversos campos. Las formas estructurales de estos conglomerados son generalmente diferentes a las antiguas organizaciones diversificadas. Tradicionalmente cuentan con un personal mucho más pequeño en la sede central corporativa y no intenta ejercer un control estricto sobre las unidades operativas o coordinar las actividades entre ellas.

Allen sugiere las siguientes características de los conglomerados.

Los conglomerados tienen varias características organizacionales que los convierten en una forma corporativa única: diversidad, instrumentos integradores comparativamente sencillos, una interdependencia flexible, subunidades principales que son autónomas y autointegradas en grado considerable, y requerimientos coordinadores interunidades que se centran principalmente en torno a las relaciones corporativas divisionales.

Estructura Corporativa.

Estructura multidivisional: Es aquella en la cual la oficina corporativa central planea y coordina las actividades de un gran número de divisiones operacionales y se encarga de las asignaciones de personal, instalaciones, fondos y otros recursos. Las operaciones reales de la organización están descentralizadas con respecto a las divisiones de operación, que tienen un enorme grado de autonomía.

Estructura Multinacional: Las compañías que tienen sus oficinas centrales en un país, pero que operan y viven bajo las leyes y costumbres de otras naciones también, han sido catalogadas como corporaciones multinacionales.

Las corporaciones multinacionales elevan la diversificación y la complejidad de nuevos niveles y plantean demandas nuevas y sin precedentes de los altos directivos con respecto a la estrategia de la empresa, así como la estructura y el comportamiento. La corporación multinacional ha cambiado sustancialmente los límites de sus actividades y la diversidad de su medio. Debe operar en nuevos escenarios socioculturales y mantener la flexibilidad. Esta dispersión geográfica conduce a una mayor diferenciación de las actividades organizacionales y crea muchos nuevos problemas de integración. Las multinacionales no pueden simplemente transferir la estructura y procesos organizacionales de sus oficinas centrales a medios extraños y esperar que funcionen. Más bien, el diseño debe adecuarse de los diferentes medios socioculturales.

Autoridad y Poder.

Definición:

Antes de concentrarnos en la autoridad dentro de la organización, será útil distinguir entre la autoridad y el poder. El poder, concepto mucho más amplio que autoridad, es la capacidad que tienen las personas o grupos de inducir o influir sobre las creencias o acciones de otras personas o grupos. La autoridad en una organización es el derecho de un puesto (y a través de él, el derecho de la persona que ocupa ese es el derecho de la persona que ocupa ese puesto) para ejercer discrecionalidad al tomar decisiones que afectan a otros.

Aunque hay muchas bases de poder diferentes, el que más interesa es el poder legítimo. Normalmente es una consecuencia del puesto y se deriva del sistema cultural occidental de derechos, obligaciones y deberes por los cuales las personas aceptan la legitimidad de un puesto.

El poder también puede provenir de la pericia de una persona o de un grupo, éste es el poder del conocimiento.

Además el poder puede existir como poder de referencia, es decir, la influencia que pueden ejercer personas o grupos porque las personas creen en ellos y en sus ideas.

El poder surge también de la capacidad de algunas personas para conceder recompensas.

El coercitivo es otro tipo de poder. Aunque se relaciona estrechamente con el poder de recompensa y por lo general proviene del poder legítimo es el poder de castigar, bien sea al despedir a un subordinado o al negar un aumento por méritos.

Aunque de la autoridad de la organización amena el poder para ejercer la discrecionalidad en la toma de decisiones, casi invariablemente proviene del poder del puesto o del poder legítimo.

Una vez explicado ampliamente los el concepto de poder y de los tipos de poder en una organización; se mencionará a continuación la definición de autoridad según la posición clásica.

La autoridad se refiere al derecho que tiene la posición de gerente para dar órdenes y esperar que éstas sean obedecidas.

Principios.

La estructura de la organización: autoridad.

La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios de los cuales se puede colocar grupos de actividad bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales. Es la herramienta con la que el administrador está posibilitado a ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización estén relacionados con la autoridad.

Principio Escalar: Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa hasta cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de Delegación por Resultados esperados: La autoridad delegada a todos los gerentes individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir con los resultados esperados.

Principio del Carácter Absoluto de la Responsabilidad: La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores es absoluta y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por las actividades organizacionales de los subordinados.

Principio de paridad de la Autoridad y la Responsabilidad: La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la implícita de la autoridad delegada, ni debe ser menor.

Principio de Unidad de Mando: Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal de los resultados.

Principio de Nivel de Autoridad: El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones propias de la autoridad de los administradores individuales deben tomarlas ellos en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

Tramo de Administración.

La posición define el tramo de control (tramo de administración) como la cantidad de subordinados que un administrador puede dirigir con eficacia y eficiencia.

Si bien el propósito de organizar es otorgar eficacia a la cooperación humana, la razón de los niveles de organización se encuentran en limitaciones del tramo de administración. En otras palabras, los niveles organizacionales existen porque hay un límite en el número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia, aunque este límite varía según las diversas situaciones. Un tramo amplio de administración se asocia con pocos niveles organizacionales; uno estrecho con muchos niveles.

Selección del Tramo.

En toda organización se debe decidir cuántos subordinados puede dirigir un superior. Los investigadores de administración saben que normalmente este número es de cuatro a ocho subordinados en los niveles más altos de la organización y de ocho a quince, o más, en los niveles inferiores.

Autoridad en Línea.

En concepto la autoridad de línea es la autoridad para dirigir el trabajo de un subordinado. Es la relación de autoridad entre superior y subordinado que se extiende de la cima de la organización al nivel más bajo siguiendo lo que se conoce como una cadena de mando.

Autoridad Funcional.

La autoridad funcional es el derecho que se delega a una persona o a un departamento para controlar los procesos, prácticas, políticas u otros asuntos específicos relacionados con las actividades que llevan a cabo personas en otros departamentos.

Las Asesorías.

Conforme las organizaciones crecen y se complican, los administradores de línea descubren que no tienen el tiempo, la experiencia ni los recursos para realizar sus trabajos con eficacia. En respuesta, crean funciones de autoridad staff para apoyar, respaldar, aconsejar y, en general reducir parte del peso de la información que tienen.

Por lo tanto, la naturaleza del staff es de asesoramiento. La función de las personas en una capacidad staff es de asesoramiento. La función de las personas en una capacidad staff pura es investigar, experimentar y ofrecer asesoría a los gerentes de línea.

Es muy importante la necesidad de contar con la asesoría de especialistas altamente calificados en diversas áreas de las operaciones de la organización, en especial cuando éstas adquieren mayor complejidad.

En la actualidad, la asesoría staff es mucho más crítica para los negocios, el gobierno y otras empresas que en el pasado. Los gerentes de operaciones se enfrentan a tomar decisiones que requieren conocimientos depurados en áreas económicas, técnicas, políticas, legales y sociales. Es más, quizá sea necesario en muchos casos donde se requieren conocimientos altamente especializados.

Algunas limitaciones que tiene el staff, son que se reduce la autoridad de los gerentes de departamento, los departamentos staff sólo proponen un plan. Otros deben tomar la decisión de adoptarlo y ponerlo en operación. Esto crea una situación ideal para culpar a otros de los errores cometidos.

El argumento de la posición staff le da a los encargados de elaborar los planes el tiempo para pensar es atractivo, pero pasa por alto un aspecto importante: debido a que el personal staff no pone en práctica lo que recomienda, es posible que piense en el vacío.

Los Comités y Grupos de Trabajo.

Los comités a menudo se crean para subsanar deficiencias, y son grupos de ejecutivos más o menos de un mismo nivel que se reúnen para intercambiar ideas y algunas veces tomar decisiones. Tales comités se caracterizan por tener cuando menos un mínimo de estructura formal: designación de miembros, un presidente y/ o secretario, juntas regulares o juntas convocadas por el presidente, que con frecuencia es una persona que está un escalón por encima de los otros miembros de la estructura de la organización, tal vez el jefe inmediato de todos o de muchos de ellos. De esta manera una junta de comité difiere básicamente de las juntas informales de gerentes que se llevan a cabo espontáneamente de vez en cuando.

Casi todas las empresas grandes tienen uno o más comités de este tipo, y algunas tienen un gran número.

Comités de Gerencia General:

El tipo de comités de mayor influencia es el que toma las decisiones básicas que comúnmente corresponden al ejecutivo en jefe.

En realidad, tal comité es un recurso para reemplazarlo.

Un comité puede asumir las funciones del ejecutivo en jefe debido a que los miembros del consejo de administración han sido incapaces de encontrar una persona capaz de manejar eficazmente todas las fases de la administración de la empresa.

La característica básica de este tipo de comités es que ningún miembro tiene mayor poder que el comité como un todo, es decir, nadie puede dominarlo excepto el consejo de administración, que es en realidad otro comité. Una segunda característica consiste en que se intenta asegurar que cada miembro cuente con experiencia especial para aportar a las deliberaciones y quizá con un contacto especial con un departamento de importancia, de línea o staff, de manera que proporcione información al comité en alguna fase del negocio con las que sus colegas puedan estar familiarizados. No obstante, un requisito básico es que todos los miembros vean los objetivos y los medios para alcanzarlos desde el punto de vista de la empresa en conjunto, y no del de cualquier departamento o división.

Al tomar sus decisiones, un comité de tal índole generalmente trata de llegar a un consenso, pero la opinión puede dividirse y puede hacerse necesario decidir por votación. En este caso, el criterio de la minoría y las razones que ésta educe en su favor pueden quedar registradas para futuras referencias, lo mismo que la decisión de la mayoría.

No parece estar muy difundida la utilización de un comité gerencial como ejecutivo en jefe. A la mayoría de los presidentes de empresas no les gusta sumergirse en un comité y, aunque en realidad traten de hacerlo, es difícil que impere la igualdad entre sus miembros.

Aunque el tamaño del comité ha variado de vez en cuando, generalmente hay nueve o diez miembros, incluyendo al presidente que es al mismo tiempo presidente del comité.

El comité ejecutivo es un grupo de formulación de políticas así como un grupo de supervisión. Como formulador de políticas, determina los objetivos generales de los negocios, formula reglas generales referentes a las relaciones con el gobierno, los proveedores y los empleados, y determina la organización básica incluyendo el número de divisiones. También sanciona las políticas que sugieran los departamentos. Como cuerpo supervisor, aprueba o desaprueba grandes asignaciones que proponen los departamentos y revisa y evalúa los resultados de la actividad del departamento desde el punto de vista de la empresa en conjunto. También selecciona (y asciende) a las personas que llevan a cabo las políticas y observa cuidadosamente a los jóvenes que prometen.

Cada miembro del comité ejecutivo actúa como consejero en un departamento de línea o staff.

En otros casos los comités claramente tienen facultades para tomar decisiones solo en ciertas áreas y son de carácter consultivo en lo que concierne a la administración general. Otros comités aún, tienen funciones puramente de asesoría, y las funciones de otros se especifican como de comunicaciones, es decir, los miembros se reúnen para intercambiar ideas y a darse a conocer sus planes en bien de la coordinación.

Comités que tratan con áreas especiales.

La mayoría de las grandes organizaciones, sea que tengan comités de gerencia general o no, tienden a tener comités de alta gerencia cuyos campos abarcan algún aspecto especial del negocio de la empresa en el cual la comunicación entre los departamentos y la coordinación de su trabajo es de suma importancia.

En el área de finanzas se conocen comités de alta gerencia como:

- Compensación y salario
- Pensiones
- Opción o adquisición y compra de acciones
- Finanzas
- Contribuciones
- Ayuda a la Educación
- Presupuesto

Inversiones
Desembolsos de capital
Medios (Desembolsos de capital para)
Adquisiciones
Crédito

El siguiente comité más frecuente es el que está relacionado con nuevos productos o con investigación y desarrollo; así como los comités de planeación.

Existe un cierto número de comités, además del comité de compensaciones, relacionados con políticas de personal, relacionados con políticas de personal, y aún otros que trataban una amplia variedad de asuntos.

Comités de niveles administrativos múltiples.

Otro tipo de comité que es menos común que los mencionados, es el que se utiliza para suministrar a aquellos que están en los niveles inferiores la oportunidad de presentar sus ideas a sus superiores.

Efectividad de los comités.

En conjunto, muy pocas empresas, no importa su tamaño, parecen poder operar sin algún comité, pues sin ellos es muy difícil garantizar la coordinación y la comunicación. Hay tantos asuntos que cruzan las líneas departamentales y divisionales que es importante buscar las opiniones de un gran número de personas antes de tomar una decisión, aun cuando la decisión sea finalmente tomada por una sola persona.

No obstante, se critica ampliamente a los comités. Se dice que los comités que toman decisiones, tal vez aún los comités asesores, retardan la acción y tienden a sofocar las innovaciones puesto que en cualquier grupo siempre hay personas que objetan cualquier cosa que sea propuesta. Además, si los comités toman decisiones o contribuyen en gran parte a que se tomen, hay cierto debilitamiento de la responsabilidad.

Finalmente, los ejecutivos frecuentemente se quejan de que las reuniones de los comités duran demasiado tiempo. Se dice que una vez que un comité permanente se organiza, tiende a reunirse regularmente aunque no haya nada que discutir, asimismo que se pierde tiempo en muchas juntas con digresiones y discusiones de asuntos sin importancia.

Sin embargo, parece que algunos comités han evitado estas fallas y se obtienen resultados muy efectivos. Los factores de los cuales depende que el resultado final sea uno u otro son:

Composición. Un comité formal parece lograr los mejores resultados cuando sus miembros poseen un criterio homogéneo, pero antecedentes heterogéneos. Deben concordar en general en cuanto a objetivos y principios, pues de lo contrario probablemente nunca podrán ser capaces de llegar a un acuerdo general sobre algo.

Son importantes también las personalidades. Individuos totalmente opuestos unos a otros por motivos personales, podrán esforzarse más en rebatir las ideas del otro y tratar de demostrar su superioridad que intentar llegar a soluciones constructivas de los problemas.

Si la mayoría de los miembros son todos del tipo activo, es probable que haya disputas frecuentes; si todos tienden a no participar mucho, puede haber escasez de ideas.

Asunto. Entre los asuntos más apropiados para ser manejados por comités ya sean asesores o bien con facultades de toma de decisiones, probablemente se incluyen (1) problemas que son susceptibles de tener un cierto número de soluciones diversas y (2) problemas que requieren tomar en cuenta un gran número de fases del negocio.

Tamaño. En general, los grupos grandes son más apropiados cuando se desea eliminar proposiciones que carecen de importancia, y se prefieren a los grupos pequeños cuando es importante llegar a una decisión tan rápidamente como sea posible. También entre más pequeño es el grupo, menos formalidades se requerirán.

Dirección. La dirección de un comité se pone en manos de un presidente cuyo deber es mantener la discusión dentro de un sendero y asegurar que cada persona tenga la oportunidad de expresar su opinión.

Ventajas de la administración por comités:

1. Evitan que las decisiones se tomen a la ligera y de esta manera evitan errores que pueden acarrear el apresuramiento. Esto es verdad no sólo debido a que más mentes se ocupan de discutir los asuntos, sino debido a que un comité necesariamente requiera más tiempo para tomar una decisión que lo que requiere una sola persona.
2. El peligro de que una decisión pueda ser tomada sin pleno conocimiento de la situación, se reduce materialmente.
3. Las decisiones tienden a ser más objetivas. Un comité tiende a vislumbrar una decisión como la solución a un problema, mientras que una persona individualmente puede estar dominada por sus emociones o por una idea preconcebida.
4. Un mayor número de personas llegan a estar más familiarizadas con los asuntos de cada rama de la organización. Consecuentemente, la muerte o enfermedad de una de ellas no puede lesionar seriamente alguna parte de la organización.

Desventajas de la administración por comités:

1. Hay una fuerte tendencia hacia la demora.
2. La división de la responsabilidad disminuirá la sensación de responsabilidad ("de obtenerse un fracaso, cada uno tiene el apoyo moral de los demás en el sentido de que el error no pudo ser previsto".)
3. Se pierde mucho tiempo en convocar a las reuniones, en gestionar los negocios y en redactar y aprobar el asunto de la reunión. Más aún, el trabajo del comité el tiempo a varias personas y no sólo a una.

1.8 La Coordinación.

La coordinación es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efecto de perseguir las metas de la organización con eficacia. Sin coordinación, la gente perdería de vista sus papeles dentro de la organización y enfrentaría la tentación de perseguir los intereses de su departamento, a expensas de las metas de la organización.

El grado de coordinación dependerá de la naturaleza de las tareas realizadas y del grado de interdependencia que existe entre las personas de las diversas unidades que las realizan. Cuando estas tareas requieren que exista comunicación entre unidades, o se pueden beneficiar con ella, entonces es recomendable un mayor grado de coordinación. Cuando el intercambio de información es menos importante, el trabajo se puede ejecutar con mayor eficacia, con menos interacción entre unidades. Un grado importante de coordinación

con toda probabilidad beneficiará un trabajo que no es rutinario ni pronosticable, un trabajo en el cual los factores del ambiente están cambiando y existe mucha interdependencia. Además las organizaciones que establecen objetivos altos para sus resultados por regla general requieren un mayor nivel de coordinación.

Enfoques para lograr una coordinación efectiva.

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende, directamente, de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de información. Cuanto mayor sea la incertidumbre de las tareas que se coordinen tanto mayor será la necesidad de la información. Por tanto, es conveniente pensar que la coordinación es cuestión de procesamiento de información, a continuación se analizarán tres enfoques para lograr una coordinación efectiva:

Usar técnicas básicas de la administración. Cuando se requiere una coordinación relativamente modesta, ésta se puede lograr mediante mecanismos básicos de la administración. Uno de estos mecanismos es la cadena de mando de la organización. Al especificar las relaciones entre los miembros y las unidades, la cadena de mando facilita el flujo de información. Otro instrumento útil consiste en una serie de reglas y procedimientos diseñados para permitir que los empleados manejan las tareas de coordinación rutinarias en forma rápida e independiente. Otra técnica básica más es la que Tom Peters y Robert Waterman llamaron administrar por paseo. Con esta técnica, los gerentes se toman tiempo para darse paseos por los diversos departamentos e instalaciones de producción. Observan las operaciones y hablan, informalmente con los empleados.

Ampliar las Fronteras. Cuando la cantidad de contactos entre departamentos aumenta notablemente, quizá sea más conveniente crear un vínculo permanente entre los departamentos. Se dice que este vínculo cumple para el papel para ampliar las fronteras. Los empleados que expanden las fronteras con éxito entienden las necesidades, responsabilidades y preocupaciones de los dos departamentos y pueden ayudar a la comunicación entre ellos.

Reducir las necesidades de coordinación. Cuando se necesita tanta coordinación que los métodos antes expuestos resultan ineficaces, el mejor enfoque sería reducir la necesidad de una coordinación estricta. Jay Galbraith describe dos formas para hacerlo: crear recursos escasos y crear unidades independientes.

El hecho de ofrecer recursos escasos (adicionales) permite que una unidades tengan manga ancha para satisfacer los requisitos de otras.

1.9 Responsabilidad.

Quando se delega autoridad, según los clásicos, se debe otorgar una cantidad igual de responsabilidad. Es decir, cuando uno tiene derechos, también tiene la obligación correspondiente de realizar cosas. Asignar autoridad sin responsabilidad propicia el abuso, nadie debe ser responsable por cosas sobre las que no tiene autoridad.

Los teóricos clásicos reconocían la importancia de igualar la autoridad y responsabilidad. Además, decían que la responsabilidad no se puede delegar. Respaldan esta afirmación diciendo que el que delegaba era responsable de las acciones de sus delegados.

Los clásicos reconocen dos formas de responsabilidad, la responsabilidad operativa y la responsabilidad última. Los administradores trasladan la responsabilidad operativa, que a su vez puede ser trasladada más allá. Pero existe un aspecto de la responsabilidad, su componente último, que se puede conservar. Un administrador es responsable, en última instancia, de los actos de sus subordinados a quien les ha sido trasladada la responsabilidad operativa. Por tanto, los administradores deberían delegar una cantidad de

responsabilidad operativa igual a la autoridad delegada; sin embargo, la responsabilidad última nunca se puede delegar.

1.10 Descentralización, Centralización y Desconcentración.

La descentralización es la tendencia de la dispersión de la autoridad de la toma de decisiones en una estructura organizada. Es un aspecto fundamental de la delegación; en la medida que la autoridad no esté delegada será centralizada.

Podría existir una centralización absoluta de la autoridad en una persona, pero eso implica la inexistencia a administradores subordinados y, por consiguiente, la de una organización estructurada. En todas las organizaciones existe alguna descentralización. Por otra parte, no puede existir una descentralización absoluta porque si los administradores delegaran toda su autoridad, su puesto se eliminaría, y de nuevo, no habría organización. La centralización y descentralización son tendencias.

Diferentes tipos de centralización.

El término centralización tiene varios significados:

1. La centralización del desempeño se refiere a la concentración geográfica, es característica por ejemplo, de una compañía que opera en una sola localidad.
2. La centralización departamental se refiere a la concentración de las actividades especializadas, por lo general en un departamento. Por ejemplo, el mantenimiento de una planta lo puede realizar solo un departamento.
3. La centralización como un aspecto de la administración es la tendencia a restringir la delegación de la toma de decisiones. En la jerarquía organizacional, los administradores mantienen un elevado grado de autoridad al más alto nivel o cerca del mismo.

La descentralización como una filosofía y una política.

La descentralización implica más que delegación; refleja una filosofía de la organización y de la administración. Requiere la selección cuidadosa de cuáles decisiones impulsar en forma descendente por la estructura de la organización y cuáles mantener cerca de la más alta dirección, la creación de políticas específicas que guíen la toma de decisiones, la selección y la capacitación del personal y controles adecuados. Una política de descentralización afecta a todas las áreas de la administración y se puede considerar como un elemento esencial de un sistema administrativo.

1.11 Cultura Organizacional.

En lo que se refiere a las organizaciones, cultura es el patrón de comportamiento general, creencias compartidas y valores comunes de los miembros. La cultura se puede inferir de lo que dicen, hacen y piensan las personas dentro de un ambiente organizacional. Implica el aprendizaje y la transmisión de conocimientos, creencias y patrones de comportamiento a lo largo de cierto período lo que significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia con rapidez. Con frecuencia fija la imagen de la compañía y establece reglas implícitas sobre la forma en que se deben comportar las personas.

Otra definición de cultura organizacional es la siguiente:

Cultura organizacional significa un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y de relaciones típicas de determinada organización.

1.12 Unidades de Organización y Las Áreas de Asesoría en el Sector Público y Privado.

Sector Público.

Las Unidades de Organización dentro del sector público son mejor conocidas como unidades de organización y métodos.

Las Unidades de organización y métodos se crean en cada dependencia y obedecen a dos objetivos fundamentales.

1. Servir de vinculación entre el órgano central de modernización administrativa y las dependencias públicas en la ejecución de las prioridades de mejoramiento administrativo.
2. Analizar los problemas originados en la estructura de la organización de las dependencias públicas y los problemas derivados del flujo o proceso administrativo; así como, los problemas derivados del flujo o proceso administrativo; así como, de los problemas del cambio de actitud y comportamiento de los servidores públicos, en el marco de la modernización administrativa.

Denominación, Adscripción, Funciones y Responsabilidades de las Áreas de Organización y Sistemas Administrativos.

La manera más común de llamar a las unidades de organización dentro del sector público es Unidades de Organización y Métodos, sin embargo, existen otras denominaciones como:

Dirección General de Organización y Métodos.
Dirección General de Organización y Capacitación Administrativa.
Dirección General de Organización y Cómputo electrónico.
Dirección General de Organización y Programación.
Dirección General de Programación, Organización e Informática.
Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto.

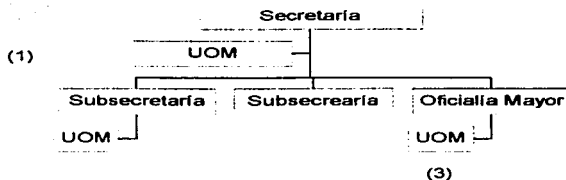
La ubicación de las unidades de organización y métodos en los organismos de la administración pública es muy variada y depende del tipo de relaciones con el órgano superior jerárquico y las funciones que se le asignen y del tipo de organismo público implicado, así como de la importancia que les conceden los altos servidores públicos. Los documentos oficiales recomiendan que las Unidades de Organización y Métodos dependan de la máxima autoridad del organismo al cual sirven. Sin embargo se puede ubicar de diferentes formas.

Las Unidades de Organización y Métodos (UOM) realizan por lo general funciones asesoras de las dependencias públicas.

Si a la Unidad de Organización y Métodos (UOM) se le asignan funciones asesoras debe ubicarse en el máximo nivel jerárquico o máximo nivel de decisión, pero pueden situarse en otro nivel jerárquico. Existen dos casos:

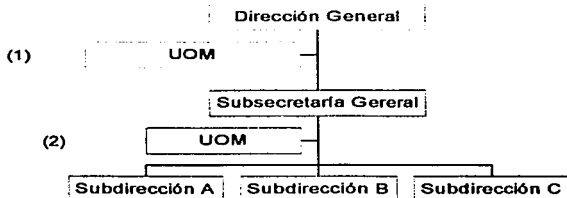
En una secretaría de Estado puede depender directamente del secretario (1), del subsecretario (2) y del oficial mayor (3), como unidad asesora.

Ubicación de las UOM en una Secretaría de Estado, para la función de asesoría.



En una administración para estatal (organismo descentralizado, empresa de participación estatal, Fideicomiso o sociedad nacional de crédito) puede depender directamente del director o gerente general (1) y del subdirector o subgerente general (2)

Ubicación de la UOM en una administración paraestatal, para la función de asesoría.



En la práctica, las Unidades de Organización y Métodos (UOM) han estado bajo la dependencia de altos servidores públicos por su carácter de asesoría. En la administración pública centralizada han dependido de:

- Los secretarios.
- Los subsecretarios.
- La oficialía mayor.
- Los directores de administración.

En la administración pública paraestatal han dependido de:

- La dirección general.
- En algunos casos de la vicepresidencia.
- En otros casos, han asesorado a las subdirecciones administrativas.

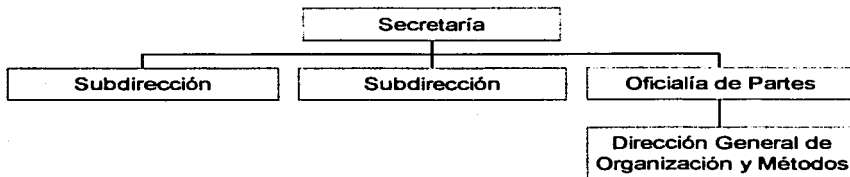
Unidades de las Unidades de Organización y Métodos (UOM) según la función de apoyo administrativo.

La función de apoyo administrativo es aquella que permite a los órganos administrativos cumplir con las acciones sustantivas y que además agrupa las tareas de programación, presupuesto, información, administración de recursos humanos y materiales y control.

Se puede ubicar la Unidad de Organización y Métodos (UOM) a nivel lineal, es decir, cuando depende de un órgano de línea pero con autoridad funcional sobre las unidades orgánicas de la dependencia para el caso específico y especial del apoyo administrativo en organización y métodos. Puede ser una dirección general, departamento y oficina, con funciones de apoyo administrativo, auxiliadas por pequeñas unidades de diagnóstico y proyectos ubicados en las áreas que dada su importancia y/ o dimensión las requiera.

En una secretaría de estado puede depender de la oficialía mayor, que es donde se ubican los sistemas de apoyo administrativo, como dirección general (1), como se muestra en la siguiente figura.

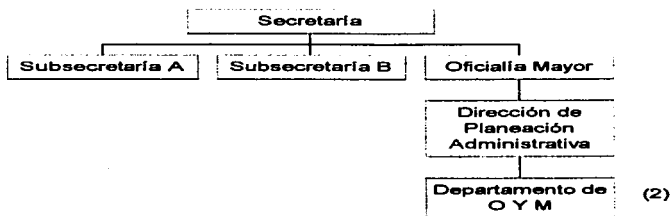
Ubicación de las UOM como Dirección General en una Secretaría.



(1)

O como departamento (Ver la Figura).

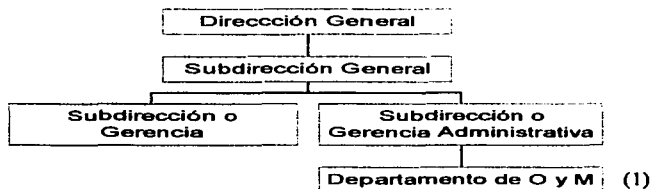
Ubicación del Departamento de Organización y Métodos en una Secretaría.



(2)

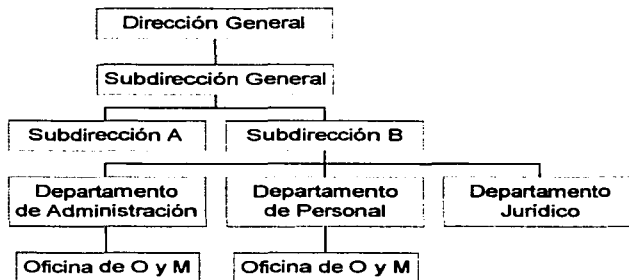
En una administración paraestatal, puede depender de la subdirección administrativa o gerencia administrativa como departamento como funciones de apoyo administrativo como se muestra en el siguiente organigrama.

Ubicación del Departamento de Organización y Métodos en una Paraestatal



O bien depender de un departamento de administración o de personal (2) según la importancia que se le otorgue, y se muestra en el siguiente organigrama.

Ubicación de las Oficinas de Organización y Métodos en una Paraestatal



Ubicación de las Unidades de Organización y Métodos (UOM) según los proyectos.

En el diseño de estructura de organización se utilizan cada vez más las relaciones horizontales para integrar funciones y hacer más dinámica la organización. La organización por programas o proyectos es la resultante de este desarrollo de las relaciones horizontales dentro de las organizaciones.

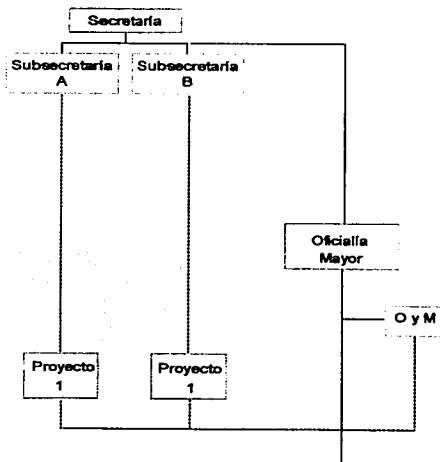
Existen dos enfoques para administrar los proyectos de organización y métodos. El primero se refiere a que el administrador del proyecto sea asesor del director, lo que lo ubica al más alto nivel con una relación de asesoría en el organigrama. El segundo se refiere a que el administrador del proyecto tiene autoridad sobre

todas las actividades del proyecto hasta su término y los funcionarios de línea conserven su autoridad lineal original. En él coexisten dos flujos de autoridad: El flujo vertical de autoridad que emana de los distintos administradores funcionales y el flujo horizontal de la autoridad del proyecto.

Se tienen dos casos:

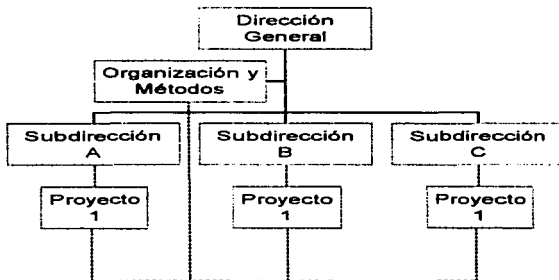
En una secretaría de Estado, cuando dependen de la oficialía mayor, como se puede ver en la siguiente figura.

Ubicación de las UOM en una Secretaría, cuando depende de la oficialía mayor



En una administración paraestatal, cuando depende de la dirección, esto se muestra en el siguiente organigrama.

Ubicación de las UOM en una Paraestatal, cuando dependen de la Dirección



La adscripción en el Sector Privado.

En una muy breve entrevista a un asesor miembro de una empresa de Asesoría y Capacitación en Asistencia Administrativa de importante renombre en la ciudad de México, logre investigar que Las áreas de Organización dentro del sector privado dependen funcionalmente del Departamento de Recursos Humanos, en su caso de un área particular llamada Planificación Estratégica o bien forma parte de los proyectos de asesoría y se representa como línea staff.

Funciones de las Unidades de Organización y Métodos.

El funcionamiento de las UOM varía de acuerdo con el desarrollo de la organización, algunas de ellas se anuncian a continuación:

Verificación del trabajo más común a varias oficinas grandes, como por ejemplo, las oficinas locales o regionales de una secretaría.

Investigación de un área de trabajo en particular, a fin de considerar posibles los mejoramientos de los métodos.

Revisión de una sección de trabajo en la que se hayan efectuado cambios importantes en las necesidades, volumen de trabajo, u otros aspectos.

Estudio de una función o servicio particular en una secretaría.

Anson propone que las principales funciones de una Unidad de Organización deben ser:

Estudio de los problemas, que se plantean en la organización de la cual dependen, sobre las mejoras de organización y métodos.

Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de organización y métodos.

Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización.

Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de métodos y a los principios generales de la organización.

El papel del Analista de Sistemas Administrativos.

El personal que labora en las Unidades de Organización y Métodos se conoce con el nombre general de analista. Éste se encarga de recopilar y analizar información, con el fin de presentar soluciones alternativas a los problemas cuyo estudio se le encomiendan, así como de asesorar en la implantación de las modificaciones que propaga. El analista puede ser un técnico o profesional de distintas especialidades, cuyos conocimientos le permitan realizar el diagnóstico y el diseño organizacional de una dependencia pública.

Características del Analista.

El analista debe de tener la capacidad de análisis, expresarse con claridad, saber redactar y presentar informes, ser observador y poder trabajar en equipo.

Formación Educativa.

Para ser analista es importante que la persona posea una formación apropiada de tal efecto, como por ejemplo, licenciado en ciencias políticas, licenciado en administración pública, licenciado en economía, licenciado en administración de empresas, licenciado en relaciones industriales o ingeniero industrial en sistemas.

Experiencia Práctica.

Lo antes mencionado no significa que personas con otra formación teórica o práctica sean incapaces para desempeñar las funciones de analista. Por ejemplo, contadores públicos, abogados, matemáticos, actuarios y otros pueden adquirir los conocimientos para ser analista de organización y métodos.

Los conocimientos que requiere tener el analista se agrupan en dos tipos:

1. Conocimientos teóricos. Principalmente conocimientos sobre teoría de la administración y de la organización, teoría de sistemas y metodología de la organización.
2. Conocimientos técnicos. Principalmente los que le permitan realizar el diagnóstico administrativo y el diseño organizacional; técnicas de investigación (bibliografía, observación, cuestionarios, entrevistas); análisis y elaboración de organogramas; análisis y descripción de funciones de puestos; análisis y simplificación de operaciones; análisis y elaboración de diagramas de flujo; análisis y diseño de formas y distribución del espacio; análisis de sistemas y métodos cuantitativos de administración.

Méritos Personales.

Es conveniente que las personas que forman parte de estas unidades cumplan con los siguientes atributos.

1. Estabilidad emocional.
2. Ética profesional.
3. Mente analítica.
4. Objetividad.
5. Actitud positiva.
6. Claridad de expresión verbal y escrita.
7. Facilidad para trabajar.
8. Capacidad de observación.
9. Creatividad.

10. Iniciativa
11. Discreción.

Agente de Cambio.

Dentro la empresa que laboro actualmente se le asigna Agente de Cambio a aquel puesto cuyo objetivo como su nombre lo indica es supervisar que todos los proyectos de mejora dentro de la organización se logren se lleven a cabo de una manera correcta, incluyendo aquellos que tienen que ver con mejoras de estructuras y procesos.

Comentarios.

El presente capítulo enmarca totalmente el Marco Histórico de la investigación y parte del marco teórico, contiene todos aquellos elementos históricos que hacen comprensible la necesidad de un Manual de Organización dentro de una empresa.

Es muy importante recalcar que un especialista que se encargue de llevar a cabo un Manual de Organización debe antes de conocer y tomar en cuenta todos aquellos conceptos que presenta este primer capítulo.

El lector podrá notar que algunos conceptos se repiten el motivo es que pretende cumplir con todos los elementos para entender la tarea de organizar y todos sus enfoques de una manera práctica y lógica, además de ubicarlos en un espacio histórico y conceptual para su mejor comprensión.

Y bien este capítulo representa el punto de partida para el análisis y la elaboración del Manual de Organización.

La investigación documental que se analizó fue extensa, sin embargo para cumplir con unos conceptos me auxilié de una breve entrevista a un especialista y a mi propia experiencia profesional, que a mi criterio enriquece más este capítulo ya que puedo combinar lo teórico con lo práctico.

Por último es necesario destacar que la palabra "staff" esta escrita como se expone y "staf" por lo que se deduce que se utiliza de ambas formas.

En lo siguiente se analizarán también conceptos muy importantes para la tarea que pretende esta investigación
Siguiendo la metodología aquí presentada.

2. METODOLOGÍA PARA EL ANÁLISIS Y DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES.

El elaborar un Manual de Organización representa un análisis y diseño de las estructuras organizacionales, tal análisis representa una metodología.

El presente capítulo, en su primera parte expone algunas opiniones importantes de autores sobresalientes en el tema, se podrá notar que tales opiniones son procedimientos simples, pero no menos importantes.

La razón de presentar estas opiniones, es ofrecer de manera sencilla, cómo debe realizarse un análisis y diseño de estructura; la segunda parte busca el profundizar aún más en el tema ofreciendo un resumen del tema extraído del libro de Benjamín Franklin.

Valencia propone lo siguiente:

Para llegar al diseño de una estructura organizacional lógica hay que definir y agrupar las tareas a realizarse.

Para ello es conveniente realizar un "plan de trabajo" que permita diseñar la organización por el funcionario o el especialista a quien se le haya encomendado esta función. Dicho plan de trabajo puede incluir entre otras las siguientes actividades:

1. Elaborar un listado de las actividades necesarias para cumplir con los objetivos y planes.
2. Agrupar tales actividades por su similitud, y de acuerdo al criterio de departamentalización que se adopte.
3. Asignación de actividades a unidades de trabajo específicas.
4. Definir los deberes, responsabilidades y autoridad de cada unidad de trabajo.
5. Determinación del tipo de relaciones que tendrán entre sí dichas unidades y éstas con el exterior.
6. Elaboración de gráficas de organización.
7. Descripción de puestos y especificación de los mismos, de preferencia, por unidad de trabajo definido.
8. Diseño de espacios físicos que ocupará la organización en general y en cada una de las unidades de trabajo.
9. Diseño de sistemas y procedimientos administrativos.
10. Elaboración de manuales administrativos.
11. Aprobación del "Proyecto de organización" por parte de las personas responsables (alta dirección, jefes de área)
12. Implantación y evaluación de la organización y su funcionamiento, tomando como base los objetivos y planes que se definieron al principio.

Una metodología similar propone Quiroga:

Para formular un diagnóstico administrativo de la organización, se necesita tener un marco de referencia teórico.

Por otra parte, se requiere contar con un marco de referencia metodológica que comprenda determinados pasos a seguir de acuerdo a un modelo conceptual, tales pasos son los siguientes:

1. El planteamiento del problema y la determinación de las causas que lo originan.
2. Recopilación de información, mediante las técnicas documentales y de campo.
3. Análisis e interpretación de la información, con auxilio de las técnicas de investigación administrativa.
4. Presentación de soluciones del problema administrativo.

5. Aplicación de la metodología y técnicas de investigación administrativa en la formulación de manuales administrativos. Esta metodología corresponde el cuerpo de estudios y trabajos que debe realizar el analista.

Como se puede observar los dos autores antes mencionados sólo enuncian la metodología de un estudio organizacional, a continuación se presenta todo el análisis que se debe llevar a cabo según Benjamín Franklin.

2.1 Planeación del Estudio.

A) Determinación del factor de estudio.

Identificación del elemento o variables que deben ser estudiados para que la organización pueda cumplir con su cometido.

Este procedimiento fija los cimientos para determinar el objetivo del estudio y llevar a cabo una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo.

B) Fuentes de estudio

Fuentes internas

Organos de gobierno.

Representa la instancia de mayor jerarquía de la organización, por lo que conoce con exactitud sus condiciones generales de operación, lo que le permite dictar las directrices que estime procedentes para hacerla más competitiva.

Nivel directivo.

Nivel encargado de definir las normas generales de acción y el marco estratégico, por lo que dispone de la información idónea para percibir cualquier modificación en el comportamiento de la organización y su entorno, posición que lo faculta a autorizar las medidas necesarias para su atención.

Nivel medio.

Responsable de preparar los planes y programas que conforman el aspecto táctico, el cual por su ubicación jerárquica cumple con la función de supervisión, la que le permite detectar cambios en las condiciones de trabajo, y de acuerdo con ello, proponer las acciones conducentes para su estudio.

Área afectada.

Unidad de trabajo en la que se puede advertir que algo no funciona correctamente, lo que se percibe a través de los síntomas que presenta, tales como retraso o desarticulación para desahogar el trabajo, dispersión de esfuerzos, elevación de costos, incremento desorbitado del número de personal, etcétera, variables que determinan la necesidad de realizar ajustes organizacionales.

Otras unidades administrativas.

Áreas que por su naturaleza oposición jerárquica están vinculadas o en contacto con la unidad en la que se origina algún factor o problemática que repercute en el funcionamiento de la organización, de las cuales pueden surgir sugerencias o iniciativas valiosas.

Unidad de mejoramiento administrativo.

Órganos de asistencia técnica incorporados en forma específica a la organización para proponer e instrumentar medidas de racionalización administrativa, por los cuales por su naturaleza pueden aportar elementos de peso para activar y mejorar las labores internas.

Comisiones, comités o grupos de trabajo.

Equipos de trabajo que establecen las organizaciones con el objeto de elevar los niveles de rendimiento y calidad de trabajo, elaborar proyectos, atender problemas o desarrollar estudios especiales.

Recursos de información.

Herramientas computacionales que permiten el acceso a información de la organización que sirven como soporte al estudio.

Fuentes Externas

Normativas.

Son aquellas que emiten criterios o normas de aplicación general que tiene que observar la organización. Entre las más representativas se destacan:

- Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento.
- Instituciones que actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales.

Organizaciones análogas.

Instituciones que interactúan en el medio ambiente con la organización materia de estudio, las cuales por su estructura u objeto cumplen con funciones y propósitos similares, por lo que sus experiencias constituyen un marco de referencia enriquecedor.

Organizaciones líderes en el campo de trabajo.

Instituciones que se han desarrollado en el mismo contexto, cuya dinámica las han convertido en líderes en su área de influencia o acción, por lo cual tienen la imagen y reconocimientos necesarios para servir como modelo a otras organizaciones.

Proveedores.

Prestadores de servicios o que suministran insumos necesarios a la organización, por lo que la conocen operativamente, lo que los coloca en posición de allegarle puntos de vista positivos.

Clientes o usuarios.

Segmento que puede aportar elementos de juicio representativos sobre el comportamiento de una organización, en virtud que son quienes, en forma específica, reciben los productos y/o servicios que ésta genera.

Definición de objetivo del estudio.

Una vez que se han detectado los factores que requieren atención, es necesario determinar con claridad el objetivo del estudio, el cual debe ser muy específico en cuanto a las condiciones que la organización espera como resultado de sus acciones internas e interacción con el medio ambiente.

C) Investigación preliminar.

Definida la orientación y los factores de calidad esperados del estudio, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar o "reconocimiento" para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica tanto la revisión de la literatura técnica y legal, como el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

Este arranque puede provocar una reformulación del factor de estudio en términos más objetivos, una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos a considerar.

Este acercamiento inicial requiere de mucha precisión, ya que los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud posible para no propiciar confusión en la interpretación de su contenido por parte de quien los vaya a utilizar o consultar.

La responsabilidad de reunir la información preliminar puede recaer en un grupo piloto integrado para ese efecto, el cual, posteriormente, servirán de base para configurar el equipo de trabajo que tendrá a su cargo la conducción del estudio.

Líneamientos para orientar la investigación.

Para realizar esta tarea de forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

- La determinación de las necesidades específicas que existen dentro del campo de estudio y la identificación de los factores que requieren de atención.
- La jerarquización de prioridades en función del fin que se persigue.
- La descripción detallada de la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
- La especificación del tipo de conocimientos técnicos y/o habilidades que se requieren para aportar elementos de apoyo al estudio.
- La estimación del tiempo y recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para cumplir con el objetivo del estudio.

Contenido de la investigación.

La investigación preliminar exige que se examinen, cuando menos, los siguientes puntos:

- Información referente a leyes, reglamentos, tratados, decretos, acuerdos, circulares y disposiciones normativas de la organización.
- Información sobre el campo de trabajo, tal como organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios técnicos anteriores, volúmenes de trabajo, estadísticas, condiciones materiales de trabajo que incluyan espacio, mobiliario y equipo, estados financieros, inversiones realizadas con anterioridad para la investigación y desarrollo de estudios organizacionales y, en general, toda clase de información relacionada con el factor de estudio.
- Información de otras organizaciones.

Preparación del proyecto de estudio del plan de trabajo.

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio se debe preparar el documento de partida para instrumentarlo, el cual debe de quedar integrado por:

Propuesta técnica que, a su vez, debe incluir:

- **Antecedentes:** recuento de todos los estudios o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
- **Naturaleza:** tipo de estudio que se pretende realizar.
- **Justificación:** demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que el mismo reportará a la organización.
- **Objetivos:** logros que se pretenden alcanzar.
- **Acciones:** iniciativas o actividades necesarias para su implantación.
- **Resultados:** beneficios que se esperan obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
- **Alcance:** área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
- **Recursos:** requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
- **Costos:** estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
- **Estrategia:** ruta fundamental para orientar los cursos de acción y asignación de recursos.
- **Información complementaria:** material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.

Programa de trabajo, el cual debe contemplar:

- **Identificación:** nombre del estudio.
- **Responsable(s):** unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación.
- **Área(s):** universo bajo estudio.
- **Clave:** número progresivo de las actividades estimadas.
- **Actividades:** pasos específicos que tienen que efectuarse para captar la información.
- **Fases:** definición del orden secuencial para realizar las actividades.
- **Calendario:** fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- **Representación gráfica:** descripción del programa en cuadros e imágenes.
- **Formato:** presentación y resguardo del programa de trabajo.
- **Reportes de avance:** seguimiento de las acciones.
- **Periodicidad:** espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

D) Autorización para realizar el estudio.

Luego se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para su aprobación. Una vez autorizado, se procede a hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos, la intención de realizar un estudio, resaltando los beneficios que de este esfuerzo se obtendrán, a fin de que todos brinden su apoyo durante su desarrollo. Sin este requisito de trabajo podría tomar más tiempo o representar mayor grado de dificultad.

Integración del grupo de estudio.

Para iniciar formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe asignarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al que se le debe encargar todas las fases de ejecución para lograr homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Para este tipo de trabajo, la organización debe de nombrar a una persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios. También, por la naturaleza de sus funciones, puede designar al titular de la unidad

de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo), o puede contratar los servicios de un consultor externo.

En cuanto a la formación del equipo técnico de apoyo se puede, en primer lugar, considerar la incorporación de los miembros del grupo piloto responsable de la captación de la información preliminar. En segundo lugar, elaborar una lista del personal que puede participar considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Es recomendable que en la selección de este cuerpo de estudio se tomen en cuenta características tales como la objetividad personal, su buen manejo de las relaciones humanas y, sobre todo, su conocimiento de la organización.

Capacitación del grupo.

Una vez integrado el grupo de trabajo, se debe capacitar, no sólo en lo respecta al manejo de medios de investigación que se emplearán para el levantamiento de la información, sino en todo el proceso que seguirá para preparar el estudio.

2.2 Recopilación de Datos.

Concluida la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos, la cual debe dirigirse hacia aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resultan inoperantes.

Requisitos básicos que debe reunir los datos.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad, eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser:

- 1) Específicos.
- 2) Completos.
- 3) Correctos.
- 4) Congruentes.
- 5) Susceptibles a validarse.

Actitud del grupo responsable de la recopilación.

En la etapa de recopilación de datos, en especial, es indispensable que los investigadores o analistas adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva en las unidades o áreas de estudio, lo que facilitará su tarea y estimulará su participación activa de la fuerza de trabajo.

A) Técnicas de recopilación de datos.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada se puede utilizar alguna o una combinación de las siguientes técnicas: investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevista, cuestionarios y la observación directa, a saber:

Investigación documental.

Se debe seleccionar y analizar aquellos escritos que contienen datos de interés relacionados con el estudio, para lo cual se deben revisar: bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, actas de reuniones, circulares, oficios y toda aquella documentación que pueda aportar información relevante a la investigación.

Consulta a sistemas de información.

Es necesario tener acceso a sistemas computacionales que contengan información y recursos de apoyo para allegarse información, lo que permite recabar información interna y/o de sistemas externos a la organización enlazados a través de redes o vía satélite.

Entrevista.

Esta herramienta consiste básicamente en reunirse con una o varias personas y cuestionarlas de forma adecuada para obtener la información. Este medio es posiblemente el más usado y el que puede brindar 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 estos aspectos:

- Tener claro el objetivo, por lo cual se recomienda, preparar previamente una guía de entrevista que contenga los principales puntos que se desea captar, para que al término de la misma, pueda verificarse si se ha obtenido la información prevista.
- Establecer anticipadamente la distribución del trabajo asignando responsabilidades y determinando las áreas a investigar.
- Concertar previamente la cita con la idea de que el entrevistado esté debidamente preparado para proporcionar la información con el tiempo y la tranquilidad necesarios para disminuir el margen de error y evitar interrupciones.
- Clasificar la información que se obtenga sobre la situación real o relativa a sugerencias para mejorarla, procurando no confundir ambos aspectos.

Cuestionarios.

Este instrumento se utiliza para obtener la información deseada en forma homogénea. Están constituidos por series de preguntas escritas, predefinidas, secuenciadas y separadas por capítulos o temática específica. Por ello, permite ahorrar recursos y tiempo; sin embargo, la calidad de la información que se obtenga depende de su estructura 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 y facilidad de respuesta evitando recargarlo con demasiadas preguntas. Asimismo, se debe incluir un instructivo de llenado para indicar cómo contestarlo.

Observación directa.

Este recurso puede ser empleado por los técnicos o analistas en el área física donde se desarrolla el trabajo de la organización. A partir del análisis de la información recabada es aconsejable sostener pláticas con algunas de las personas que prestan sus servicios en estas áreas para complementarla o afinarla.

Otra forma consiste en que el jefe del área de trabajo realice la observación directa, comente y analice algunos de los puntos con sus subordinados y presente sus resultados al investigador. La ventaja de este procedimiento es, que debido a la familiaridad entre jefe y subordinados, la información puede ser más completa, pero habrá ocasiones en que los resultados no sean los deseados, debido a inhibiciones, problemas internos, o que pueda plantearse una situación que no corresponde a la realidad operativa.

Cuando el universo de estudio es de gran magnitud, pero es homogénea, existe la posibilidad de conocer sus características sin necesidad de encuestar o investigar a todas las unidades, ni de entrevistar a todo el personal de la organización utilizando el muestreo.

Existen tablas de muestreo que, de acuerdo con las especificaciones y volumen de la información representativa del todo – muestra – que es necesario recabar para que los resultados que se obtengan a partir de ésta, tengan validez.

Integración de la información.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe proceder a ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

B) Resguardo.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información que se obtenga sea incorporada a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

- a) Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarla 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 recursos (a, b y c) para optimizar resultados.

En forma paralela deben abrirse carpetas con apartados específicos con los documentos fuente de estudio, en las cuales se compendiará la información por área, sistema, procedimiento, equipos, políticas, etcétera. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona que suministra la información.

También se considera procedente que conforme se obtengan datos sobre algún aspecto, se incorporen en un documento de trabajo que sirva de memoria para el diseño del proyecto.

Clasificación.

Para facilitar su análisis, la información puede ser dividida en dos grandes rubros:

Antecedentes

Se debe tomar en cuenta la reglamentación jurídico – administrativa que regula la realización del trabajo, cómo se ha aplicado por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido en otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores, así como los resultados y condiciones en que se obtuvieron, lo cual hará posible contar con una referencia histórica para comprender mejor la situación actual.

Situación actual.

Por lo que toca a este punto, es recomendable considerar los siguientes aspectos:

Objetivos.

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

Estructura orgánica.

Convience revisarla cuidadosamente para establecer si responde adecuadamente a las necesidades del trabajo.

Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica.

Estimar el monto del presupuesto destinado a cubrir las percepciones de la plantilla de personal.

Normas y políticas administrativas.

Precisar si se han 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 y qué puestos las realizan.

Procedimientos.

Verificar su existencia, aplicación y características.

Instrumentos jurídico – administrativo.

Estudiar manuales, reglamentos, circulares, oficios, entre otros, para conocer la fundamentación vigente para orientar el trabajo.

Infraestructura tecnológica.

Examinar las condiciones de los sistemas de información, soporte técnico, relaciones e interacción ambiental.

Equipo.

Tomar en cuenta el equipo de trabajo que se utiliza para cumplir con las actividades, su uso, condiciones, así como si es suficiente, apropiado y está bien distribuido.

Condiciones de trabajo.

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.

Ambiente laboral.

Resulta de suma importancia conocer las relaciones humanas existentes 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 intra e interdepartamentales, liderazgos y flujo de la comunicación formal e informal.

Relaciones con el entorno.

Conocer la opinión de los usuarios y/o clientes, prestadores de servicios y otras instancias que inciden en la operación organizacional.

2.3 Análisis de los Datos.

Una vez realizada la recopilación y registro de los datos, éstos deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permitan precisar las causas que llevaron a tomar la decisión de emprender el estudio y ponderar las posibles alternativas de acción para su efectiva atención.

A) Naturaleza y propósito del análisis.

El análisis de una situación o factor de estudio consiste en dividir o separar sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su contexto o medio ambiente.

B) Procedimiento de análisis.

El análisis provee una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

Dentro de ese proceso se puede distinguir la siguiente secuencia de pasos:

- a) *Conocer* el hecho o situación que se analiza.
- b) *Describir* ese hecho o situación.
- c) *Descomponerlo* para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) *Examinarlo críticamente* para comprender mejor cada elemento.
- e) *Ordenar cada elemento* de acuerdo al criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) *Definir las relaciones que operan entre los elementos*, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
- g) *Identificar y explicar su comportamiento* con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

¿Qué trabajo se hace?

Naturaleza o tipo de labores que se realizan en la(s) unidad(es) administrativa(s) y los resultados que de éstas se obtienen.

¿Para qué se hace?

Propósito(s) que se pretende(n) alcanzar.

¿Quién lo hace?

Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo, y relaciones laborales que prevalecen.

¿Cómo se hace?

Métodos y técnicas para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

¿Con qué se hace?

Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

¿Cuándo se hace?

Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos requeridos para su desahogo.

Después de obtener respuestas claras y precisas para cada una de las preguntas anteriores, éstas deberán someterse, a su vez, a un nuevo interrogatorio planteando la pregunta ¿por qué?

A partir de éste momento el análisis de los datos se tornará más crítico, y las nuevas respuestas que se obtengan darán la pauta para la formulación de medidas de mejoramiento administrativo.

C) Técnicas e instrumentos de análisis.

Este instrumental está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información obtenida con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles.

Su dirección está directamente relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto(s) y/o servicio(s) esperado(s), disponibilidad de tiempo, asignación de recursos, y con el nivel técnico requerido para su manejo.

El empleo de estos recursos responde también al alcance del estudio que la organización ha decidido realizar, como respuesta a la implantación de un proceso de cambio organizacional o como consecuencia de la influencia de variables provenientes del contexto.

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis administrativo se encuentran las que se incluyen en el cuadro siguiente:

Técnicas de análisis administrativo.

Organizacionales	
<i>Nombre de la técnica</i>	<i>Aplicación</i>
Administración por objetivos.	Proceso a través del cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Análisis de sistemas.	Proceso de clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y empleo de la información para recomendar mejoras a un sistema.
Análisis de costo – beneficio.	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de estructuras.	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento, con el fin de optimizar su funcionamiento.
Árbol de decisiones.	Enfoque que visualiza los riesgos y las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de un "árbol" los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.
Auditoría administrativa.	Examen completo y constructivo de la estructura de una organización, de sus medios de operación, empleo de recursos, métodos de control y proceso de toma de decisiones.
Autoevaluación.	Proceso a través del cual los integrantes de una organización identifican, valoran y comparan sus avances en relación con las metas y objetivos preestablecidos durante un periodo específico.
Control total de calidad.	Método orientado a evaluar en forma permanente la calidad de los procesos, productos y servicios de una organización, previendo el error y haciendo un hábito la mejora constante, con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y/o usuarios.
Estudio de factibilidad.	Análisis que permite precisar la situación y alternativa de cambio para un producto, proyecto, sistema y/o servicio de una organización tomando en cuenta su medio ambiente.
Estudio de viabilidad.	Investigación tendiente a determinar los beneficios cuantitativos y cualitativos a corto, mediano y largo plazos, considerando factores tales como oportunidad, exactitud, precisión y costo de la información a obtenerse, y sobre todo, el efecto que ella tiene en los distintos niveles jerárquicos.
Benchmarking	Proceso sistemático y continuo de evaluación de los productos, servicios y proceso de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como líderes en su campo, con el fin de realizar mejoras en la organización.

Desarrollo organizacional.	Proceso planeado para aplicar modificaciones culturales y estructurales en una organización en forma sistemática para mejorar su funcionamiento en todo los noveles.
Reingeniería organizacional.	Proceso e través del cual las organizaciones rediseñan sus sistemas de información, de organización, formas de trabajar en equipo y los medios por los que dialogan entre sí y con los clientes o usuarios, para elevar sustancialmente su desempeño.
Reorganización.	Revisión y/o ajuste de una organización con el propósito de hacerla más funcional y productiva.
Cuantitativas	
<i>Nombre de la técnica</i>	<i>Aplicación</i>
Análisis de series de tiempos.	Interpretación de las variaciones de los volúmenes de hechos, costos, producción, rotación de personal, etc., en periodos iguales y subdivididas en unidades de tiempo homogéneas.
Correlación.	Determinación del grado de influencia o repercusión mutua entre dos o más variables.
Modelos de inventario.	Especificación de cuándo y qué cantidad de inventario deben tenerse.
Modelos integrados de producción.	Reducir el costo con respecto a la fuerza de trabajo, la producción y los inventarios.
Muestreo.	Sirve para inferir información acerca de un universo de estudio, a partir del estudio de una parte representativa del mismo.
Números índices.	Para medir con respecto a una base inicial las fluctuaciones de volumen de operaciones, errores, costos, ausencias y otras variables en un periodo determinado con fines de control, comprobando la validez y confiabilidad de la información.
Programación dinámica.	Se emplea para resolver problemas que poseen varias fases interrelacionadas, donde se debe de adoptar una decisión adecuada para cada una de éstas, sin perder de vista el objetivo último que se pretende alcanzar, sólo cuando el efecto de cada decisión se ha determinado, se toma una decisión final.
Programación lineal.	Asignación de recursos escasos de una manera óptima en relación con un objetivo; generalmente, su finalidad es minimizar costos y maximizar beneficios.
Simulación.	Esta técnica se utiliza para imitar una operación o un método antes de su ejecución real, reproduciendo situaciones difíciles o incoasteables de experimentar en la práctica.
Teorías de colas o de líneas de espera.	Optimización de distribuciones en condiciones de aglomeración, en las que se cuidan puntos de estrangulamiento o tiempos de espera, esto es, las demoras verificadas en algún tiempo de servicio.

Teoría de los grafos.	De ésta se derivan las técnicas de planeación y programación por redes (CPM, PERT, etc.) Tanto el PERT (Program Evaluation Review Technique) como el CPM (Critical Path Method) y el Ramps (Resource allocation and multi project scheduling) son diagramas que buscan identificar la trayectoria crítica para planear y programar en forma gráfica y cuantitativa la secuencia coordinada para llevar a cabo un proyecto.
Teoría de las decisiones.	Selección del mejor curso de acción cuando la información se da de una forma probable.
Teoría de los juegos.	Determinación de la estrategia óptima en una situación de competencia.

2.4 Formulación del Diagnóstico y Recomendaciones.

Formulación del Diagnóstico.

Es necesario considerar como información la base siguiente:

- a) Marco global de análisis.
- b) Antecedentes.
- c) Normatividad.
- d) Objetivos y funciones generales.
- e) Estructura orgánica.
- f) Análisis de congruencia programación – organización – operación.
- g) Sistemas de apoyo administrativo.

Mediante el diagnóstico, la organización se abre al cambio y es permeable a la introducción de recomendaciones para alcanzar la adaptación de los medios instrumentales a las demandas de productos y/o servicios en términos de calidad, costo y oportunidad.

Formulación de Recomendaciones.

Como resultado del análisis de los datos y de la formulación de un diagnóstico de la situación que originó el estudio, se abre la posibilidad de abrir propuestas concretas de acción y actuación, evaluando sus ventajas y desventajas, presentándolas a manera de propuestas o recomendaciones.

Consideraciones Previas.

Antes de proceder a la determinación de recomendaciones, se deben tener presente algunos de los siguientes criterios:

- No perder de vista en ningún momento el objetivo del estudio, en particular cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
- Tomar en cuenta las limitaciones que pueden derivarse de disposiciones jurídicas y administrativas cuando éstas presentes dificultad para su modificación.
- La experiencia de trabajos realizados con anterioridad puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apearse a soluciones que sigan cierto patrón.
- Explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
- Ponderar soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad administrativa, cuando ésta sea problemática de lograr.

- Dar preferencia a recomendaciones prácticas o viables, entendiendo por tales las que dentro de las condiciones que prevalecen en la organización sean las más factibles de aplicar en la realidad.
- Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados, como es el caso de las sugerencias y puntos de vista del personal de la organización, la asesoría de especialistas, la opinión de organizaciones análogas o líderes en su campo de trabajo, así como las propuestas de clientes y/o usuarios, proveedores de bienes y servicios, grupos de filiación, corporativos o sectoriales e instituciones normativas.

Preparación de Recomendaciones.

El siguiente paso es concretar las propuestas en un documento positivo, para lo cual el investigador o analista, basado en su experiencia y conocimientos, debe poner en juego todos sus recursos de imaginación y habilidad creativa.

Después debe seleccionar las más viables, evaluando cuidadosamente las ventajas y limitaciones de cada una de ellas.

Para su presentación no tiene que incluirse toda la gama de recomendaciones posibles cuando éstas sean muy numerosas, sino que conviene jerarquizarlas dependiendo su viabilidad. Asimismo, cada una de ellas debe ser acompañada de una estimación de los requerimientos humanos, materiales, financieros y tecnológicos necesarios para su instrumentación.

Tipos de Recomendaciones.

De mantenimiento.

Conservación general del ambiente de trabajo sin modificaciones o, en su caso, que los cambios no apliquen más que reformas elementales, preservando, en términos generales, la misma estructura orgánica, funciones, sistemas, procedimientos, personal y formas.

De eliminación.

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

De adición.

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

De combinación.

Intercalar el orden de aplicación de programas de trabajo, alternar el orden de las operaciones de un procedimiento o aplicación de sistemas, compaginar la utilización de formas de uso generalizando con nuevas formas, entre otras.

De fusión.

Redistribución de funciones mediante la unificación de áreas y/o unidades administrativas, agrupación de personal de diversas áreas bajo un mismo mando, unificación de formas e informes, etcétera.

De modificación.

Cambio en los procedimientos o las operaciones, reubicación física de personal, equipo o instalaciones, redistribución de cargas de trabajo, modificación de formas, registros, informes y programas, etcétera.

De simplificación.

Reducción de pasos en un procedimiento, introducción de mejoras en los métodos de trabajo, agilización de sistemas de trabajo, disminución de formas, reportes, registros, programas, etcétera.

De intercambio.

Definición de sistemas de apoyo, redireccionamiento de funciones, racionalización de recursos, optimización de personal, reestructuración de procedimientos, flujo del trabajo, etcétera, entre áreas o con organizaciones del mismo grupo o sector.

Elaboración del Informe.

Para entregar los resultados el estudio es necesario redactar un informe, el cual, además de exponer las razones que lo fundamentan, facilite el proceso de toma de decisiones de las diferentes autoridades y áreas que participarán en su puesta en práctica.

Es conveniente que el informe contenga como mínimo las siguientes secciones:

Introducción. Breve descripción del surgimiento de la necesidad de preparar el estudio, mecanismos de coordinación y participación empleados para su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

Análisis de la estructura organizacional. Exposición de la génesis y evolución de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que han afrontado en forma total o parcial que influyeron en la decisión de preparar el estudio.

Diagnóstico de la situación actual. Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta para el mejoramiento de la organización. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que se estimen lograr.

Estrategia de implantación. Explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el estudio. Asimismo, cómo se efectuarán los cambios, previendo las expectativas de actuación de los integrantes de la organización.

Seguimiento, control y evaluación. Determinación de los mecanismos de información, proceso de control y evaluación, así como para la detección de desviaciones y adopción de medidas correctivas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se considere elementos auxiliares para la presentación y fundamentación del estudio.

Presentación de Resultados del Estudio.

Revisión.

Una vez que el informe ha quedado debidamente estructurado, el responsable debe convocar al grupo de trabajo para efectuar una revisión de su contenido; en caso de detectar algún aspecto susceptible de enriquecer o clarificar, se deben de realizar los ajustes necesarios para depurarlo.

Autorización.

Finalizada la verificación, el documento definitivo tendrá que someterse a discusión para su modificación y/o aprobación ante las siguientes instancias:

Al titular de la organización.

Como máxima autoridad de la organización recaerá en él la responsabilidad de aprobar el estudio, preparar la agenda para su validación por parte del órgano de gobierno y dictar las medidas conducentes para que se prepare su difusión hacia todos los niveles de la estructura orgánica, precisando la forma y contenido que habrá de considerarse para lograr el mayor efecto y participación posibles.

Al órgano de gobierno.

De acuerdo con la normatividad vigente, una vez que el informe haya sido aprobado por el titular de la organización, deberá presentarse ante la asamblea de accionistas, consejo de administración, o su equivalente, para su ratificación.

De surgir alguna observación, ésta tendrá que incorporarse al informe en forma inmediata.

A los niveles directivos.

Este tipo de presentación es recomendable sustentarla en un documento síntesis derivado del informe, para que en caso de ser analizado, permita disponer de tiempo necesario para ampliar la exposición, así como para comentarios u observaciones.

Si el tiempo del que se dispone es muy breve, el documento síntesis puede ser entregado a las autoridades correspondientes y hacer la presentación del estudio exclusivamente con el apoyo de equipos de cómputo, láminas o audiovisuales donde se destaquen los elementos más relevantes de su contenido.

A otros niveles jerárquicos.

La misma guía temática definida para la presentación a los niveles directivos puede ser utilizada por los niveles departamentales, de oficina o de área, pero ampliando los alcances operativos; de esta manera el documento se puede convertir en un instrumento de apoyo a la capacitación del personal, así como para el seguimiento y evaluación del cambio.

A grupos de filiación, corporativos o sectoriales.

Atendiendo a las normas de funcionamiento, convenios de coordinación, esquemas convencionales y/o relación con el medio ambiente, el informe debe hacerse extensivo a las instituciones con las que interactúa la organización, con el objeto de fortalecer o reconsiderar los criterios para el desarrollo del trabajo en conjunto.

2.5 Implantación.

La implantación de las recomendaciones constituye el paso clave para incidir en forma efectiva en la organización, ya que constituye el momento de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento administrativo en acciones específicas para cumplir con el objetivo del estudio.

La implantación está conformada por las fases siguientes:

- 1) Preparación del programa.
- 2) Integración de recursos.
- 3) Ejecución del programa.

Programa de Implantación.

El primer paso para iniciar la implantación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia para su realización.

El siguiente paso será estimar los requerimientos en cuanto a personal, instalaciones, mobiliario, equipo y documentación técnica y normativa de apoyo que serán necesarios para cumplir con la implantación.

Asimismo, deben fijarse el tiempo y las fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del programa, estableciendo claramente la responsabilidad de la ejecución.

Por último, en el programa se debe precisar el método de implantación que se considere más viable utilizar, de acuerdo a las siguientes condiciones:

- ✓ Tipo de Estudio.
- ✓ Alcance.
- ✓ Recursos Asignados.
- ✓ Desarrollo tecnológicos de la organización.
- ✓ Nivel técnico del personal.
- ✓ Actitud de los niveles de decisión.
- ✓ Medio ambiente.

Métodos de Implantación.

Existen varios métodos para traducir las acciones de mejoramiento en contribuciones específicas a la organización bajo el estudio, entre los que destacan:

Método Instantáneo: Por lo general, si las medidas de mejoramiento derivadas del estudio son relativamente sencillas, no involucran un número sencillo de unidades administrativas, no implican un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa se puede utilizar este método, que además es lo que más aceptamos en la práctica.

Método del Proyecto Piloto: Consiste en realizar un ensayo con los resultados del estudio en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir efectos. Debe entenderse que esto es solo posible cuando existen condiciones de trabajo más o menos homogéneas en toda la organización.

Método de Implantación en Paralelo: Cuando se trata de proyectos de gran envergadura, que implican un manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método que representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales de las que se van a implantar. Esta técnica efectúa modificaciones y ajustes sin crear problemas, al tiempo que deja que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Para iniciar la implantación en paralelo es conveniente contar con información que permita prever modificaciones en el funcionamiento de la organización, particularmente aquellas que conlleven una relación de coordinación con el medio ambiente. Asimismo se debe dotar al personal con los elementos necesarios para cumplir eficientemente con las tareas que se le asignen.

Método de Implantación Parcial o por Aproximaciones Sucesivas: Probablemente este método sea el más adecuado para implantar estudios que implican cambios de gran magnitud. Consiste en seleccionar parte o pequeñas porciones de mismo e implantarlas procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones y avanzara al siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

Combinación de Métodos: Consiste en la aplicación de más de un método para realizar un estudio, tomando en cuenta el efecto que los cambios administrativos pueden generar en la organización.

Independientemente del método que se seleccione, es conveniente considerar la posibilidad de servirse de recursos como la simulación y realidad virtual, como herramientas de asistencia para la dimensión y desarrollo estratégico de la implantación en el estudio.

Integración de Recursos.

Estructurado el programa de implantación, en primer lugar se deben reunir los recursos humanos, materiales y tecnológicos previamente calculados para ponerlos en marcha.

Después es necesario desarrollar toda la base documental para fundamentar técnica y normativa de implantación y, en su caso, al acondicionamiento físico de las instalaciones. Finalmente de acuerdo con los requerimientos del estudio y al programa para implantarlo, se deberá seleccionar y capacitar al personal que vaya a colaborar en su ejecución.

Ejecución del Programa de Implantación.

Cumplidos los pasos anteriores, se debe proceder a implantar el estudio empleando el método seleccionado y realizando las actividades preestablecidas, sin apartarse de los lineamientos fijados con la base documental preparada con este propósito.

Cuando se inicie la implantación, será necesario que, tanto el personal de las áreas afectadas como quienes vayan a participar en el cambio, reciban la información y orientación oportunas para interactuar en condiciones óptimas.

En forma simultánea se debe efectuar los ajustes requeridos para que el estudio funcione normalmente, mediante la verificación y valoración de los avances del mismo.

Acciones de Apoyo para la Implantación.

En virtud de que un estudio busca optimizar el funcionamiento de una organización, las medidas de mejoramiento administrativo que de él se desprendan deben vincularse con los aspectos sustantivos para que no se les conciba como una serie de acciones aisladas y abstractas, sino que se desarrollen en forma

articulada, de manera tal que se puede imprimir congruencia al proceso en su conjunto, así como al logro efectivo de los objetivos.

La condición que debe prevalecer para que el cambio tenga éxito es que exista un clima organizacional que permita que éste se realice y se mantenga. Para ello es de suma importancia que las personas que tiene la responsabilidad de difundirlo, tomen en cuenta las opiniones, puntos de vista, sugerencias, y en general, aportaciones que puedan enriquecerlos, ya que son ellas las que viven la realidad cotidiana del trabajo, y por lo tanto, conocen los obstáculos y facilidades que se podrían presentar en el momento de implantarlo.

Así como es imperativo básico la participación de los miembros de la organización involucrados en el desarrollo del estudio, resulta igualmente importante lograr el convencimiento del resto del personal acerca de los beneficios que éste puede generar.

Para realizar exitosamente la implantación de un estudio y las medidas de cambio que de él puedan desprenderse, tiene que tomarse muy en cuenta que debe ser acompañado de cambios en la cultura administrativa, de manera que permita la asimilación de los nuevos patrones y modelos de organización, lo cual hará posible no sólo que la persona, sino que lo propicie y lo sostenga.

Es importante que para la implantación del estudio se formen equipos de trabajo coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, con la participación de las áreas involucradas, para organizar la celebración de pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de acciones de ésta naturaleza, para capacitar al personal que brindará su ayuda en la tarea de ponerlo en práctica.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se pueden incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que, a través de ellas, se les comunican los objetivos propuestos y los beneficios que de ellos pueden obtener.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión empleando revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación del estudio, así como los cambios que de él puedan surgir.

La atención que se ponga a estos aspectos pueden contribuir en forma decisiva al éxito de la implantación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento afectan sustancialmente a la organización.

2.6 Evaluación del Sistema Organizacional.

Una vez que se ha implantado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de las innovaciones, por lo que es conveniente efectuar la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como los cambios operativos que de éstas se desprendan.

Para ello se debe ordenar el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que posibilitará la traducción de las acciones e indicadores para poder evaluar las medidas de mejoramiento introducidas.

Mecanismos de Información.

Son aquellos que se ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como de respuesta a desviaciones, puedan llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten.

Seguimiento de las Acciones.

La organización tiene que verificar y registrar la repercusión de las reformas incluidas en forma analítica y secuencial toda vez que las acciones de implantación pueden seguir dos vertientes:

- Llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas.
- Realizarse en forma desfasada.

En ambos casos, las alternativas de respuesta que tienen que contemplarse para su atención son distintas, por lo que a continuación se anotan.

Acciones Programadas.

Resultados obtenidos en cuanto a:

Responsable(s): papel desempeñado por la unidad o grupo encargado de su implantación.

Productos y/ o servicios: cumplimiento de metas en la materia.

Aspectos organizacionales: adecuación de la estructura y al personal de cambio.

Periodo de realización: tiempo real empleado para su generación.

Porcentaje de realización: avance obtenido en relación con el calendario.

Costo: recursos empleados para su consecución.

Apoyo y soporte utilizados: desarrollo de recursos humanos y de información.

Porcentaje de eficiencia: aprovechamiento real de los recursos.

Interacción con el entorno: progreso en relaciones de coordinación y funcionamiento con instituciones convergentes.

Acciones no programadas.

Desviaciones: alteración de las condiciones normales de funcionamiento.

Causas: factores que motivan cambios en los resultados esperados.

Consecuencias: repercusión en la dinámica del estudio.

Alternativas de Solución: opciones para reorientar las acciones.

Acciones correctivas: aplicación de medidas para subsanar las desviaciones.

Calendario de aplicación: periodo destinado para ajustar las acciones.

Medición de Resultados.

En esta fase se hace un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implantación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.

Normalmente una tarea de estas características se lleva a cabo al final del periodo fijado en el programa de trabajo dispuesto en la propuesta técnica del estudio, pero de hecho, todo el tiempo, desde su inicio, se debe realizar una evaluación continua de resultados, ya que las unidades de medida previamente determinadas y el procedimiento para su seguimiento, hacen posible la preparación de reportes de avance a los niveles de decisión, lo que garantiza el control de las acciones normales y extraordinarias a las que pueda enfrentarse el estudio para conservar su dirección y objetividad.

En términos generales, esta valoración permite a la organización disponer de información específica sobre los siguientes aspectos:

- ✓ Logro efectivo de los fines propuestos.
- ✓ Resultados de las medidas adoptadas en la estructura orgánica, funciones, procedimientos, sistemas y nivel tecnológico.
- ✓ Beneficios obtenidos de la generación de productos y/ o servicios.
- ✓ Ventajas competitivas derivadas del estudio.
- ✓ Análisis costo-beneficio.
- ✓ Asimilación del cambio por parte del personal y consecuencias en el clima organizacional.
- ✓ Necesidad de capacitación, entrenamiento y/ o adiestramiento para el cambio sostenido.
- ✓ Manejo del estudio por parte de los responsables.
- ✓ Planteamientos estratégicos observados para ejecutar el cambio.
- ✓ Ajustes fundamentales realizados para encauzar y sostener el estudio.
- ✓ Grado de cumplimiento de los cambios presupuestados en el tiempo dispuesto para ese fin.
- ✓ Tener una percepción clara de la imagen interna y externa de la organización.
- ✓ Repercusiones en la interacción con el medio ambiente.
- ✓ Visualizar objetivamente las alternativas de cambio organizacional a futuro.

Auditoria Administrativa

La metodología de Auditoria administrativa tiene el propósito de servir como marco de actuación para que las acciones en sus diferentes fases de aplicación se conduzcan en forma programada y sistemática, unifique criterios y se revisen a profundidad los problemas detectados dentro de la organización y así mismo se apliquen las técnicas de análisis administrativo para garantizar el manejo oportuno y objetivo de los resultados.

Comentarios

Para llevar a cabo un estudio organizacional se deberá aplicar una metodología, la cual se expuso en el presente capítulo.

La función de organizar requiere un estudio de la estructura organizacional, por lo cual se deben analizar todos aquellos elementos importantes para llevarlo a cabo.

He aquí la presentación de esa metodología y la base que se utilizará para llevar a cabo un estudio organizacional, lo cual dará como resultado las bases para elaborar el manual de organización, principal objetivo de esta investigación.

3. ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS.

El tema que aquí se presenta es de los más importantes y cruciales de esta investigación.

El Organigrama es una parte esencial dentro de un Manual de Organización, el especialista en su realización deberá conocer perfectamente como elaborar un Organigrama ya que de ello depende la buena elaboración del Manual.

El elaborar Organigramas tiene sus reglas, tales reglas se buscan explicar de manera más sencilla en el presente capítulo.

Se inicia, con la concepción de Organigramas de reconocidos autores, como resultado del análisis realice una conclusión propia.

Continuando con los temas incluidos en el temario de Administración III Plan 98, se explican los requisitos y la clasificación de los organigramas; estos también desde diferentes enfoques de diferentes autores, la razón es conocer como distintos enfoques se asemejan tanto, por lo cual se tiene que tomar aquel que sea más aplicable a la Organización en estudio.

Por último para enriquecer más el tema, se presenta el procedimiento para llevar a cabo un organigrama, como el lector podrá observar esta parte del capítulo es de suma importancia para lograr el objetivo de la investigación.

3.1 Concepto de Organigrama.

Inicialmente se analizarán las definiciones de algunos autores prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con una definición propia.

Franklin Benjamín. "Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen".¹

Koontz, Harold. "Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de Autoridad".²

Valencia Joaquín: "Una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica entre ellas, los canales de autoridad y comunicación de una manera simplificada".³

Definición propia: " Es una representación gráfica de las relaciones entre departamentos dentro de una organización que muestra las líneas de autoridad y comunicación de manera simplificada".

¹ Franklin Fincowsky, Enrique B. Organización de empresas, Análisis, diseño y estructura México. Mc Grath Hill 1998, pp 65

² Koontz, Harold y Weihrich, Heinz. "Administración". México, Mc Graw Hill/Interamericana de México, 5ª. Edición, 1994, pp 329

³ VALENCIA Rodríguez Joaquín, Elaborar y usar los manuales administrativos, México, Editorial ECAFSA, 2ª. Edición 1992 (novena reimp. 1999), pp 36

3.2 Finalidad de los Organigramas.

Después de analizar el concepto de Organigrama, su finalidad se concluye que es:

El establecimiento claro y simplificado para mostrar la estructura de la organización y sus elementos como la división del trabajo, gerentes y subordinados, agrupación de trabajos y funciones, así como los niveles gerenciales.

3.3 Requisitos Funcionales.

En ocasiones algunos títulos o rubros están lejos de ser claramente entendidos; como se ha mencionado uno de los fines de esta investigación es facilitar la elaboración de un Manual de Organización, los organigramas son parte indispensable de dicho documento, por ello este título explicará cuales son los requisitos que debe tener un organigrama:

Para Valencia Joaquín, el organigrama debe contener básicamente los siguientes datos:

- Y Títulos o descripción concentrada de las actividades (Nombre del organismo y función que se define)
- Y Nombre de quien elabora el organigrama
- Y Lugar y fecha de su elaboración
- Y Autorización del organigrama (de la alta dirección y del responsable de la función)
- Y Explicación simbólica utilizada (líneas de coordinación, asesoría, etc.)

Para Krauss los requisitos con los cuales debe cumplir un organigrama son:

- Y Representación gráfica de la organización.
- Y Nombre que exprese el organismo administrativo o la parte que se trate.
- Y Organo que lo elaboró
- Y Fecha de elaboración
- Y Organo que lo autorizo
- Y Fecha de autorización

Franklin Benjamín profundiza un poco más estos requisitos explicando aquellas características que deberá tener un organigrama y se anuncian a continuación.

Precisión: En los organigramas, las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud.

Sencillez: Deben ser los más simple posible, para representar la(s) estructura(s) en forma clara y comprensible.

Uniformidad: En su diseño es conveniente homogeneizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación.

Presentación: Su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse complementando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo.

Vigencia: Para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados. Es recomendable que el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

Algunas otras recomendaciones son:

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos

del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desee que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

3.4 Clasificación de los Organigramas.

Como referencia práctica para el desarrollo de este capítulo, como se ha notado son 3 autores los que se han tomado como referencia, con la finalidad de comprobar que con diferentes estilos y tal vez clasificaciones se llegan al mismo resultado, pero es importante enmarcar dichos estilos para hacer más completa la investigación.

En el temario original el cual es la base de esta investigación enuncia tres grupos de clasificación de Organigramas los cuales son:

- Según su contenido y objeto.
- Según su ámbito de aplicación.
- Según su presentación.

Para Valencia esta es la clasificación que utiliza en su libro: Como elaborar y usar manuales administrativos, tal clasificación se explica a continuación:

Los organigramas se pueden clasificar convencionalmente en tres grupos de acuerdo con su:

- 1 CONTENIDO
- 2 AMBITO DE APLICACIÓN
- 3 PRESENTACIÓN

1 CONTENIDO

1.1 ESTRUCTURALES.

Muestra sólo la estructura administrativa del organismo.

1.2 FUNCIONALES

Indican, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones de los departamentos.

1.3. INTEGRACIÓN DE PUESTOS

Destaca dentro de cada unidad los diferentes puestos establecidos, así como el número de plazas existentes y requeridas.

2. POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

2.1 GENERALES

Presentan toda la organización y sus interrelaciones se llaman también carta maestra.

2.2 ESPECIFICOS

Representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

3 POR SU PRESENTACIÓN.

3.1 VERTICALES

Presentan a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior.

3.2 HORIZONTALES

Representan a las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando al titular al extremo izquierdo.

3.3 MIXTOS

Representan a la estructura utilizando combinaciones verticales y horizontales.

3.4 DE BLOQUE

Son una variante y sirven para representar un mayor número de unidades en espacios.

3.5 CIRCULAR

Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro a la periferia.

La clasificación según Duhalt Krauss es la siguiente:

- 1 Por su Objeto.
- 2 Por su Naturaleza
- 3 Por el área que representan
- 4 Por su formato

Por su Objeto en:

a) Estructurales

Tienen por objeto representar sólo la estructura administrativa de una institución o parte de ella. Esto es, el conjunto de sus unidades y las relaciones que las ligan.

Por tanto expresan:

- Unidades administrativas
- Las relaciones que hay entre ellas

La estructura administrativa es como un esqueleto del organismo. Por ello el organigrama es como una radiografía de la organización.

b) Funcionales.

Son también llamados organogramas de funciones. Tiene por objeto indicar, en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales funciones o labores de los órganos representados.

c) Especiales

Tienen por objeto destacar, de una manera especial, en la composición del diagrama alguna característica especial, ya sea de la estructura, o de alguna o algunas funciones de la organización.

2 Por su naturaleza en:

a) Esquemáticos:

Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más simples.

No señalan detalles y se elaboran para el público. Son un instrumento de información general. Presenta una visión simplificada de una organización.

b) Analíticos.

Representan con el mayor detalle posible una organización para facilitar su estudio. Tienen una finalidad técnica.

Contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretenden analizar.

3 Por el área que representan:

a) Generales.

Son llamadas también cartas maestras.

Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden solo los niveles más altos de la organización.

b) Complementarios

Muestran cada uno por separado uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división. Generalmente comprende todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan.

Puede existir un organigrama complementario del departamento de ventas, otro del departamento de contabilidad y así sucesivamente.

Por su formato en:

a) Verticales.

En los organogramas de formato vertical, el órgano representado de más alta jerarquía está colocado en la parte superior. Las líneas de autoridad parten de arriba hacia abajo.

b) Horizontales

Cuando son muchos los niveles jerárquicos, conviene usar el formato horizontal en el que el órgano representado de más alta jerarquía se coloca en el margen izquierdo, y las líneas de autoridad parten de izquierda a derecha.

c) Circulares

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

d) **Mixtos**

En algunas ocasiones, por comodidad, se puede combinar el formato vertical para algunos niveles y horizontal para otros. En este caso el trazo de las líneas de autoridad debe ser suficientemente claro para no dejar duda de cuál órgano es el inmediato superior de otro.

Nótese que el autor define y clasifica los organigramas dentro del sector público; sin embargo la siguiente clasificación es muy parecida, pero como no está dirigida solo al sector público y es la más actualizada que se ha presentado en este documento le tomare el detalle necesario.

Según Franklin los organigramas se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: Por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

A) Por su Naturaleza

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades que la conforman.

Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

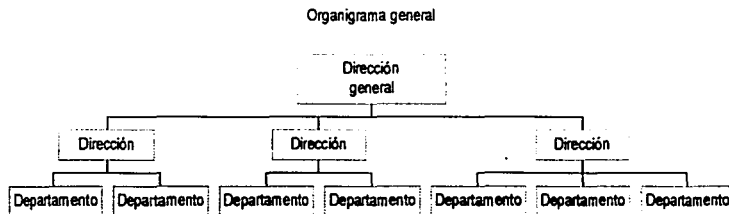
Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

B) Por su Ámbito

Generales

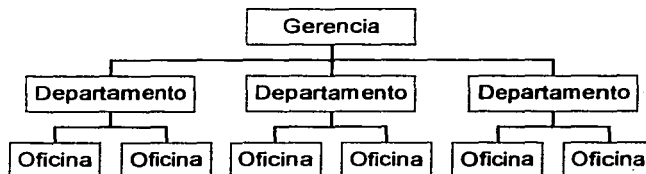
Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.



Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Organigrama específico

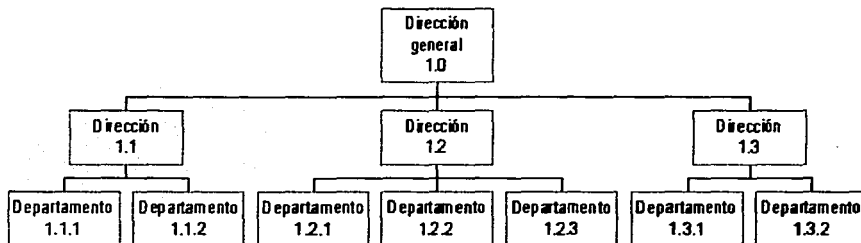


C) Por su Contenido

Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

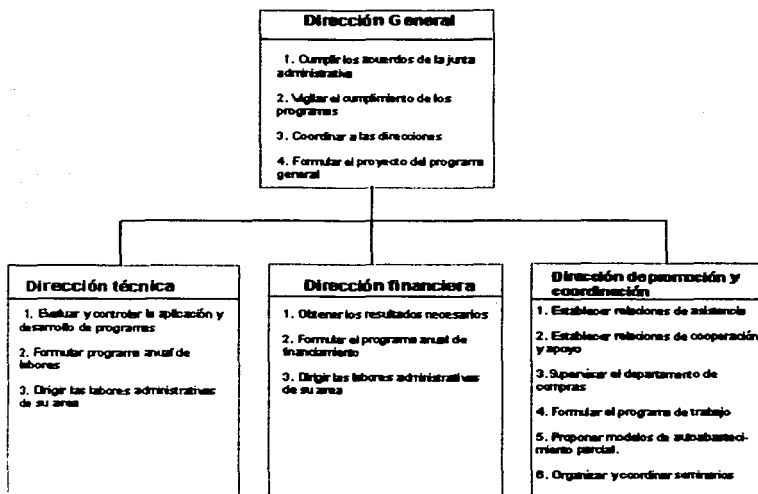
Organigrama integral



Funcionales

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades en el siguiente gráfico:

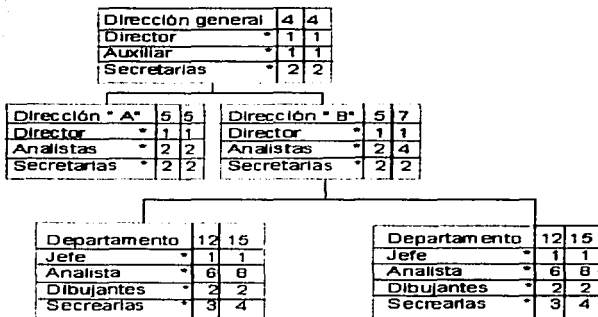
Organigrama integral



De Puestos, plazas y unidades

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

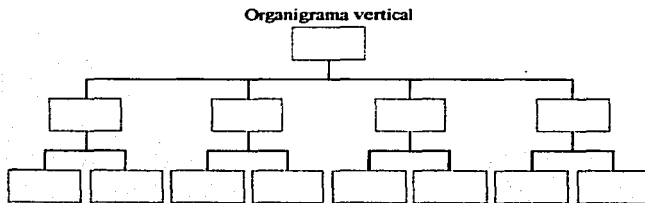
Organigrama de puestos, plazas y unidades



D) Por su Presentación

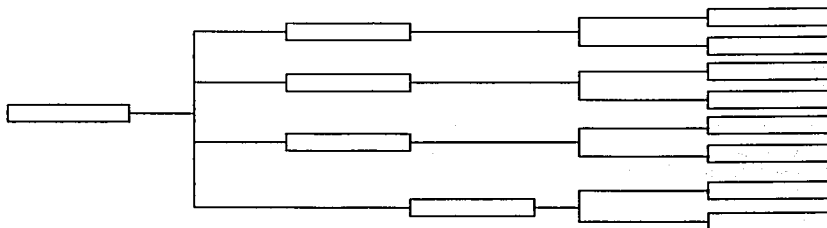
Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.



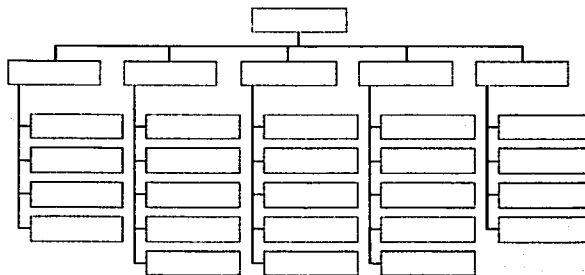
Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.



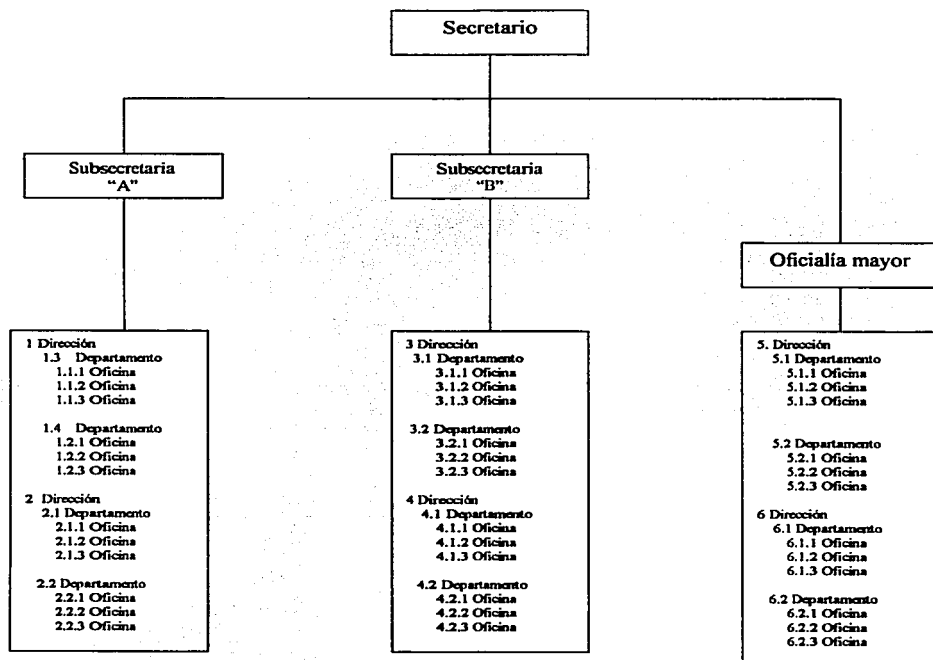
Mixtos

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.



De Bloque

Parten del disco vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.



3.5 Recomendaciones para su Diseño.

Para Krauss las recomendaciones para llevar a cabo los Organigramas son:

Símbolos Usados.

- Las Unidades Administrativas se representan por rectángulos.
- Es recomendable usar siempre rectángulos, evitar el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama.
- Es innecesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad.
- En el diagrama, además de anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente, conviene que esté identificado con un número. En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.
- En los organigramas complementarios y analíticos conviene anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo, el número de plazas que integran el puesto.

Colocación de unidades.

Existen dos criterios:

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

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

B) Las relaciones se representan por línea:

- Las relaciones entre las unidades y clase de autoridad de unas y otras se expresan por la forma en que las líneas unen a los rectángulos.
- Las líneas de autoridad son continuas y dibujadas en ángulos rectos.
- Sólo en los organigramas analíticos se dibujan líneas punteadas u oblicuas para expresar relaciones de ayudantía, mando especializado y coordinación.

Relación de Subordinación.

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

Relación de Asesoría.

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

La relación de representación personal.

La relación entre jefe y ayudante se representa en los organigramas verticales mediante una línea horizontal que parte del lado del rectángulo del jefe a un lado del rectángulo del ayudante. Esta relación sola aparece en los organigramas complementarios y analíticos. En los organigramas generales o esquemáticos, los ayudantes se incluyen en el rectángulo del jefe.

La relación entre ayudante y subordinado que solo aparece en órganos analíticos, se representa mediante líneas oblicuas de puntos que unen la parte inferior del rectángulo del ayudante a la parte superior de los rectángulos de los subordinados, si el organigrama es vertical.

Relación de mando especializado.

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

Relación de revisión.

Su representación en el organigrama dependerá de las facultades de que gocen los órganos de revisión ya que estos pueden actuar como órganos asesores, como ayudantes o como órganos de mando especializado. Su colocación sea en el lugar que le corresponda según el jefe inmediato de quien dependan.

Relación de Servicio.

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

Relación de Coordinación.

Esta relación se representa sólo en los organigramas analíticos, mediante una línea de puntos que une la parte inferior de los rectángulos de los órganos relacionados. Si esta relación es más o menos constante, formando un comité, la línea punteada termina en un cuadrángulo con el nombre de comité.

Relación de Descentralización.

Los órganos descentralizados se representan por rectángulos en los órganos generales, colocados a un nivel especial, después del nivel operativo de ejecución, o del último representado en el organigrama.

Su línea de relación partirá de la línea de autoridad del jefe a quien reporten.

Como se ha logrado vislumbrar estas recomendaciones propuestas son enfocadas a empresas del sector público, considero que es muy importante conocerlas y tomarlas en cuenta, sin embargo a continuación se explicará en resumen aquellas que propone Benjamín Franklin en su familiar libro Organización de Empresas Análisis, diseño y estructura.

A) Diseño.

Forma

Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

Dimensión

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

Colocación de las figuras

La ubicación de las figuras en el gráfico debe apearse a las siguientes consideraciones:

En diferente nivel jerárquico

La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Sector Público. Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel Secretario
Segundo nivel Subsecretario
Tercer nivel Oficial mayor
Cuarto nivel Dirección general
Quinto nivel Dirección de área
Sexto nivel Subdirección de área
Séptimo nivel Departamento
Octavo nivel Oficina
Noveno nivel Sección
Décimo nivel Mesa

En la administración paraestatal:

Primer nivel Asamblea general
Segundo nivel Consejo de administración
Tercer nivel Dirección general o su equivalente
Cuarto nivel Dirección divisional o su equivalente o gerencia
Quinto nivel Dirección de área, subdirección o subgerencia
Sexto nivel Departamento
Séptimo nivel Oficina
Octavo nivel Sección
Noveno nivel Mesa

Sector privado. Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Primer nivel Asamblea de accionistas
Segundo nivel Consejo de administración
Tercer nivel Dirección general
Cuarto nivel Subdirección o gerencia general
Quinto nivel Dirección o gerencia divisional
Sexto nivel Departamento
Séptimo nivel Oficina o área operativa

En el mismo nivel jerárquico

Numeración empleada en la estructura orgánica. Se deben presentar primero las unidades sustantivas u operativas, y a continuación las adjetivas o de apoyo. Normalmente las unidades sustantivas o de apoyo son a las que se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo, las funciones de orden administrativo y/o de carácter técnico para soportar a las sustantivas.

Participación o secuencia de actividades

Cuando la distribución de unidades administrativas se hace conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos establecidos para atender en forma particular todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas.

Según la cobertura de funciones

Cuando para el acomodo en el gráfico se considera, adicionalmente a los criterios citados, la posible sustitución de órganos o funciones.

Líneas de conexión

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuales se representan por medio de líneas.

Relación principal de autoridad (relación lineal)

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

B) Recomendaciones:

Utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el que utiliza para trazar estas últimas.

Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad-responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.

Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.

Evitar todos los trazos y tramos injustificados.

Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama. La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.

Representación de la relación autoridad lineal

Relación de autoridad funcional

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

Relación de asesoría

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato.

Existen dos tipos de esta clase de relación:

Representación de la relación de asesoría

Relación de asesoría interna

Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea.

Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Relación de asesoría externa

Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

Debe anotarse que en ambos casos, independientemente de su dependencia directa, cuentan a su vez con la autoridad técnica derivada de su función, por lo que pueden apoyar a otras unidades con diferente adscripción.

Relación de coordinación

Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. La relación de colaboración deberá representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

Representación de las relaciones con los órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción. Para ampliar el contenido de los órganos desconcentrados y sus relaciones con el resto de la organización se puede incluir el tipo de organización de los órganos desconcentrados, no sólo indicar su existencia.

Relación con comisiones

Intersecretariales

Este tipo de mecanismo se integra con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando forman parte del gráfico de la organización, se les ubica adscritos al titular en un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de coordinación.

Comisiones internas

Estas comisiones se incluyen en el organigrama, en dependencia jerárquica directa del órgano rector de sus actividades, y su presentación se hace mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo.

3.6 Procedimiento para la Elaboración y/ o Actualización de Organigramas.

Valencia explica de manera sencilla los pasos a seguir para la realización de Organigramas, dicha explicación es la siguiente:

El arreglo acostumbrado de un organigrama consiste en mostrar las funciones operacionales principales en la parte superior, son sucesivas funciones subordinadas en niveles sucesivamente descendentes. En la práctica, se sigue un proceso para la elaboración de organigramas, abarcando los siguientes pasos:

- ✓ Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
- ✓ Compararla contra la lista de comparación
- ✓ Preparar los cuadros o plantillas
- ✓ Confeccionar el organigrama

En el paso dos de este sencillo procedimiento se refiere a una lista llamada Lista de Comprobación, la cual el autor se encarga de conceptuar muy acertadamente en ayuda al lector.

Lista de Comprobación: Consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes, entre las que están:

- ¿ Es necesaria la función para la organización?
- ¿ Describir la función y subfunciones principales?
- ¿ En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿ A qué función deberá informar función?
- ¿ Qué funciones deberán informar a esta función?

Esta propuesta para el desarrollo de organigramas, sin embargo a continuación explicare 2 propuestas más detalladas

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

1. Títulos de descripción condensada de las actividades.
2. Nombre del funcionario que formuló las cartas.
3. Fecha de formulación.
4. Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
5. Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales)

Los organigramas u organogramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las oficinas o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevarán en medio el nombre de la oficina o sección. En la parte superior del organigrama, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título: organigrama; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

Entre las técnicas reales para la elaboración de un organigrama se deben considerar:

los datos que deben recogerse, las fuentes de información y los métodos de recogerlos.

Lo primero que debe determinarse es el tipo de organigrama que se va a elaborar y el área de la institución que vaya a representarse para recoger sólo la información que a ambas cosas se ajuste.

Para la elaboración de un organigrama se debe recoger principalmente la siguiente información:

Información sobre Unidades.

A. El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.

B. Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.

C. Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

Información sobre Relaciones.

Debe precisarse con que otros órganos y qué tipo de relaciones tiene cada uno de los órganos de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

Información sobre funciones o labores.

Para el caso de elaborar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones o labores que realice cada una de las unidades que vayan a quedar representadas en el organigrama.

La elaboración de un organigrama puede deberse a dos situaciones:

- > Planeación de una organización nueva.
- > Representación de una organización existente.

Planeación de la organización

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

Fuentes de información

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- A. Los archivos de la institución.
- B. Los empleados y funcionarios.
- C. Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

Métodos de recolección de datos

1. Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.)
2. Cuestionarios escritos.
3. Entrevistas con jefes y empleados.
4. Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora)

NOTA: Lo ideal es usar una combinación de los cuatro.

Registro de datos

Los datos recogidos deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis, y tabulación en su caso.

Análisis de datos

La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

Esta información fue obtenida del libro Los Manuales de Procedimientos de las Oficinas Públicas, de M. Duhalt Krauss.

Franklin por su parte propone lo siguiente:

Los pasos básicos para la preparación de organigramas son:

Autorización para realizar el estudio

El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas puede hacerlo por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño de los organigramas.

Integración del equipo de trabajo

La tarea de hacer organigramas requiere de personal compenetrado con la materia, por lo que es procedente efectuar una selección del equipo que se asignará para este efecto; asimismo, se puede capacitar a personal de apoyo. En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, basta con designar un responsable para llevarlo a cabo.

Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para la composición de organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, para lo cual puede emplearse una gráfica de Gantt y/o una red, independientemente que se complemente con una exposición de motivos (naturaleza, propósito, acciones, etcétera) en forma adicional.

Capacitación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con el área de cambio. También se puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde, a través de la investigación documental se puede recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización. La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso
- Los puestos y el número de plazas que lo integran.

Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documentos fuente. El procesamiento de los mismos puede contemplar la utilización de equipos de cómputo, específicamente paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico.

Análisis de información

Es necesario realizar un examen crítico de los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Diseño del organigrama

Integración del documento con la(s) alternativa(s) específica(s)

Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público

Origen

Por lo general, en este ámbito, los cambios de estructura orgánica se derivan de una propuesta que puede partir de:

- El presidente de la república.
- El titular de la institución.
- Una dependencia globalizadora (institutos oficiales que tienen la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para todo un sector administrativo o de actividad)
- Una cabeza de sector (secretario de Estado responsable de la coordinación de las entidades paraestatales agrupadas en un sector de actividad)

- La autoridad administrativa de la institución.
- Un área específica de trabajo.

Mecánica

El procedimiento para modificar estructuras de organización en esta instancia es muy claro, ya que por su naturaleza eminentemente jurídica se apega a las siguientes fases:

Determinación del cambio específico a realizar.

Justificación técnica.

Fundamentación legal.

Presentación de la propuesta de cambio.

Análisis interno y/o ajuste.

Integración del documento final.

Autorización del titular de la institución.

Envío de la propuesta a la secretaria de Hacienda y Crédito Público.

En caso de aprobarse, se autoriza la modificación de la estructura.

La validación de la propuesta se remite a la institución para su implantación.

Responsables

Titular de la institución

Gira instrucciones para que se efectúen las modificaciones a la estructura, y una vez realizadas las autoriza.

Funcionario designado

Persona a la que se le encomienda el seguimiento de los cambios propuestos.

Responsable del área administrativa

Funcionario que realiza los movimientos relativos a la reestructuración de unidades administrativas y puestos.

Responsables del área jurídica

Actualiza el reglamento interno y otras disposiciones jurídicas que inciden el funcionamiento de la institución.

Responsable del área afectada

La reestructuración de organigramas y funciones. En caso de existir una unidad de mejoramiento administrativo, ésta puede brindar soporte técnico al resto de los encargados de los cambios estructurales.

Fuentes de cambio

Por lo general, los procesos de reestructuración en el sector público obedecen a directrices dictadas por el titular del Ejecutivo Federal, de los secretarios de Estado o de los responsables de las entidades para estatales, con base a aspectos tales como:

Fusión, cancelación o liquidación de instituciones.
Cambio de adscripción sectorial.

Creación de instituciones.

Reagrupación o redireccionamiento de funciones.
Cambio en las políticas de gobierno.

Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado

Origen

La mayoría de las organizaciones privadas llevan acabo revisiones más o menos periódicas de su estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa. Mecánica

Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales, del tipo de respuesta que debe de darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su instrumentación.

Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse en:

Básicos

Éstos implican ajuste a operaciones, actividades o funciones en mínima medida, que pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina.

Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia funcional y de la estructura orgánica que se afecta, así como las ventajas que el cambio reportará a la organización.

De alcance medio

Estos cambios implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial.

En este caso se aplica el procedimiento general para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Globales

Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud conlleva la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también debe considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance.

Responsables

De cambios básicos

Personal del área que hace la propuesta.

De alcance medio

Personal del área afectada, personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia.

Globales

Personal de todas las áreas de organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política general

Cambio del objeto de la institución.

Integración de nuevos socios.

Aumento del capital.

Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.

Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.

Factores ambientales.

Mecanismos de información

Los mecanismos de información son los instrumentos de apoyo que se establecen para fortalecer el flujo de información hacia las tareas y funcionarios responsables del proceso de toma de decisiones de análisis de estructuras.

Acervo documental

Organigramas que forma parte de un archivo escrito, los cuales están firmados por los responsables de su elaboración y autorización, que constituyen los documentos fuente de consulta.

A través de medios electromagnéticos

Organigramas cuyo resguardo se efectúa en:

- Discos duros
- Discos ópticos
- Discos flexibles
- Cintas

Interacción

Es el proceso por medio del cual se accesa a información técnica disponible, en función de la forma en que se salvaguarda en dispositivos para su recuperación, consulta y/o actualización, el cual se ejecuta desde:

- Directorios, subdirectorios y archivos
- Bases de datos
- Módulos de información codificados
- Programas específicos

Difusión

La implantación de reformas o modificaciones a la estructura orgánica debe realizarse con la participación de las unidades administrativas involucradas, por lo que es conveniente la celebración de conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Asimismo, uno de los medios más efectivos que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta toda la institución.

Este último tema incluye en su contenido los últimos rubros del temario de Administración III del plan 1998. Formatos para captura de información (entrevistas, cuestionarios, otros registros) y Elaboración de organigramas mediante la utilización de computadoras, la finalidad de exponer a tal detalle dicha información es para enriquecer el contenido de la investigación y así contar con todos los elementos en un solo documento para la realización de un manual de organización.

Comentarios

Los organigramas son una parte fundamental dentro de las empresas públicas y privadas; ya que son de gran importancia, representan la estructura de una empresa como se analizó en su concepto.

Con el análisis del presente capítulo puede corroborar que el elaborar un organigrama es muy complejo, lejos de ser una parte sencilla aunque a simple vista lo parezca, necesita de un análisis y una metodología como ya se ha explicado.

Los organigramas son un punto esencial para llevar a cabo un Manual de Organización, es decir, que dependiendo de su correcta elaboración dependerá el éxito de dicho documento.

Con la experiencia que me ha dado el desarrollo de mi profesión y la investigación que lleve a cabo puedo afirmar que todas las empresas sin excepción alguna deben de tener sus organigramas perfectamente documentados, respetando todas y cada una de las reglas de elaboración, ya que como podemos notar un buen organigrama puede reflejar una buena administración y organización de la empresa.

Conforme se va avanzando capítulo a capítulo de esta investigación, el lector podrá notar que aumenta el número de elementos que se van adquiriendo para finalmente lograr el conocimiento con respecto a la elaboración de Manuales de Organización, muy en especial afirmo lo anterior porque si analizamos los conceptos y elementos que contienen el capítulo uno podemos deducir la aplicación de definiciones como unidad de dirección, de mando, etc. que prácticamente se convierten en algunas reglas para llevar a cabo los organigramas.

4. LA REORGANIZACIÓN

El presente capítulo propone la continuación de una buena administración y organización dentro de la empresa.

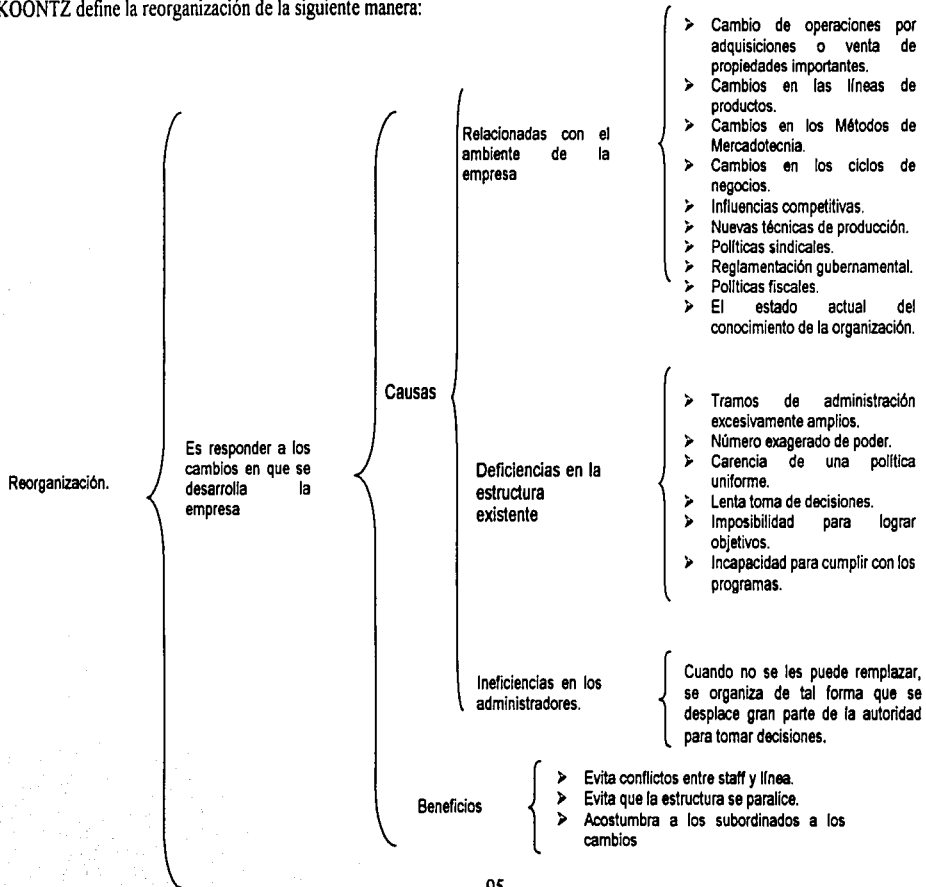
Los organismos están expuestos a un cambio constante, tales cambios provocan un gran dinamismo tanto en sus procesos como en sus estructuras.

Con un buen Manual de Organización no culminará el estudio organizacional, si existe cambio habrá reorganización en caso de pretenderse una optima organización.

En la primera etapa del capítulo explica a través de cuadros sinóticos, la concepción de Reorganización de acuerdo con diversos autores; tales cuadros ofrecen una explicación sencilla y global del concepto en estudio, sin embargo también la Reorganización es una metodología, la cual se presenta con el enfoque de Benjamín Franklin.

4.1 Concepto de Reorganización.

KOONTZ define la reorganización de la siguiente manera:



STONER expone la reorganización de la siguiente manera:

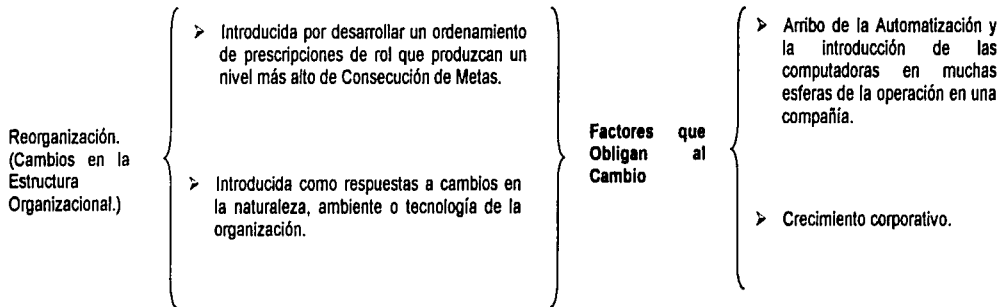
Reorganización.

- Un Enfoque de Cambio dentro de una organización (ya que según el autor existen otros dos enfoques: la tecnología y las personas).
- Cambio de Estructura de una Organización.
- Reordenar los sistemas internos de una organización.
 - Líneas de Comunicación.
 - Flujo de Trabajo.
 - Jerarquía administrativa.
- Los cambios de
 - Diseño Organizacional.
 - La Forma de Descentralización.
 - Modificación del Flujo de Trabajo. } →

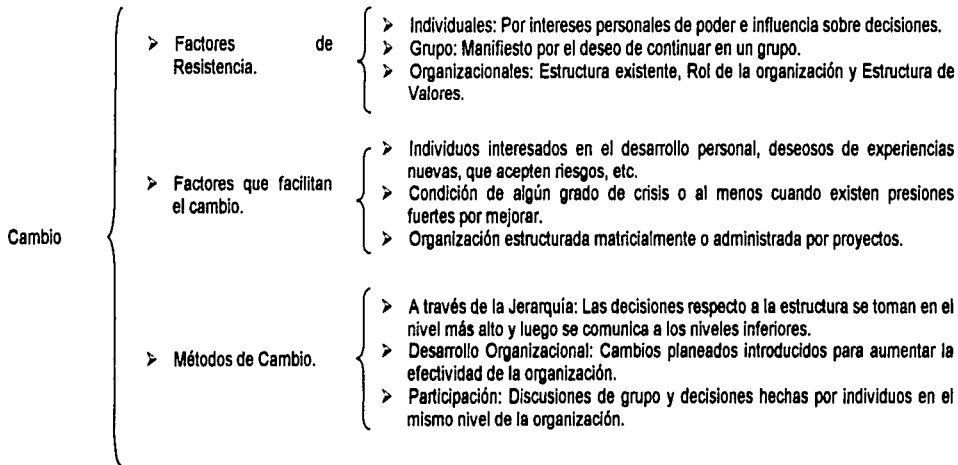
Proceso de Cambio según Lewin:

- a) Descongelar: Hacer que la necesidad de cambio sea evidente que la persona, el grupo o la organización pueda ver y aceptar, sin problema, que el cambio se debe dar.
- b) Cambiar: Implica descubrir y adoptar actitudes, valores y conductas nuevas.
- c) Recongelar: Significa asegurar el nuevo patrón de conducta, por medio de mecanismos de apoyo o de esfuerzo de tal manera que pase a ser la norma nueva

MILLER presenta en a la reorganización de la siguiente manera:



REORGANIZACIÓN = CAMBIO



Los cuadros sinópticos expuestos muestran la visión de reorganización que tiene algunos autores.

Koontz nos muestra entre otros aspectos, las causas que pueden dar origen a una reorganización, tales causas en mi opinión son de suma importancia ya que la decisión de realizar un cambio es una consecuencia, es decir, la empresa para tomar esta resolución debe de reconocer y determinar que le hace falta un cambio tomando como base una necesidad o bien la solución a un problema.

Para Stoner la reorganización la reorganización forma una parte del cambio que se puede hacer dentro de una organización, el análisis también es generalizado.

Miller por su parte opina el cambio no es necesariamente bueno por sí mismo; no siempre contribuye a una mejor consecución de los objetivos y hasta tener efectos nocivos.

Afirmación que en mi opinión es de relevancia ya que el realizar una reorganización no es una situación aislada, tendrá que ver con el contexto de la empresa y de las personas que laboran en ella.

Tales afirmaciones me llevaron a pensar que la reorganización es toda una metodología, por lo cual analizando otras bibliografías, pude constatar que los autores generalizan el proceso de cambio hasta llegar al Desarrollo Organizacional, sin embargo en el libro Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructuras, el autor Enrique Benjamín Franklin dedica todo un capítulo a la metodología de la reorganización, la cual me parece muy enriquecida y de gran relevancia en la investigación que aquí se presenta, razón por lo cual a continuación se presenta un resumen del capítulo.

Reorganización Administrativa (según Benjamín Franklin)

La creación, reubicación o eliminación de unidades de trabajo corresponde a una de las fases más importantes del proceso administrativo; es decir, a la organización. Si bien es cierto que una buena estructura organizacional no garantiza el resultado feliz de la gestión, se reconoce que una inadecuada organización dificulta o hace más costosa la función administrativa, e inclusive puede ser el mayor obstáculo para el alcance de los objetivos institucionales.

4.2 Alcance y Fuentes de Cambio Organizacional.

Cuando se lleva a cabo un cambio en una estructura, se afecta en forma directa a toda la institución, ya que sus efectos se traducen a nivel horizontal y vertical en el organigrama, lo que repercute en toda la dinámica organizacional.

En este sentido, el desarrollo de una iniciativa global de la reestructuración puede encontrar su origen en variables originadas en dos vertientes:

Internas.

- a) Determinación de nuevos objetivos y programas.
- b) Detección de problemas operativos internos.
- c) Dificultad en el proceso de toma de decisiones.
- d) Expansión de la organización.
- e) Cambio de estrategia.
- f) Funcionalidad técnica y/o tecnológica.
- g) A propuesta de una unidad administrativa.
- h) Como resultado de un estudio técnico de mejoramiento o simplificación.

Externas.

- a) Modificación de las condiciones económicas del país.
- b) Cambios en el marco legal ambiental.
- c) A propuesta de cámaras o grupos de afiliación.
- d) Por acuerdo interorganizacional.
- e) En atención a convenios y/ o tratados nacionales e internacionales.
- f) Por demanda a los clientes o usuarios de los productos y/ o servicios.

4.3 Procedimiento General de Reorganización.

La reestructuración de una organización de trabajo debe llevarse a cabo en forma ordenada y conforme a un proyecto de estudio basado en los siguientes elementos:

Metodología.

Visión del estudio.

- Aproximación de conceptos.
- Evolución de la idea.
- Consolidación de la idea.

Planeación del estudio.

- Determinación del factor estudio.
- Fuentes de estudio.
- Definición del objetivo de estudio.
- Investigación preliminar.
- Preparación del proyecto de estudio.
- Autorización para realizar el estudio.
- Integración del grupo de trabajo.

Recopilación de datos.

- Requisitos que deben reunir los datos.
- Actitud de grupo responsable de la recopilación.
- Técnicas para la recopilación de datos.
- Integración de la información.

Análisis de datos.

- Naturaleza y propósito de análisis.
- Procedimiento de análisis.
- Técnicas e instrumentos de análisis.
- Formulación de diagnóstico.

Formulación de Recomendaciones.

- Consideraciones previas.
- Preparación de recomendaciones.
- Elaboración de informe.
- Presentación de resultados.

Implantación.

- Programa de implantación.
- Integración de recursos.
- Ejecución del programa de implantación.
- Acciones de apoyo a la implantación.

Evaluación.

- Mecanismos de información.
- Seguimiento de acciones.
- Medición de resultados.

4.4 Mecanismos de Estudio.

La decisión de reorganizar puede ejecutarse a través de un comité de decisiones o un grupo técnico, el cual puede integrarse de la siguiente manera:

En el sector privado

Por el director general o gerente general, gerentes divisionales o de área, y responsables de departamento u oficina.

En el sector público

A nivel central.

El subsecretario de planeación, oficial mayor, director jurídico y el jefe de unidad.

A nivel paraestatal.

El director general, subdirector general, gerentes, directores y/ o subdirectores de área y jefe de departamentos.

En ambos casos puede soportarse con consultores externos.

Las acciones del grupo técnico permitirán:

- Fijar los objetivos que se pretenden alcanzar;
- Dividir en forma ordenada el trabajo, tanto de órganos de línea como de apoyo;
- Conseguir, asignar y combinar los recursos necesarios, buscado su mayor aprovechamiento;
- Dirigir y supervisar los esfuerzos realizados;
- Evaluar su desempeño conforme a los planes, normas y otras directrices existentes, y
- Elaborar un proyecto final.

4.5 Instrumentos Técnicos de Apoyo.

- Organigramas.
- Cuadros de distribución del trabajo.
- Diagramas de flujo.
- Cuadros estadísticos.
- Estudios de mercado.
- Diagramas de distribución de espacio.
- Análisis de puestos.
- Valuación de puestos.
- Contenido del diseño de los sistemas de información.
- Árbol de decisiones.
- Estudios del entorno.
- Redes para el análisis lógico de problemas y actividades.
- Tablas de decisiones.
- Técnicas de investigación de operaciones.
- Manual de organización.
- Manual de procedimientos.
- Otros manuales de apoyo.

4.6 Principios de Organización.

Para realizar la reorganización no se deben de perder de vista los principios de organización, tales como: Departamentalización, Jerarquización, Línea de mando o autoridad, Autoridad funcional, Unidad de mando, Autoridad, Responsabilidad, Tramo de control, Comunicación, Delegación, Descentralización y Desconcentración; los cuales ya han sido mencionados.

4.7 Características de los Niveles Administrativos.

Un elemento de decisión útil para desagregar las funciones y evitar omisiones y/o duplicaciones, además de servir como guía técnica del cambio, es precisar las funciones genéricas a cada nivel de la estructura organizacional, a saber:

Funciones que caracterizan al nivel técnico

- a) Establecer políticas y estrategias que sirvan de marco de referencia para la toma de decisiones por los otros niveles.
- b) Elaborar programas y determinar objetivos y prioridades a mediano y largo plazo.
- c) Planear, coordinar, dirigir, controlar y evaluar la función sustantiva o de apoyo de las unidades.
- d) Tomar decisiones en relación con las actividades esenciales de las unidades administrativas para corregir desviaciones.
- e) Interrelacionar las acciones de la dirección general con otras unidades de la organización.
- f) Mantener y conducir las relaciones públicas de la institución.
- g) Prever el financiamiento de la organización.
- h) Determinar las políticas de desarrollo de personal y preparar al personal directivo.

Funciones que caracterizan al nivel superior

- a) Elaborar y ejecutar programas, estableciendo objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo.
- b) Organizar, dirigir, ejecutar, controlar y evaluar el desarrollo de su función sustantiva o de apoyo.
- c) Establecer sistemas de control, supervisión y evaluación de programas.
- d) Interpretar y aplicar las políticas y estrategias establecidas.
- e) Tomar decisiones para corregir desviaciones operativas en el desarrollo de los programas.
- f) Dirigir y vigilar la elaboración del presupuesto de su área.

Funciones que caracterizan el nivel operativo.

- a) Precisar las metas a alcanzar en sus áreas de trabajo.
- b) Organizar, dirigir y coordinar el desarrollo de las actividades bajo su responsabilidad.
- c) Determinar los procedimientos y los métodos específicos de trabajo.
- d) Supervisar el desarrollo del personal a su cargo.
- e) Evaluar la productividad y promover la eficiencia.
- f) Proponer medidas y ajustes a sus actividades, y elaborar informes para sus superiores.
- g) Proponer candidatos para ocupar puestos en sus áreas, así como estímulos para su personal.

4.8 Estimaciones de Costo.

La propuesta de cambios estructurales afectan los presupuestos autorizados en la organización, ya que modifican el número de unidades administrativas en el organigrama, con la consecuente reducción o ampliación del número de puestos y plazas destinados a cada área.

Es fundamental que la cuantificación del proceso de reestructuración considere los siguientes factores:

Costo Total.

La reorganización en cualquier nivel jerárquico representa no sólo gastos en personal directivo y técnico, sino además en costos de administración tales como los inherentes a contabilidad, administración de personal, transportes, oficina, mobiliario y equipo. Adicionalmente, los directivos requieren servicios auxiliares que representan gastos en vehículos, mantenimiento, mensajería, teléfono y viáticos.

Costo Administrativo de la Reprogramación.

Los movimientos en la estructura orgánica representan variaciones que también pueden reincidir en el costo de la operación institucional, como es el caso de los sistemas de información y de comunicación, los cuales están directamente vinculados con el proceso de toma de decisiones.

Costo-beneficio.

El manejo de los ajustes a la organización representa un gasto definido que recae sobre sus recursos, ya que tiene que justificar su procedencia mediante logros perfectamente definidos en aumento de productividad y eficiencia.

Sistemas de Información

Un proyecto para modificar la organización requiere de un análisis de los sistemas de información en uso, el cual sirve para diagnosticar la situación actual, y derivar los estudios de reingeniería de sistemas para el cambio de los sistemas instalados.

En forma complementaria, se deben de efectuar ajustes a las aplicaciones de los sistemas, redefiniendo la configuración necesaria del equipo (hardware) y de los sistemas de programación y paquetería (software)

Finalmente, se debe aplicar la estrategia para desarrollar un nuevo sistema.

4.9 Cambio Organizacional.

La organización debe de desarrollar su capacidad de auto crítica, para que su atención se concentre en un proceso de cambio planeado más que en problemas particulares. De esta manera, el cambio se convierte en parte integrante de la cultura organizacional, y la autocritica pasa a formar parte del estilo natural de administrar.

Un estudio organizacional de esta naturaleza hace posible la percepción de:

- El sistema estructural.
- La naturaleza general de las tareas.
- El nivel de desempeño.
- El clima general de innovación en la organización.
- El efecto esperado con respecto a pasados esfuerzos de cambio.
- Las variables del entorno más representativas.

De esta manera el análisis multivariable representa un modelo conceptual para facilitar el entendimiento de los fenómenos organizacionales complejos en diversos ambientes.

El efecto real de esta nueva óptica seguramente se traducirá en una resultante que a corto plazo modificará los métodos de análisis hasta ahora empleados.

4.10 Modelo Aplicado.

Concepción del Cambio.

La reorganización de un aparato administrativo demanda una acción coordinada y un criterio unitario para que, en forma armónica, todas las instancias que conforman su estructura orgánica contribuyan a elevar los niveles de eficiencia en su conjunto.

Un cambio organizacional planeado requiere la atención explícita de las fortalezas y debilidades.

Un enfoque global de la magnitud de esta tarea invita a un cambio de mentalidad para la transición.

Es innegable que un proceso de reorganización, conceptualiza y soporta técnicamente los esfuerzos para mejorar estructuras, elevar la productividad, depurar funciones, redimensionar unidades y hacer más competitivas a las instituciones. Sin embargo, la trascendencia en el tiempo por resultados está cifrada en los factores de dirección, liderazgo y cultura organizacional, que son finalmente el producto de una filosofía gerencial para el cambio.

Es indispensable que se cuente con el apoyo total del titular de la organización; así como la voluntad de todos los participantes.

Establecimiento de Mecanismos de Estudios.

El proceso de cambio debe sentar las bases para el funcionamiento de una nueva estructura en términos de composición y de objetivos de calidad.

Las tareas de reestructuración deben considerar estos factores:

- Establecimiento de un comité directivo para el cambio, el cual será responsable de dictar las normas para desarrollar un programa de ajuste institucional.
- Creación de un grupo o subcomité técnico operativo encargado del diseño, implantación y evaluación de las medidas de reorganización.
- Preparación de un programa de acciones para el cambio.

- Validación del programa por parte de todas las áreas de decisión.
- Consolidación de un programa aprobado.
- Celebración de un evento para analizar el programa y determinar las acciones necesarias para su realización en el corto plazo.
- Formulación de grupos de trabajo para implantar en forma paralela los cambios programados en las áreas.
- Definir un calendario de trabajo para todos los mecanismos de decisión y trabajo que se establezcan, con el propósito de llevar a cabo el seguimiento de los avances no sólo por programa/ actividad, sino en materia de toma de decisiones para garantizar su consolidación por etapas.

4.11 Revisión de Base Jurídica.

Para efectos de análisis estructural

- Tratados o convenios internacionales.
- Planes nacionales, sectoriales o específicos.
- Leyes federales u orgánicas.
- Reglamentos.
- Actas constitutivas.
- Acuerdos.
- Oficios y circulares.
- Programas

Para efectos de reducción de personal

- Ley federal del trabajo.
- Leyes.
- Contrato colectivo de trabajo.
- Otras disposiciones aplicables.

Formulación de un diagnóstico de la situación actual.

Para este efecto se puede utilizar como punto de partida los documentos e información de las áreas de estudio, lo cual hará posible relacionar el origen con las posibles consecuencias de su ejecución para establecer alternativas de acción específicas. En su estructura deben considerarse los siguientes elementos:

- Conceptualización global del proyecto.
- Conformación organizacional.
- Normatividad.
- Análisis de congruencia entre los programas y la operación real de acuerdo con la infraestructura existente.
- Sistema de apoyo.

Definición del marco de trabajo.

Con base a la normatividad vigente y la estructura orgánica se debe definir un marco de trabajo que interrelacione funciones y aspectos operativos en forma coordinada y coherente.

Para ello, los resultados particulares por área de estudio tienen que transformarse en:

- Optimización de funciones.
- Simplificación de procedimientos.
- Reducción de formatos y reportes.
- Mejor aprovechamiento de los recursos asignados.

- Elevación de la productividad.
- Eliminación de la duplicidad de funciones.
- Fortalecimiento de la coordinación en el trabajo, tanto en lo interno de cada unidad específica como en el trabajo coordinado con otras unidades o instituciones.

A) Integración de una propuesta técnica, la cual debe contemplar las unidades de medida precisas que permita a los mandos directivos allegarse de los elementos necesarios para:

- Conocer el grado de cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Determinar los resultados y condiciones de operación programáticos.
- Definir las bases para el costo por producto para cuantificar el costo real de la operación.
- Establecer los marcos de actuación de niveles directivos, mandos medios y personal operativo.
- Agilizar y simplificar el proceso de toma de decisiones.
- Mejorar la calidad de productos y/ o servicios tanto a sus clientes internos (otras áreas o grupos de trabajo), como a los clientes externos (instituciones normativas o de coordinación, usuarios, proveedores, etc.)
- Crear la infraestructura para el establecimiento y/ o fortalecimiento de un sistema de información computarizado.
- Reagrupar, racionalizar y redireccionar recursos en torno a directrices tales como:
 - Definición de un sistema global de trabajo.
 - Establecimiento de redes de información por área.
 - Mecanismos de apoyo y servicio a clientes y/ o usuarios.
 - Soporte al proceso decisional interno.
 - Manejo de recursos de hardware y software en términos de eficiencia y homogeneidad.

Análisis de la estructura organizacional.

Las modificaciones a la estructura tienen que realizarse en función de las siguientes variables:

- Atendiendo a las disposiciones normativas.
- Redefiniendo los objetivos y las estrategias institucionales.
- A la reagrupación de unidades respetando áreas funcionales.
- Reduciendo personal conforme a la siguiente secuencia.
 - Congelando puestos o plazas vacantes.
 - Liquidación de personal de áreas adjetivas de apoyo.
 - Liquidación de personal de áreas sustantivas (siguiendo los niveles jerárquicos en forma ascendente, esto es, personal secretarial, analistas, jefes de oficina, jefes de departamento, etc.)
- Redistribuyendo y/ o redireccionando funciones.
- Diseñando y aplicando cuestionarios a través de entrevistas dirigidas en cada área para captar información sobre:
 - Funciones por área.
 - Procedimientos.
 - Cargas de trabajo.
 - Métodos de trabajo.
 - Soporte técnico y tecnológico.
 - Relaciones con el entorno.

- Replantando territorios o áreas de trabajo.
- Revisando el tipo y presentación de productos y/ o servicios que ofrecen.
- Estableciendo condiciones de operación viables y oportunas.
- Replantando relaciones de trabajo con organizaciones que brindan insumos, servicios o pautas de acción.
- Racionalizando recursos de trabajo (materiales y tecnológicos)
- Reduciendo la cadena escalar de autoridad.
- Capacitando a los mandos superiores.
- Desincorporando áreas.
- Promoviendo la creación de fuentes de trabajo suplementarias.

En todos los casos se deben de respetar los aspectos funcionales asignados a las tareas.

Condiciones de trabajo internas.

Para que una organización pueda transformarse realmente en rentable tiene que considerar un cambio de rumbo sustancial en los siguientes aspectos.

- Propiciar la participación productiva en todos los niveles jerárquicos.
- Supervisar el aprovechamiento racional de recursos y prestaciones.
- Aumentar y mejorar la calidad del trabajo.
- Capacitar y motivar permanentemente al personal.
- Desechar el comportamiento humano burocrático.
- Crear una conciencia de servicio.
- Depurar el proceso de selección, introducción y desarrollo de personal.
- Minimizar las corrientes informales de la comunicación.
- Promover un programa de reconocimiento a méritos por desempeño en el trabajo.
- Elevar el nivel técnico y académico de la plantilla de personal.

Efecto de los aspectos presupuestales en la estructura.

Los recursos de presupuesto asignados al personal representan uno de los aspectos prioritarios para el cambio organizacional.

Reviste una importancia estratégica llevar a cabo los siguientes pasos:

- Recopilación de plantilla de:
 - Mandos superiores.
 - Mandos medios.
 - Nivel operativo.
 - Honorarios.
- Integración de la plantilla por área, identificando:
 - Puestos
 - Números de plazas
 - Percepciones
 - Honorarios

- **Análisis de los sistemas de percepciones:**
 - Recopilación y análisis de los tabuladores autorizados.
 - Recopilación y análisis de las prestaciones.
 - Definición de los salarios integrados anuales.
 - Costos de los servicios relacionados con las plantillas.
- **Aspectos presupuestales:**

Análisis del presupuesto asignado por capítulo de gasto para integrar un cuadro de análisis presupuestal integral, indicando el ajuste por capítulo.

Análisis de la estructura administrativa por área determinando el costo-beneficio por producto y funciones.

Cuadro de análisis del costo de la estructura actual (general y por área)

Relación funcional/ salarios integrados.

Cuadros analíticos con la situación actual y la situación propuesta que indiquen los efectos presupuestales correspondientes.

- Convenios para finiquitar la relación laboral a través de un programa escalonado de liquidaciones considerando su repercusión en el presupuesto.
- Negociación con instancias normativas.

Desincorporación de áreas para su concesión a terceros.

La apertura a la participación de organizaciones privadas para apoyar la producción de bienes y la prestación de servicios, constituye un camino viable para agilizar y desconcentrar la toma de decisiones interna con la consecuente optimización de recursos.

Para lograr este propósito en forma congruente y ordenada deben examinarse detenidamente los siguientes elementos:

- Cumplimiento de las disposiciones normativas independientemente de la necesidad urgente de una reagrupación funcional y ajuste de la estructura orgánica.
- Elevación del nivel productivo de la capacidad instalada por medio de una mayor especialización e interacción internas.
- La iniciativa para una reforma a la organización exige de estudios de factibilidad muy específicos, los cuales consumen tiempo y recursos que tiene que cuantificarse cuidadosamente.
- La secuencia lógica para la reestructuración organizacional es más sólida cuando se establece una infraestructura jurídica y técnica para fundamentar una desincorporación de áreas.
- La coordinación de estos trabajos requiere de la definición de un órgano normativo responsable de esta función.
- Para minimizar el margen de error y ordenar el proceso conviene contemplar la posibilidad de manejar su implantación por aproximación sucesiva.
- El proceso en su conjunto, estimando estudios de factibilidad, plantillas de personal, redimensionamiento horizontal y vertical, reagrupación funcional, cambio de la nomenclatura, etcétera, tomando en cuenta que la propia desincorporación se efectuaría en paralelo.

Como se podrá observar lo aquí expuesto es muy detallado para darle utilidad a la investigación, este autor también afirma que la reorganización representa el cambio en toda la organización, a diferencia que expone todos aquellos aspectos que deben de tomarse en cuenta para llevarla a cabo, por lo cual vuelvo a afirmar que la reorganización es todo un sistema, y no un caso aislado.

Comentarios

La reorganización es consecuencia de un cambio organizacional.

Como se ha mostrado en todo el análisis de este capítulo la reorganización es todo una metodología donde hay que hacer un estudio para lograr mejoras.

Todo cambio por naturaleza es para mejorar, la organización busca una mejor organización; es decir, mejorar la estructura sin perder los principios de organización en los que se fundamenta.

El resultado es un nuevo manual de organización, mejorado por supuesto, de ahí la importancia de incluir este tema en el estudio.

La presente investigación además de ser parte fundamental para llevar a cabo mi titulación, pretende ser una guía para mi desarrollo profesional, razón por la cual es tan detallado el concepto de Reorganización.

Una empresa siempre está expuesta al cambio y aquellas que se preocupan por una buena organización deberán tener siempre presente el concepto de reorganización.

5. ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

Una vez que se analizo la mayor parte de las bases y entorno conceptual de un Manual de Organización es necesario conocer su concepto.

Siguiendo la lógica de los capítulos anteriores, se inicia con la concepción de varios autores, ya mencionados con anterioridad, y finalizando con esta concepción se realiza una propia.

Lo siguiente expone los tipos de manual que existen con el fin de distinguir el tipo de manual que habrá de elaborar.

Con un enfoque de diferentes autores, también se enuncia el contenido que habrá que tener el manual, parte del capítulo expone un enfoque actual de la utilidad del manual.

En esta etapa a mi criterio se eligió el enfoque que por su factibilidad habrá de utilizarse para realizar el Manual, esta elección corresponde al de Benjamín Franklin.

Finalmente, siguiendo con la metodología del mencionado autor, se expone el procedimiento a utilizar para la elaboración del Manual. Así como los métodos de implantación.

5.1 Concepto y Objetivo.

Inicialmente como se ha manejado en capítulos anteriores se iniciara el capítulo con los conceptos de autores de renombre finalizando con la propia.

Franklin Benjamín "Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad; así como canales de comunicación y coordinación de una organización. También incluye una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular"¹.

Valencia Joaquín "Un manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir las estructuras de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la Autoridad asignada a cada miembro del organismo"².

Duhalt Krauss "Es el que expone con detalle la estructura de la empresa y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente contiene cartas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcetera"³.

Alvarez Martín "Podría desarrollarse en base a procedimientos especiales diseñados para ello y que incluyan principalmente los procedimientos para elaborar y actualizar organigramas y para elaborar y actualizar descripciones de puestos"⁴.

Definición propia: Es aquel Manual que contiene la estructura orgánica de una empresa con un detalle muy cauteloso representado por descripciones de puestos que señalan los límites de autoridad y líneas de comunicación, jerarquía, etc., enriquecido con la explicación de la base legal del organismo.

¹ Franklin B. Op. Cit. P 148.

² Valencia J. Op. Cit. P 92.

³ Krauss D. Op. Cit. P 61-62.

⁴ ALVAREZ, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. (Ira. Ed.), México: Panorama 1996. P 50.

Los objetivos de Manual de Organización son:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- e) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- f) Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- g) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

5.2 Clasificación por su Área de Aplicación.

a) Generales:

Documentos que contienen información global de una organización atendiendo a su estructura, funcionamiento y personal.

b) Específicos

Manuales que concentran un tipo de información en particular, ya sea unidad administrativa o área.

5.3 Contenido del Manual

El contenido del que tiene al manual se asemeja entre los autores como se explica a continuación.

Valencia expone:

Los apartados que deberá contener el manual de organización, a fin de uniformar su presentación son los siguientes:

1. Identificación.
2. Índice.
3. Introducción.
 - 3.1. Objetivo del Manual
 - 3.2. Ambito de aplicación.
 - 3.3. Autoridad
 - 3.4. Como usar el Manual.
4. Directorio.
5. Antecedentes Históricos.
6. Base Legal.
7. Organigrama.
8. Estructura Funcional.
 - 8.1. Objetivos de cada unidad orgánica.

Alvarez por su parte propone:

El contenido de un MANUAL DE ORGANIZACIÓN es:

Portada

Índice

- I. Catálogo de áreas autorizadas.
- II. Hoja de autorización.
- III. Introducción.
- IV. Historia de la organización.
- V. Objetivo (s) del Manual.
- VI. Misión de la organización.
- VII. Misión del área.
- VIII. Filosofía y valores de la organización.
- IX. Organigrama General
- X. Organigrama del área
- XI. Objetivos de negocio.
- XII. Factores clave de éxito.
- XIII. Políticas generales.
- XIV. Descripción de puesto del área correspondiente.
- XV. Anexos.

Nótese que este autor aumenta los rubros que debe contener el manual, ya que su enfoque es elaboración de manuales cumpliendo con ISO 9000.

Finalmente, como hemos notado el principal autor de esta investigación es Benjamín Franklin por contar con un mayor número de elementos dentro de su libro Organización de Empresas, Análisis, diseño y estructura: para llevar a cabo un manual de organización; es este también el enfoque que se utilizará para llevar a cabo el caso práctico de este proyecto.

Por lo anterior a partir de este tema todo lo descrito tendrá como base el mencionado libro:

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

1. Identificación.

Este manual debe incluir en primer término los siguientes datos:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Título y extensión (general o específico. Si es específico debe de indicarse el nombre de la unidad que se refiere)
- Lugar y Fecha de Elaboración.
- Número de Revisión (en su caso)
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización.
- Clave de la forma: en primer termino las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y por último el número de la forma. Entre las siglas y el número debe de colocarse un guión o diagonal.

2. Índice o contenido.

Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

3. Prólogo o Introducción.

Sección donde se explica qué es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente. Puede contener un mensaje de una autoridad de la organización, preferente del más alto nivel jerárquico.

4. Antecedentes históricos.

Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.

5. Legislación o Base Legal.

Este apartado contienen una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que normen las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.

Es recomendable que las disposiciones legales sigan este orden jerárquico: constitución, tratados, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos y circulares. Asimismo, en cada caso debe respetarse la secuencia cronológica de su expedición (fecha de publicación en el Diario Oficial)

6. Atribuciones.

Transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan sus actividades. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas)

7. Estructura Orgánica.

Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.

Esta descripción gráfica debe corresponder con la representación gráfica del organigrama, tanto a lo referente al título de las unidades administrativas, como a su nivel jerárquico de adscripción. Además, es conveniente codificarla en forma tal que sea posible visualizar claramente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

8. Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica que muestra la composición de las unidades administrativas que la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

9. Funciones.

Especificación de las tareas inherentes a cada uno de los cargos y o unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarios para cumplir con las atribuciones de la organización.

Es conveniente en la presentación de funciones se tomen en cuenta los siguientes aspectos:

- Que los títulos de las unidades correspondan a los utilizados en la estructura orgánica.
- Que sigan el orden establecido en la estructura.
- Que la redacción se inicie con un verbo en tiempo indefinido.

10. Descripción de puestos.

Reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa, la cual incluye la siguiente información:

- Identificación del puesto (nombre, ubicación, ámbito de operación, etc.)

- Relaciones de autoridad, donde se indican los puestos subordinados y las facultades de decisión, así como las relaciones de línea y de asesoría.
- Funciones generales y específicas.
- Responsabilidades y deberes.
- Relaciones de comunicación con otras unidades y puestos dentro de la organización, así como las que deba establecer externamente.
- Especificaciones del puesto en cuanto a conocimientos, experiencia, iniciativa y personalidad.

Este apartado normalmente forma parte del manual de organización de una unidad administrativa en particular.

11. Directorio.

Documento en donde consta los nombres y cargos de las personas comprendidas en el manual.

Por necesidades del servicio se pueden adicionar teléfonos y horarios de atención.

La dirección de las instalaciones se incluye cuando la organización cuenta con otras oficinas o representaciones o forme parte de un grupo o sector.

Convencionalmente, los manuales generales contienen este tipo de información hasta el nivel jerárquico de director general, en tanto que los específicos se establece de acuerdo a la amplitud de su estructura y/ o de sus requerimientos particulares.

Es conveniente que la secuencia de la presentación respete el orden de la estructura orgánica. Su integración en el manual es opcional.

5.4 Procedimiento General para la Elaboración del Manual.

A) Diseño del proyecto.

Delineado de un proyecto en el que se consiguen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamentan la ejecución del trabajo.

Responsables.

Debe designarse a un coordinador, auxiliado por un equipo técnico, al cual se le debe encomendar la conducción del proyecto en sus fases de diseño, implantación y actualización. De esta manera se logra la homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

Por lo que respecta a las características del equipo técnico, es conveniente que sea personal con un buen manejo de las relaciones humanas y que conozca a la organización en lo que concierne en sus objetivos, estructura, funciones y personal. Para este tipo de trabajo, una organización puede nombrar a la persona que estime tiene los conocimientos y la experiencia para llevarlos a cabo.

Delimitación del universo de estudio.

Los responsables tienen que definir y delimitar un universo de trabajo para estar en posibilidad de actuar en él; para ello, deben realzar:

Estudio Preliminar.

Este paso es indispensable para conocer en forma global las funciones y actividades que realizan en el área o áreas donde se va a actuar.

Fuentes de Información.

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde se pueden obtener datos para la investigación. Entre las más representativas se pueden mencionar:

- Instituciones
- Archivos de la organización
- Directivos y empleados
- Áreas de trabajo
- Clientes y/o usuarios
- Mecanismos de información: Recursos computacionales que permiten el acceso a información interna o externa ala organización que sirven como soporte al estudio.

Preparación del proyecto.

Recabados los elementos preliminares para llevar a cabo el manual, se debe preparar el documento de partida para concretarlo, el cual debe quedar integrado por:

- Propuesta técnica, que a su vez debe incluir:
 - Antecedentes. Recuento de todos los manuales o esfuerzos análogos preparados con anterioridad.
 - Naturaleza. Tipo de manual que se pretende realizar.
 - Justificación. Demostración de la necesidad de efectuarlo en función de las ventajas que ello reportará a la organización.
 - Objetivos. Logros que se pretenden alcanzar.
 - Acciones. Iniciativas o actividades necesarias para su consecución.
 - Resultados. Beneficio que se espera obtener en cuanto a mejorar el funcionamiento de la organización, sus productos y/o servicios, clima organizacional y relaciones con el entorno.
 - Alcance. Área de aplicación que cubre el estudio en términos de ubicación en la estructura orgánica y/o territorial.
 - Recursos. Requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para desarrollarlo.
 - Costo. Estimación global y específica de recursos financieros que demanda su ejecución.
 - Estrategia. Ruta fundamental necesarias para orientar los cursos de adición y asignación de recursos.
 - Información complementaria. Material e investigaciones que pueden servir como elementos de apoyo.
- Programas de trabajo, que debe especificar:
 - Identificación. Nombre del manual.
 - Responsable(s) unidad o grupo que tendrá a su cargo la implantación del manual.
 - Área(s) universo bajo estudio.
 - Clave. Número progresivo de las actividades estimadas.
 - Actividades. Pasos específicos que tienen que darse para captar la información.
 - Fases. Definición del orden secuencial para realizar las actividades.
 - Calendario. Fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
 - Representación gráfica. Representación del programa en cuadros e imágenes.
 - Formato. Presentación y resguardo del programa de trabajo.
 - Reportes de avance. Seguimiento de las acciones.
 - Periodicidad. Espacio de tiempo dispuesto para informar avances.

Presentación del proyecto a las autoridades competentes.

A los participantes.

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

- Área(s) que intervendrá(n) directamente en su aplicación, por lo cual tienen la obligación de conocer en proyecto de forma detallada.
- Áreas afectadas por la implantación del proyecto, ya que tendrá que cambiar o adecuarse.
- Área responsable del manejo de los recursos económicos, para cuantificar el costo del proyecto en forma más específica.

Al responsable de su autorización.

Asimismo, el proyecto debe presentarse al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución, para su aprobación.

Una vez autorizado, el responsable debe hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención que tiene la organización de elaborar el 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 vería seriamente dificultada.

Captación de la información.

Se debe obtener una lista del personal que va a participar en el levantamiento de la misma, considerando la magnitud y especificaciones del trabajo.

Capacitación del personal.

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

Por ello, se debe de 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, etcétera), responsables del proyecto, unidades administrativas involucradas, inventario de información a captar distribución del trabajo a cada persona.

Levantamiento de la información.

Los esfuerzos de recopilación deben enfocarse en el registro de hechos que permitan conocer y analizar información específica y verdaderamente útil para el manual, pues de lo contrario se puede incurrir en interpretaciones erróneas, lo cual genera retraso y desperdicio de recursos. Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, basado en el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Esta actividad exige mantener una relación constante con las fuentes internas emisoras de la información, así como las áreas u organizaciones con otra ubicación física.

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

- Investigación documental.
- Consulta a sistemas de información.
- Encuesta.
- Observación directa.

Integración de la información.

Una vez que se cuenta con la información de las áreas involucradas en el estudio, se debe ordenar y sistematizar los datos a efecto de poder preparar su análisis.

Cómo clasificar la información.

Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que la información obtenida se vaya accediendo a equipos de cómputo para salvaguardarla y facilitar su manejo.

Áreas para agruparla información.

Antecedentes.

Se debe de tomar en cuenta la reglamentación jurídico - administrativa, que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

También es oportuno en su caso, considerar la evolución o desarrollo de las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo cual permite contar con un marco de referencia histórico para comprender mejor la situación actual.

Situación actual.

- Objetivos.
- Estructura orgánica.
- Normas y políticas administrativas.
- Funciones.
- Procedimientos.
- Instrumentos jurídico - administrativos.
- Equipo.
- Condiciones de trabajo.
- Ambiente laboral.

Análisis de la información.

Resta mecánica de estudio puede seguir la siguiente secuencia:

- a) Conocer el hecho o situación que se analiza.
- b) Descubrir ese hecho o situación.
- c) Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
- d) Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
- e) Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerando individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del medio ambiente que los rodean.
- g) Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que los originan para optimizarla.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

- ¿Qué trabajo se hace?
- ¿Para qué se hace?
- ¿Quién lo hace?
- ¿Cómo se hace?
- ¿Con qué se hace?
- ¿Cuándo se hace?

Preparación 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 y desagregados se combinen en una labor de síntesis, formando un documento integrado.

Validación.

La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a la(s) persona(s) entrevistada(s) para que firme(n) de conformidad en un espacio específico para que este propósito. Además, para verificar que la información esté completa y sea comprensible.

Estructuración.

Una vez que se ha reunida la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el grupo técnico se debe reunir las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consejo general de que los resultados satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

Formulación de recomendaciones.

El siguiente paso es convertir las conclusiones de propuestas específicas, es decir, en recomendaciones.

La selección de éstas debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta su costo, recursos necesarios para aplicarlas y sus ventajas y limitaciones.

Tipos de recomendaciones.

De acuerdo con su contenido, estas propuestas pueden ser:

- De mantenimiento. Preservación general de la misma estructura orgánica.
- De eliminación. Bajas de personal, desaparición de áreas o unidades administrativas, etc.
- De adición. Incorporación de nuevas unidades administrativas o aumento de personal o programas.
- De fusión. Agrupación de áreas, unidades administrativas y/o personas bajo un mismo mando.
- De modificación. Reubicación física de personal, redistribución de cargas de trabajo.
- De simplificación. Introducción de mejoras en los métodos de trabajo.
- De intercambio. Redireccionamiento de funciones, personas y/o flujo del trabajo entre áreas u organizaciones del mismo grupo o sector.

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 que le permita a la alta dirección la toma de decisiones oportuna y correcta.

Presentación del manual para su aprobación.

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

Reproducción del manual.

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

Implantación del manual.

La implantación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

Métodos de implantación.

La selección de métodos(s) para implantar los manuales esta estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- a) Tipo de manual.
- b) Cobertura.
- c) Recursos asignados.
- d) Nivel técnico del personal.
- e) Clima organizacional.
- f) Entorno.

En función de estas variables, las alternativas para implantarlos son:

- Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización.
- Método del proyecto piloto. Esta forma de implantación implica aplicar el conocimiento del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados que ello genera.
- Método de implantación en paralelo. Implica la operación simultánea, por periodo determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar.
- Método de implantación parcial o por aproximaciones sucesivas. Consiste en seleccionar parte de su contenido o de áreas específicas para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando haya consolidado el anterior, en lo que permite un cambio gradual y controlado.
- Combinación de métodos. Consiste en el empleo de más de un método para implantar un manual en función de los requerimientos técnicos de su contenido.

Difusión del manual.

Para dar a conocer al manual es conveniente definir un programa para su presentación y que, con base en las acciones que para este efecto se establezcan, se proceda a celebrar pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de evento de esta naturaleza. También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización.

En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso de información que refuerce la aceptación del manual, así como de los cambios que de él puedan surgir.

Revisión y actualización.

La utilidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que se hace necesario mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

Comentarios

El manual de organización es la razón de ser la presente investigación y de suma importancia en el tema presentado.

En lo particular me ha sido de gran utilidad para llevar a cabo la tarea de realizar un manual; en mi experiencia profesional a diferencia de otras personas que llegan al lugar de trabajo y ya todo está establecido, me a tocado afortunadamente la tarea de establecer los métodos y formas de trabajo. Mi investigación no sería la excepción y al realizar el estudio, no había un formato o contenido ya establecido para llevar a cabo el manual dentro de la organización, sino todo lo contrario.

Por estas razones me he dado la tarea de investigar y así elegir el formato que a mi criterio sea el más completo y práctico para llevar a cabo el estudio.

Entonces el contenido del capítulo me brinda, así como al lector, aquella pauta para estandarizar el contenido que habrá de tener el manual de organización.

Para darle un sentido muy actual, sólo como dato informativo, cite al autor Alvarez, quien propone un contenido para cumplir con las normas ISO - 9000.

6. CASO PRÁCTICO.

Los Manuales de Organización tiene la misma importancia independientemente del tamaño de la empresa que lo lleve a cabo.

Este diseño de proyecto titulado Creación, desarrollo e implantación de un sistema de calidad se presentó al Maestro Adrián Méndez Salvatorio para su autorización, después se propuso al dueño de la empresa PROVISA, S.A. DE C.V. (la cual es llamada así de manera ficticia y cualquier parecido con el nombre de alguna empresa es solo casualidad), en dicha organización tuve la oportunidad de colaborar y sabía de la conciencia del representante de ésta por la creación de un Manual de Organización.

De forma inmediata se vio concluida la primera fase del proyecto a lo que prosiguió la creación de un plan de trabajo y la elección de la metodología a utilizar.

Los métodos de recopilación de datos que se ocuparon fue observación directa y encuesta, aunados al conocimiento de la operación de la organización obtenida de mi experiencia al laborar en ella.

Una retroalimentación constante con mi asesor, el representante de la empresa, la utilización de la metodología del libro Organización de empresas, Análisis, diseño y estructura México de Benjamín Franklin y la extensa investigación documental aquí presentada dieron como resultado la Creación, desarrollo e implantación de los siguientes Manuales de Organización:

- Manual de Organización General de Provisa, S.A. de C.V.
- Manual De Organización Especifico de la Gerencia Comercial.
- Manual De Organización Especifico de la Gerencia Administrativa.
- Manual De Organización Especifico de la Gerencia Técnica.

Dichos manuales se exponen en este capítulo 6 Caso Práctico.

PROVISA, S.A. DE C.V.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN
GENERAL**

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha			Octubre de 2001		
		Página		1	De	13	
	Manual de Organización General						
	Sustituye a						
Página		De					
De Fecha							

INDICE.

I	Introducción
II	Antecedentes Históricos.
III	Legislación o base legal
IV	Estructura Orgánica.
V	Organigrama.
VI	Funciones.
VII	Directorio

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

PDT/01

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	2	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

I. INTRODUCCIÓN.

El presente manual es una herramienta de gran utilidad para el funcionamiento de la empresa, ya que expresa las responsabilidades y funciones de cada una de las áreas que la constituyen.

Al describir tales responsabilidades y funciones en dicho documento, se evitan entre otros problemas, la duplicidad de funciones, y de dirección y mando.

Además funge como un gran apoyo para la uniformidad del trabajo, la correcta realización de éste; así como, la introducción y adiestramiento al personal de nuevo ingreso, simplificando su ubicación dentro del trabajo.

El manual a su vez coadyuva al eficaz reclutamiento, la selección e integración del personal óptimo, consiguiendo de esta manera que la organización cuente con el personal necesario y capaz para llevar a cabo su actividad.

Una de las funciones del documento, es que forma parte del Sistema de Calidad dentro de PROVISA, S.A. DE C.V.

Para que el Manual de Organización tenga valor y utilidad, deberá contener información veraz y oportuna, por lo cual se requieren de revisiones periódicas para mantener su actualización.

PDT/01

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
		Página	3	De	13
	Sustituye a				
	De Fecha		De		

II ANTECEDENTES HISTÓRICOS

PROVISA fue fundada en 1992 por el Sr. Colonia y un grupo de socios interesados en el proyecto, el cual surge de las necesidades de las empresas por implementar sistemas de calidad que les permitan ser competitivas nacional como internacionalmente.

El proyecto de PROVISA estaba visualizado perfectamente por su creador, quien se encarga de darle forma y seguimiento a su empresa, innovando con productos que aun no existían en el mercado y creando herramientas útiles para los sistemas de calidad de las empresas.

La innovación antes mencionada es una de las principales características que ha permitido a la organización entrar y mantenerse dentro del mercado.

Los productos y servicios que ofrece son de relevante importancia para todas las empresas no importando el giro de ellas, ya que finalmente necesitan tener calidad en los productos y servicios que ofrecen.

PROVISA va siempre a la vanguardia, los productos y servicios que ofrece por naturaleza son altamente dinámicos y en respuesta con esta demanda se actualiza constantemente.

Con la globalización y apertura de mercado que existe en nuestros días la organización fue creciendo de manera sólida y constante, siendo hoy altamente competitiva y reconocida entre sus clientes.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	4	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

III LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES

LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL

LEY FEDERAL DE TRABAJO

LEY DEL SEGURO SOCIAL

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	5	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

IV ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1.0 Director Técnico**
 - 1.0.1 Calidad
 - 1.0.2 Sistemas
- 1.1 Gerencia Comercial**
- 1.2 Gerencia Administrativa**
- 1.3 Gerencia Técnica**

PDT/01

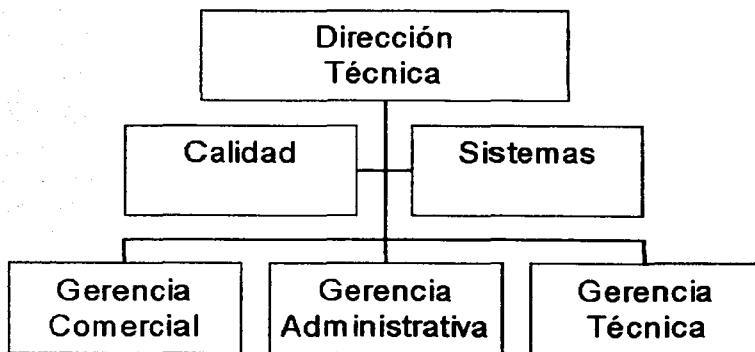
Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	6	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

V ORGANIGRAMA

PROVISA, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA GENERAL



Responsable de su Elaboración: Gabriela Velázquez Martínez
 Fecha: Octubre de 2001

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	7	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VI FUNCIONES

DIRECCIÓN TÉCNICA

Objetivo:

Definir, impulsar y supervisar las políticas que lleven a PROVISA a lograr sus objetivos organizacionales.

Funciones:

- Proponer y evaluar las políticas de trabajo.
- Establecer mecanismos de comunicación entre los miembros de la organización.
- Identificar oportunidades de mercado y financiamiento externo.
- Coordinar, dirigir y controlar las operaciones de la organización.
- Administrar recursos materiales, humanos y técnicos.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	8	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VI FUNCIONES

CALIDAD

Objetivo:

Implementar y mantener el Sistema de Calidad bajo la norma ISO-9000 versión 2000 en PROVISA.

Funciones:

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Diseñar el Sistema de Calidad.
- Elaborar Manuales, Procedimientos e Instructivos.
- Realizar auditorias internas.
- Indicar las acciones correctivas y dar apoyo a su realización.
- Mantener el Sistema de Calidad.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	9	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VI FUNCIONES

SISTEMAS

Objetivo:

Mantener todo el sistema de cómputo de la empresa funcionando adecuadamente, y atender las necesidades de software de los clientes.

Funciones:

- Dar mantenimiento preventivo y correctivo a las PC.
- Instalar. software a las empresas que así lo soliciten.
- Capacitar a personal de la empresa que adquirió software.
- Atender dudas o inquietudes posteriores a la instalación del software.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.			Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización General			Página	10	De	13
				Sustituye a			
				Página		De	
			De Fecha				

VI FUNCIONES

GERENCIA COMERCIAL

Objetivo:

Elaborar, ejecutar y hacer cumplir las políticas y programas de comercialización para realizar efectivamente la venta de productos y servicios que ofrece **PROVISA, S.A. DE C.V.**

Funciones:

- Coordinar las actividades del personal de Comercialización.
- Capacitar a los vendedores para que promuevan los diferentes productos y servicios que ofrece **PROVISA**.
- Cerrar contrataciones para cursos cerrados, asesoría y software.
- Vigilar que se cumplan los objetivos por persona y por departamento.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	11	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VI FUNCIONES

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Mantener un correcto control y registro de todas las actividades y operaciones financieras, administrativas, legales y de personal de PROVISA.

Funciones:

- Llevar a cabo la Contabilidad General de la empresa.
- Manejar y Administrar al personal que labora en la empresa.
- Administrar proyectos.
- Realizar trámites legales, administrativos y bancarios.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	12	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VI FUNCIONES

GERENCIA TÉCNICA

Objetivo:

Mantener funcionando adecuadamente el Departamento Técnico.

Funciones:

- Coordinar las actividades del departamento.
- Revisar y en su caso modificar las fichas técnicas.
- Asegurar que se dé respuesta eficaz y eficiente a dudas e inquietudes postcurso de los participantes.
- Vigilar que se cumplan los objetivos por persona y por departamento.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización General

Fecha	Octubre de 2001		
Página	13	De	13
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VII DIRECTORIO			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono (s)
1	Sr. Colonia.	Director Técnico	56 20 50 52
2	Srita. Pamela Esquivel	Responsable de Calidad	56 20 50 50 Ext. 116
3	Ing. Saúl Hernández	Responsable de Sistemas	56 20 50 50 Ext. 118
4	Ing. Carlos Tovar	Gerente Comercial	56 20 50 50 Ext. 117
5	CP. Selene Mejía	Gerente Administrativo	56 20 50 50 Ext. 115
6	Ing. Victoria Arellano	Gerente Técnico	56 20 50 50 Ext. 119

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

PDT/03

PROVISA, S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA GERENCIA COMERCIAL.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001	
Página	1	De 42
Sustituye a		
Página		De
De Fecha		

INDICE.

I	Introducción	2
II	Antecedentes Históricos	3
III	Legislación o base legal	4
IV	Estructura Orgánica	5
V	Organigrama	6
VI	Funciones	7
VII	Descripciones de Puestos	8
VIII	Directorio	42

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
-----------------	----------------	------------------

PCG/01

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	2	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Organización es una herramienta que permite conocer la estructura, responsabilidades y funciones de la Gerencia Comercial de PROVISA, en éste se plasma la estructura Orgánica.

Representa una base técnica para el desarrollo normal de las responsabilidades y funciones de los distintos puestos que conforman la estructura. Una de las ventajas de disponer de material escrito sobre lo que es y como esta concebida la Gerencia Comercial proporciona una fuente de consulta autorizada y uniforme para la toma de decisiones, delimitación de responsabilidad e identificación de vinculo de autoridad y comunicación.

A su vez el documento mejora a la inducción y adiestramiento de personal de nuevo ingreso a la Gerencia de Comercialización, facilitándole una rápida ubicación dentro del área de trabajo.

Para la utilización óptima de este documento se debe revisar el índice cuidadosamente para una rápida ubicación de su contenido y así facilitar su comprensión.

El valor del Manual de Organización, radica en la veracidad y actualización de la información que lo constituye; por lo cual ésta deberá someterse a revisiones periódicas para mantenerlo actualizado, además dicho documento esta autorizado por el Director Técnico y el Gerente Comercial; responsables también de autorizar cualquier actualización.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre 2001	
		Página	3	De	42
	Sustituye a				
	Página		De		
	De Fecha				

II ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1992 cuando fue fundada PROVISA el personal que laboraba en ella era mínimo, contando con una pequeña campaña de publicidad y clientes recomendados su prestigio fue creciendo.

Se contrato a un Vendedor encargado que fue capacitándose en Mercadotecnia hasta establecer todas y cada una de las estrategias que hasta el día de hoy se manejan en PROVISA.

Fue tal la aceptación del mercado que con el paso del tiempo la organización se vio en la necesidad de contratar más vendedores; así como el personal que se encargará de la administración.

En 1998 el área de Ventas se transforma en la Gerencia comercial que hasta este año contaba con 2 vendedores y el Vendedor encargado que ocupaba el puesto de Gerente Comercial.

El equipo de trabajo se fue aplicando aun más con las estrategias implantadas, la demanda y buena planeación de la organización por parte del Director Técnico fue aumentando el volumen de ventas y las necesidades de la organización.

A la fecha la Gerencia Comercial ha ido creciendo poco a poco hasta obtener una estructura definida, obviamente requirió personal más especializado y una correcta división del trabajo, factores que contribuyeron a optimizar y agilizar su operación.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	4	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

III LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES
- LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
- LEY FEDERAL DE TRABAJO
- LEY DEL SEGURO SOCIAL

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	5	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

IV ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.1

Gerencia Comercial

1.1.1 Gerente Comercial

1.1.1.1 Secretaria

1.1.1.2. Supervisor de Ventas

1.1.1.2.1 Vendedor de Cursos Abiertos

1.1.1.2.2 Vendedor de Cursos Cerrados

1.1.1.2.3 Vendedor de Asesoría y Software

1.1.1.3 Administrador de Ventas y Mercadotecnia

1.1.1.3.1 Asistente Administrativo de Cursos Abiertos

1.1.1.3.2 Asistente Administrativo de Cursos Cerrados, Asesoría y Software

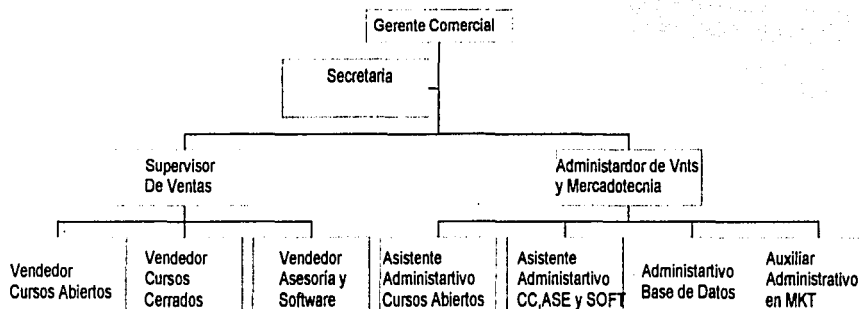
1.1.1.3.3 Administrador de Base de Datos

1.1.1.3.4 Auxiliar Administrativo en Mercadotecnia.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
		Página	6	De	42
	Sustituye a				
	Página		De		
		De Fecha			

V ORGANIGRAMA

PROVISA, S.A. de C.V.



ORGANIGRAMA DE LA GERENCIA DE COMERCIAL

Responsable de su Elaboración: Gabriela Velázquez Martínez

Fecha: Octubre de 2001

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre 2001	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	Página	7	De
Sustituye a				
Página			De	
De Fecha				

VI FUNCIONES

GERENCIA COMERCIAL

Objetivo:

Elaborar, ejecutar y hacer cumplir las políticas y programas de comercialización para realizar efectivamente la venta de productos y servicios que ofrece **PROVISA, S.A. DE C.V.**

Funciones:

- Coordinar las actividades del personal de Comercialización.
- Capacitar a los vendedores para que promuevan los diferentes productos y servicios que ofrece **PROVISA**.
- Cerrar contrataciones para cursos cerrados, asesoría y software.
- Vigilar que se cumplan los objetivos por persona y por departamento.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre 2001	
		Página	8	De 42
	Sustituye a			
	Página		De	
		De Fecha		

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto del Gerente Comercial.

A) Identificación

- | | |
|---|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Gerente Comercial |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC1 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Gerencial. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|---|
| 7. Jefe inmediato | Director Técnico |
| 8. Subordinados directos | Secretaria
Supervisor de Ventas
Administrador de Ventas y mercadotecnia |
| 9. Dependencia funcional. | Dirección Técnica |

Propósito del puesto.

Encaminar las actividades que conlleven a la venta de productos y servicios que ofrece **PROVISA, S.A. DE C.V.**

Funciones generales.

- Planear, coordinar y vigilar al personal a su cargo para lograr el objetivo de la Gerencia Comercial.
- Llevar a cabo la capacitación del personal a su cargo con el fin de prepararlos para comercializar los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Realizar el cierre de ventas especiales.
- Investigar la posición de la empresa en el mercado.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre 2001	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	Página	9	De 42
		Sustituye a		
		Página		De
		De Fecha		

Descripción de Puesto del Gerente Comercial.

Funciones específicas.

- Asistir a las citas para cerrar contrataciones.
- Vigilar que las ventas y productos se lleven a cabo conforme a políticas y programa de la empresa.
- Elaborar cotizaciones especiales.
- Dar seguimiento vía telefónica o personalmente a aquellos clientes de asesoría y software
- Atender en forma directa a clientes especiales
- Supervisar que se avance en las labores de venta en cuanto a tiempo y forma.
- Verificar que los clientes estén recibiendo el servicio que se ofreció originalmente.
- Capacitar al personal a su cargo para que se promuevan cada uno de los cursos.
- Informar a todo el departamento por medio de junta el desempeño que se ha obtenido, así como modificaciones y situaciones que se presenten.
- Participar en las adecuaciones de las fichas técnicas.
- Canalizar las dudas postcurso y verificar su seguimiento.
- Vigilar los pagos que genere cada venta.
- Distribuir a la Gerencia Técnica, de manera ágil, la información de programación de cursos abiertos y cerrados, fechas de instalación y capacitación de software, así como los compromisos con clientes.
- Verificar la correcta actualización de la base de datos de los clientes.
- Conocer a la competencia.
- Monitorear la eficiencia de los medios publicitarios.
- Coordinar la selección y compra de plumas publicitarias.
- Coordinar la elaboración de folletos y calendarios publicitarios.
- Coordinar el envío anual de correo directo.
- Realizar informa mensual de cobranza.
- Realizar informa anual de ventas
- Dar seguimiento a los pagos de clientes morosos.
- Dar seguimiento a un curso abierto.
- Elaborar calendario anual de cursos abiertos.
- Detectar nuevos productos o servicios que está demandando el mercado y proponer su creación al área técnica.
- Buscar y proponer nuevas posibilidades de promoción de los servicios de PROVISA.
- Contratar la publicidad de PROVISA en diferentes medios.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001	
Página	10	De 42
Sustituye a		
Página		De
De Fecha		

Descripción de Puesto del Gerente Comercial.

Responsabilidad.

- Cumplir el programa de ventas anualmente.
- Promocionar los productos y servicios que comercializa **PROVISA**.
- Colocar a la empresa en una buena posición en el mercado.
- Lograr una excelente imagen corporativa de la empresa.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|--|
| 1. Ascendente. | Director Técnico |
| 2. Horizontal. | Gerencia Técnica y Administrativa |
| 3. Descendente. | Supervisor de Ventas
Administrador de Venta y Mercadotecnia |
| 4. Externa | Clientes y Proveedores. |

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Implementación de Sistemas de Calidad
Conocimientos de Calidad, ISO 9000, QS9000, ISO 17025.
Administración de Personal y Recursos.
Conocimientos de Procesos de Manufactura.
Negociaciones efectivas.
Telemarketing.
Inglés.
Office |
| 2. Experiencia | De 3 a 5 años en el área comercial |
| 3. Iniciativa. | Para proponer cambios planeados para la efectividad de la operación del área a su cargo |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre 2001		
		Página	11	De	42	
	Sustituye a					
	Página		De			
		De Fecha				

Descripción de Puesto del Gerente Comercial.

4. Personalidad.

Hábil
 Ordenado
 Resistencia al fracaso
 Creativo
 Responsable
 Flexible al cambio
 Metódico
 Disciplinado

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre 2001	
		Página	12	De 42
	Sustituye a			
	Página		De	
		De Fecha		

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Secretaria.

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Secretaria |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC2 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Administrativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|--------------------|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Comercial |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Comercial |

Propósito del puesto.

Auxiliar administrativamente al Gerente Comercial, así como atender llamadas y visitas de clientes, proveedores y todas aquellas personas que por naturaleza requieran los servicios del área.

Funciones generales.

- Atender y canalizar las llamadas telefónicas.
- Registrar cada una de las llamadas de los clientes.
- Contactar y concertar cita con clientes.
- Envío y recepción de facturas.
- Envío y recepción de documentos a la Gerencia Administrativa.
- Archivar cotizaciones, documentos con información de clientes y facturas.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	13	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Secretaria.

Funciones específicas.

- Elaborar las cotizaciones para la renta de salón y darle seguimiento.
- Realizar un sondeo de las llamadas de los clientes, en formato mensual de llamadas de entrada.
- Registrar el Control de Gastos del Gerente Comercial.
- Llenar el control de Pagos de Asesoría.
- Distribuir al personal indicado la información de dudas postcurso con el fin de que se le dé seguimiento.
- Contactar con los medios de publicitarios que ofrecen sus servicios a **PROVISA**.
- Fungir como solicitante y receptor de la papelería que requiera el Área.
- Elaborar informe mensual de cobranza de cursos abiertos, cursos cerrados, software, asesoría y renta de salón.
- Elaborar las modificaciones autorizadas, a los formatos de trabajo.
- Apoyar en el envío de obsequios a los clientes cada fin de año.
- Actualizar la dirección de cada empresa en el formato de instrucciones para llegar.
- Solicitar guías a la empresa Multipack cuando corresponda.
- Enviar documentos a través de mensajería.

Responsabilidad.

- Asegurar que cada una de las llamadas sea atendida.
- Elaborar cotizaciones para la renta del salón.
- Coordinar las citas del Gerente Comercial.
- Mantener ordenado el archivo.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1. Ascendente. | Gerente Comercial |
| 2. Horizontal. | Ninguna |
| 3. Descendente. | Ninguna |
| 4. Externa | Clientes y Proveedores |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	14	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Secretaria.

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Telemarketing
Manejo de Conmutador
Manejo de PC. |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Brindar el mejor servicio iniciando por la buena práctica del protocolo telefónico.
Agilizar el flujo de trabajo diario. |
| 4. Personalidad. | Dinámica
Facilidad de Palabra
Ordenada
Diplomática
Cortés |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre 2001	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	Página	15	De
Sustituye a				
Página			De	
		De Fecha		

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Supervisor de Ventas.

A) Identificación

- | | |
|---|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Supervisor de Ventas |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC3 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Supervisión. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|--------------------|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Comercial |
| 8. Subordinados directos | Vendedores |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Comercial |

Propósito del puesto.

Coordinar, orientar, capacitar y apoyar a los vendedores para que realicen efectiva y oportunamente su labor.

Funciones generales.

- Capacitar a los vendedores en las funciones a desempeñar, así como el tema a promover.
- Verificar que los vendedores cuenten con todo el material para el desempeño de sus funciones (formatos, base de datos, guiones, temarios).
- Verificar que el área de trabajo esté limpia y ordenada.
- Solicitar el material necesario para otorgar el servicio que solicite el cliente.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	16	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Supervisor de Ventas.

Funciones específicas.

- Monitorear a los vendedores.
- Contactar clientes telefónicamente para promover los servicios y aclarar dudas.
- Envío de información a clientes
- Verificar la información para elaboración de informes y elaborarlos.
- Dar seguimiento a los pagos.
- Verificar las confirmaciones de cursos y la aceptación para que se otorgue el servicio.
- Durante la prestación del servicio tener contacto con los clientes para verificar que éste cumpla con las especificaciones convenidas, así como entregar y recoger documentación.
- Verificar que la información que envían e indican al cliente los vendedores sea correcta.

Responsabilidad.

- Asegurar que se vendan los servicios de PROVISA, en el tiempo y la forma estipulados.
- Asegurar que los vendedores cuenten con lo necesario para el desarrollo de sus actividades.
- Vigilar que los clientes sean asesorados eficaz y eficientemente por los vendedores.

Comunicación.

1. **Ascendente.** Gerente Comercial
2. **Horizontal.** Administrador de Ventas y Mercadotecnia
3. **Descendente.** Vendedores
Administrador de Base de Datos
4. **Externa** Clientes

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001	
Página	17	De 42
Sustituye a		
Página		De
De Fecha		

Descripción de Puesto de Supervisor de Ventas.

Especificaciones del Puesto

1. **Conocimientos.**
 - Telemarketing
 - Sistemas de Calidad
 - Manejo de PC.
 - Inglés Básico
 - Normas ISO 9000, QS9000, ISO 17025
2. **Experiencia**
 - Minima un año en Telemarketing
3. **Iniciativa.**
 - Acertada Toma de Decisiones
4. **Personalidad.**
 - Facilidad de Palabra
 - Manejo de Personal
 - Organizado
 - Gusto por las Ventas

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre 2001	
		Página	18	De 42
	Sustituye a			
	Página		De	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	De Fecha		

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Vendedor de Cursos Abiertos.

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Vendedor de Cursos Abiertos |
| 2. Número de Plazas. | 3 |
| 3. Clave. | PGC4 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| 7. Jefe inmediato | Supervisor de Ventas |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Supervisor de Ventas |

Propósito del puesto.

Promocionar y vender via telefónica los cursos abiertos que tiene programados **PROVISA**, ciclo con ciclo..

Funciones generales.

- Invitar telefónicamente a todas las empresas registradas en la base de datos que le corresponda.
- Llevar un registro diario de los contactos y de las empresas autorizadas.
- Llevar un registro de los participantes inscritos para cada curso.
- Canalizar las necesidades de capacitación de los clientes y llenar un registro para su seguimiento.
- Asesorar al cliente telefónicamente sobre otros cursos o servicios que ofrece **PROVISA** para lograr la venta directa o indirecta de ellos.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	19	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Cursos Abiertos.

Funciones específicas.

- Solicitar la elaboración y envío de la confirmación de asistencia al curso y darle seguimiento.
- Indicar las modificaciones en los datos del cliente para la actualización de la base de datos.
- Dar seguimiento a los pagos.
- Proporcionar la información del curso que se promovió para la elaboración del informe.
- Apoyar en el enriquecimiento de la base de datos.
- Apoyar en el envío de los obsequios de fin de año a los clientes.
- Atender a los clientes en el curso

Responsabilidad.

- Inscribir al mayor número de participantes en cada uno de los cursos.
- Vigilar la buena marcha del curso.
- Reunir la evidencia del curso.
- Asegurar que todos los participantes cubran el pago del curso.

Comunicación.

- 1. Ascendente.** Supervisor
- 2. Horizontal.** Asistente Administrativo de Cursos Abiertos
Administrador de Base de Datos
Vendedor de Cursos Cerrados
Vendedor de Asesoría y Software
- 3. Descendente.** Ninguno
- 4. Externa** Clientes

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	20	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Cursos Abiertos

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 5. Conocimientos. | Telemarketing
Sistemas de Calidad
Manejo de PC.
Normas ISO 9000, QS9000, ISO 17025 |
| 6. Experiencia | Mínima un año en telemarketing |
| 7. Iniciativa. | Para estar en constante capacitación |
| 8. Personalidad. | Entusiasta
Facilidad de Palabra
Ordenada
Voz agradable
Gusto por las Ventas
Resistencia al fracaso |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	21	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Vendedor de Cursos Cerrados.

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Vendedor de Cursos Cerrados |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC5 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|----------------------|
| 7. Jefe inmediato | Supervisor de Ventas |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Supervisor de Ventas |

Propósito del puesto.

Comercializar vía telefónica y personalmente los cursos cerrados que ofrece PROVISA.

Funciones generales.

- Atender a todas las empresas que se interesen por los cursos cerrados, para detectar su necesidad y ofrecer lo que se requiera.
- Llevar un registro de cada una de las llamadas de los clientes interesados, de aquellos que contraten, así como los acuerdos del servicio.
- Canalizar los requerimientos del cliente al área correspondiente.
- Elaborar y enviar cotización de cursos cerrados.
- Proporcionar al Supervisor informe para la Gerencia Técnica de las solicitudes de trabajo especial y resumen de actividades sin resolución.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	22	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Cursos Cerrados.

Funciones específicas.

- Atender llamadas Inbound que requieran información de Cursos Cerrados.
- Visitar a los clientes para verificar que se preste adecuadamente el servicio o para negociar y cerrar la contratación.
- Reunir la información y documentación necesaria para realizar los informes establecidos.
- Apoyar a incrementar la base de datos.
- Apoyar en el envío de los obsequios de fin de año a los clientes.
- Elaborar las modificaciones autorizadas, a los formatos de trabajo.
- Asegurar en el envío de obsequios a los clientes cada fin de año.

Responsabilidad.

- Lograr que el mayor número de clientes acepte contratar el servicio promovido.
- Dar seguimiento a los requerimientos del cliente.
- Vigilar la buena marcha del servicio.
- Reunir la evidencia del servicio.
- Asegurar que todos los clientes que contraten, cubran el pago del servicio.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Ascendente. | Supervisor de Ventas |
| 2. Horizontal. | Vendedor de Cursos Abiertos
Vendedor de Asesoría y Software
Administrador de Base de Datos
Asistente Administrativo de Cursos Cerrados Asesoría y Software |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Clientes |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	23	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Cursos Cerrados.

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Telemarketing
Manejo de Calculadora
Manejo de PC.
Nociones de Sistemas de Calidad |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para una constante capacitación |
| 4. Personalidad. | Facilidad de Palabra
Entusiasta
Voz Agradable
Ordenada
Diplomática
Cortés
Gusto por la Ventas |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	24	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Vendedor de Asesoría y Software.

A) Identificación

- | | |
|---|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Vendedor de Asesoría y Software |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC6 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia
Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|----------------------|
| 7. Jefe inmediato | Supervisor de Ventas |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Supervisor de Ventas |

Propósito del puesto.

Comercializar vía telefónica y personalmente la Asesoría y Software que ofrece PROVISA.

Funciones generales.

- Atender a todas las empresas que se interesen en Asesoría y Software, para detectar su necesidad y ofrecer lo que se requiera.
- Llevar un registro de cada una de las llamadas de los clientes interesados, de aquellos que contraten, así como los acuerdos del servicio.
- Canalizar los requerimientos del cliente al área correspondiente.
- Elaborar y enviar cotización de Asesoría y Software.
- Proporcionar a la Gerencia Técnica las solicitudes de trabajo especial.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre 2001		
Página	25	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Asesoría y Software.

Funciones específicas.

- Visitar a los clientes para verificar que se preste adecuadamente el servicio o para negociar y cerrar la contratación.
- Reunir la información y documentación necesaria para realizar los informes establecidos.
- Apoyar a incrementar la base de datos.
- Apoyar en el envío de los obsequios de fin de año a los clientes.
- Apoyar en el envío de obsequios a los clientes cada fin de año.

Responsabilidad.

- Lograr que el mayor número de clientes acepte contratar el servicio promovido.
- Dar seguimiento a los requerimientos del cliente.
- Vigilar la buena marcha del servicio.
- Reunir la evidencia del servicio.
- Asegurar que todos los clientes que contraten, cubran el pago del servicio.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Ascendente. | Supervisor de Ventas |
| 2. Horizontal. | Vendedor de Cursos Cerrados
Vendedor de Cursos Abiertos
Asistente Administrativo de Cursos Cerrados, Software y Asesoría
Asistente Administrativo de Base de Datos |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Clientes |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
		Página	26	De
	Sustituye a			
	Página		De	
	De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Asesoría y Software.

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Telemarketing
Manejo de Conmutador
Manejo de PC
Nociones de Sistemas de Calidad |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para realizar el trabajo |
| 4. Personalidad. | Facilidad de Palabra
Ordenada
Voz Agradable
Cortés
Tolerancia al Fracaso |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
		Página	27	De 42
	Sustituye a			
	Página		De	
	De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Administrador de Ventas y Mercadotecnia

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Administrador de Venta y Mercadotecnia |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC7 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Administrativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Comercial |
| 8. Subordinados directos | Asistentes Administrativos
Auxiliar Administrativo en Mercadotecnia |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Comercial |

Propósito del puesto.

Definir la estrategia, planes y objetivos de venta y promoción de los productos y servicios que ofrece PROVISA.

Funciones generales.

- Analizar la situación en el mercado para colaborar en la planeación de programación anual de cursos, innovación de nuevos productos o servicios, así como el establecimiento de precios.
- Coordinar y llevar a cabo las encuestas de sondeo de opinión.
- Hacer latentes las necesidades del cliente y canalizarlas.
- Planear la campaña publicitaria anual.
- Auxiliar a la fuerza de ventas con el trabajo administrativo que requiere su operación.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
		Página	28	De	42
	Sustituye a				
	Página		De		
		De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Asesoría y Software.

Funciones específicas.

- Coordinar y llevar a cabo encuestas de sondeo de opinión.
- Evaluar el mercado.
- Detectar nuevas necesidades del mercado.
- Elaborar un análisis sobre las ventajas y desventajas que tiene la empresa ante la competencia.
- Diseñar y modificar los formatos dirigidos a los prospectos (sondeos, faxes promocionales, folletería).
- Verificar la información que se difunde a través de los medios publicitarios.
- Verificar la eficacia de los medios publicitarios.
- Análisis del volumen de información transmitida al cliente.
- Coordinar el envío de folletería anual a los clientes.
- Coordinar la compra y envío de obsequios a fin de año a los clientes.
- Llevar a cabo la campaña publicitaria.
- Coordinar el manejo de Relaciones Públicas Internas (diseño y actualización de una pizarra informativa interna).

Responsabilidad.

- Cooperar con el Gerente Comercial para realizar la programación y el presupuesto de ventas.
- Planear campaña publicitaria.
- Verificar la información que se va a difundir en los medios publicitarios, así como su eficacia.
- Monitorear la satisfacción del cliente.
- Analizar la competencia.

Comunicación.

- | | |
|-----------------|--|
| 1. Ascendente. | Gerente Comercial |
| 2. Horizontal. | Supervisor de Ventas |
| 3. Descendente. | Asistentes Administrativos
Auxiliar Administrativo de Mercadotecnia
Administrador de Base de Datos |
| 4. Externa | Clientes |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página	29	De	42
	Sustituye a				
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial		Página		De
		De Fecha			

Descripción de Puesto de Vendedor de Asesoría y Software.

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Administración de Ventas
Manejo de medios publicitarios
Diseño de Campaña Publicitaria
Manejo de Paquetería de Herramientas de Diseño
(Publisher, Page Marker, Power Point)
Inglés 70 a 80 %
Nociones de Sistemas de Calidad |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para innovar |
| 4. Personalidad. | Facilidad de Palabra
Entusiasta
Ordenada
Dinámico
Buenas relaciones interpersonales |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre de 2001		
Página	30	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Asistente Administrativo de Cursos Abiertos

A) Identificación

- | | |
|---|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Asistente administrativo de cursos abiertos |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC8 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Administrador de Ventas y Mercadotecnia. |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Administrador de Ventas y Mercadotecnia |

Propósito del puesto.

Auxiliar de forma administrativa la venta de cursos abiertos que ofrece PROVISA.

Funciones generales.

- Proporcionar a los vendedores los formatos necesarios para que realicen sus funciones.
- Enviar faxes promocionales a todas las empresas registradas en la base de datos.
- Enviar la información solicitada por los clientes vías fax y/ o e-mail.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	Página	31	De	42
Sustituye a					
Página			De		
De Fecha					

Descripción de Puesto de Asistente Administrativo de Cursos Abiertos

Funciones específicas.

- Elaborar y enviar confirmación de asistencia al curso.
- Elaborar el material para cada curso abierto.
- Solicitar remisiones y facturas.
- Solicitar notas de cursos abiertos.
- Solicitar diplomas.
- Diseñar faxes promocionales.
- Realizar modificaciones necesarias al calendario anual.
- Elaborar vale por puntos.
- Capturar e imprimir el reporte de comisiones.
- Supervisión de cobranza.
- Participar en la preparación y envío de la publicidad que se hace llegar a través del servicio postal mexicano.
- Elaborar un control de la información que esta manejando por cliente, así como la vía que utilizo para su envío.

Responsabilidad.

- Auxiliar la venta de cursos abiertos.
- Mantener informado al cliente respecto a los cursos abiertos su interés.
- Asistir a la campaña publicitaria de los cursos abiertos que ofrece PROVISA a través de faxes.
- Cumplir con el servicio que requiere el participante del curso antes, durante y al finalizar éste.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Ascendente. | Administrador de Ventas y Mercadotecnia |
| 2. Horizontal. | Vendedor de Cursos Abiertos |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Clientes en forma indirecta |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
		Página	32	De	42
	Sustituye a				
	Página		De		
		De Fecha			

Descripción de Puesto de Asistente Administrativo de Cursos Abiertos

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Word
Excel
Power Point
Acces (base de datos)
Outlook Express (e-mail)
Manejo de equipo de oficina (fax, conmutador, fotocopiadora)
Telemarketing (deseable) |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para innovar |
| 4. Personalidad. | Organizado
Metódico
Disciplinado |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001		
		Página	33	De	42	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial					Sustituye a
	Página		De			
		De Fecha				

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Asistente Administrativo de Cursos Cerrados, Asesoría y Software

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Asistente administrativo de cursos cerrados, asesoría y software |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC9 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Administrador de Ventas y Mercadotecnia. |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Administrador de Ventas y Mercadotecnia |

Propósito del puesto.

Auxiliar de forma administrativa la venta de cursos cerrados, asesoría y software que ofrece PROVISA.

Funciones generales.

- Elaborar la aceptación de curso o servicio solicitado.
- Elaborar y modificar calendario de pendientes para la semana.
- Envío de información a los clientes.
- Preparar y entregar material de cada curso cerrado.
- Solicitud de notas y diplomas.
- Elaborar y entregar informes de cursos cerrados.
- Elaborar calendario de cita y visitas para realizar la venta.
- Elaborar informes de cursos cerrados.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
		Página	34	De 42
	Sustituye a			
	Página		De	
Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial		De Fecha		

Descripción de Puesto de Asistente Administrativo de Cursos Cerrados, Asesoría y Software

Funciones específicas.

- Y Solicitar la elaboración de la factura.
- Y Vigilar el ingreso de facturas para su pago.
- Y Dar seguimiento a la cobranza, hasta que se cubra el pago.
- Y Elaborar un concentrado por cursos cerrados, software y asesoría que sean vendidos.

Responsabilidad.

- Y Realizar todas las labores administrativas que surjan de la venta de cursos cerrados, asesoría y software.

Comunicación.

1. **Ascendente.** Administrador de Ventas y Mercadotecnia
2. **Horizontal.** Vendedores
Administrador de Base de Datos
Auxiliar Administrativo de Cursos Abiertos
3. **Descendente.** Ninguno
4. **Externa** Clientes en forma indirecta

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	Página	35	De	42	
		Sustituye a				
		Página		De		
		De Fecha				

Descripción de Puesto de Asistente Administrativo de Cursos Cerrados, Asesoría y Software

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Manejo de PC
Archivo
Conocimientos de Administración
Telemarketing
Sistemas de Calidad |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para trabajar en equipo |
| 4. Personalidad. | Organizado
Metódico
Disciplinado
Dinámico |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página	36	De	42
	Sustituye a				
	Página		De		
		De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Administrador de Base de Datos

A) Identificación

- | | |
|---|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Administrador de Base de Datos |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC10 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Administrador de Ventas y Mercadotecnia. |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Administrador de Ventas y Mercadotecnia |

Propósito del puesto.

Mantener la base de datos con que cuenta la empresa actualizada de una manera veraz y oportuna para la efectividad de la operación de la fuerza de ventas.

Funciones generales.

- Capturar clientes que no estén registrados en la base de datos.
- Capturar las modificaciones que se presenten diariamente.
- Proporcionar a los vendedores números telefónicos o nombres de posibles contactos.
- Capturar los perfiles de clientes y datos de las fichas de inscripción para actualización de la base.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001			
		Página	36	De	42		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial					Sustituye a	
	Página		De		De Fecha		

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Administrador de Base de Datos

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Administrador de Base de Datos |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC10 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Administrador de Ventas y Mercadotecnia. |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Administrador de Ventas y Mercadotecnia |

Propósito del puesto.

Mantener la base de datos con que cuenta la empresa actualizada de una manera veraz y oportuna para la efectividad de la operación de la fuerza de ventas.

Funciones generales.

- Capturar clientes que no estén registrados en la base de datos.
- Capturar las modificaciones que se presenten diariamente.
- Proporcionar a los vendedores números telefónicos o nombres de posibles contactos.
- Capturar los perfiles de clientes y datos de las fichas de inscripción para actualización de la base.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre de 2001		
Página	37	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Administrador de Base de Datos

Funciones específicas.

- Incrementar información a los registros de la base de datos.
- Proporcionar la base de datos a cada vendedor de cursos abiertos.
- Imprimir la relación de interesados para cursos abiertos.
- Recibir y administrar todas las adecuaciones que logren descubrir los vendedores durante su actividad.

Responsabilidad.

- Asegurar que la base de datos este capturada.
- Mantener la base de datos actualizada.
- Proporcionar la base de datos a los vendedores para que realicen su labor.

Comunicación.

1. **Ascendente.** Administrador de Ventas y Mercadotecnia
2. **Horizontal.** Vendedores
Asistentes administrativos
3. **Descendente.** Ninguno
4. **Externa** Clientes en forma indirecta

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre de 2001		
Página	38	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Administrador de Base de Datos

Especificaciones del Puesto

1. **Conocimientos.** Manejo de PC
Archivo
Conocimientos de Administración
Telemarketing
Sistemas de Calidad
2. **Experiencia** Mínima un año en puesto similar
3. **Iniciativa.** Para trabajar de una manera muy dinámica
4. **Personalidad.** Organizado
Metódico
Disciplinado
Proactivo

Elaboró:

Revisó:

Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
		Página	39	De 42
	Sustituye a			
	Página		De	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial	De Fecha		

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Mercadotecnia

A) Identificación

- | | |
|--|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Auxiliar Administrativo en Mercadotecnia |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGC11 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF. , Oficina de Gerencia Comercial |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Administrador de Ventas y Mercadotecnia. |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Administrador de Ventas y Mercadotecnia |

Propósito del puesto.

Auxiliar en las labores de mercadotecnia al Administrador de Ventas y Mercadotecnia.

Funciones generales.

- Apoyar a la creación de nuevas alternativas de mercado para PROVISA.
- Dar seguimiento a la parte creativa.
- Apoyar nuevos proyectos.
- Apoyar la realización de eventos.
- Apoyar en el diseño y captura de formatos de encuesta.
- Registrar la información de las necesidades de los clientes.
- Registrar la información del análisis de la competencia.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre de 2001		
Página	40	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Mercadotecnia

Funciones específicas.

- Apoyar el envío de folletería a los clientes.
- Apoyar el envío de obsequios a los clientes.
- Apoyar la campaña publicitaria anual.

Responsabilidad.

- Dar apoyo al área de mercadotecnia para su buen funcionamiento.

Comunicación.

1. **Ascendente.** Administrador de Ventas y Mercadotecnia

2. **Horizontal.** Vendedores
Asistentes administrativos

3. **Descendente.** Ninguno

4. **Externa** Proveedores

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre de 2001		
Página	41	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Mercadotecnia

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Manejo de Medios Publicitarios
Office
Inglés Básico
Manejo de Paquetería de Herramientas de Diseño
Sistemas de Calidad |
| 2. Experiencia | Mínima un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para trabajar de una manera muy dinámica |
| 4. Personalidad. | Facilidad de Palabra
Entusiasta
Organizado
Buenas relaciones interpersonales |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó
-----------------	----------------	-----------------

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Comercial

Fecha	Octubre de 2001		
Página	42	De	42
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VIII DIRECTORIO			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono (s)
1	Ing. Carlos Tovar	Gerente Comercial	56 20 50 50 Ext. 117
2	Srita. Alejandra Paniagua	Secretaria	56 20 50 50 Ext. 114
3	Sr. Javier Ramos	Supervisor de Ventas	56 20 50 50 Ext. 113
4	Lic. Alberto Cruz	Administrador de Ventas y Mercadotecnia	56 20 50 50 Ext. 112

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

PROVISA, S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA GERENCIA ADMINISTRATIVA.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	Página	1	De 22	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

INDICE.

I	Introducción	2
II	Antecedentes Históricos	3
III	Legislación o base legal	4
IV	Estructura Orgánica	5
V	Organigrama	6
VI	Funciones	7
VII	Descripciones de Puestos	8
VIII	Directorio	20

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

PGA/01

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	2	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Organización es una herramienta que permite conocer la estructura, responsabilidades y funciones de la Gerencia Administrativa de PROVISA, en éste se plasma la estructura Orgánica.

Representa una base técnica para el desarrollo normal de las responsabilidades y funciones de los distintos puestos que conforman la estructura. Una de las ventajas de disponer de material escrito sobre lo que es y como esta concebida la Gerencia Administrativa proporciona una fuente de consulta autorizada y uniforme para la toma de decisiones, delimitación de responsabilidad e identificación de vinculo de autoridad y comunicación.

A su vez el documento mejora a la inducción y adiestramiento de personal de nuevo ingreso a la Gerencia de Administrativa, facilitándole una rápida ubicación dentro del área de trabajo.

Para la utilización óptima de este documento se debe revisar el índice cuidadosamente para una rápida ubicación de su contenido y así facilitar su comprensión.

El valor del Manual de Organización, radica en la veracidad y actualización de la información que lo constituye; por lo cual ésta deberá someterse a revisiones periódicas para mantenerlo actualizado, además dicho documento esta autorizado por el Director Técnico y el Gerente Administrativo; responsables también de autorizar cualquier actualización.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
		Página	3	De 22
	Sustituye a			
	Página		De	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	De Fecha		

II ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En 1992 nace PROVISA una empresa de asesoría y capacitación, en primer instancia la forman sólo dos personas su fundador y una secretaria.

Parecía de suma importancia la contratación de vendedores y personal técnico para su óptimo funcionamiento, administrativamente quedaría organizada por un despacho de contadores.

Fue así como se administraron los ingresos y pagos de nómina, sin embargo resultaba un poco tardado que con tanta carga de trabajo el fundador de PROVISA se diera abasto también con el control administrativo y de personal.

El rápido crecimiento de la empresa trajo consigo un mayor número de obligaciones y de contratación de personal por lo cual fue necesario contratar un Contador interno que se hiciera cargo de controlar los ingresos y egresos de la empresa.

Con el puesto era suficiente para controlar óptimamente a la organización, sin embargo esta siguió progresando.

A la fecha la Gerencia Administrativa es pequeña en comparación con la Gerencia Comercial, pero se espera que vaya creciendo poco a poco pues todas las estrategias y objetivos de PROVISA señalan la dirección de aun más progreso.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	Página	4	De	22
Sustituye a					
Página			De		
		De Fecha			

III LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES
- LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
- LEY FEDERAL DE TRABAJO
- LEY DEL SEGURO SOCIAL

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página	5	De	22
	Sustituye a				
	Página		De		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	De Fecha			

IV ESTRUCTURA ORGÁNICA

1.2

Gerencia Administrativa

1.2.1 Gerente Administrativo

1.2.1.1 Contador General

1.2.1.1.1 Auxiliar Administrativo en Recursos Humanos

1.2.1.1.2 Auxiliar Administrativo en Compras

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

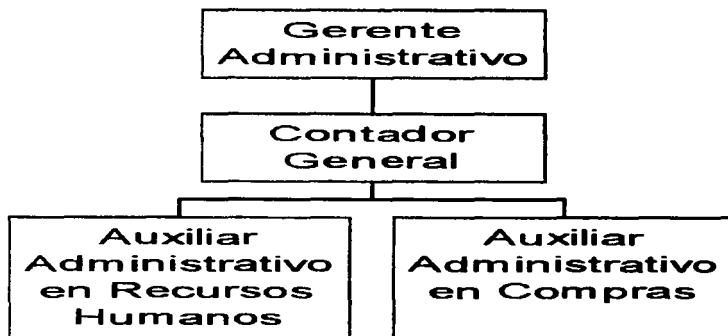
Fecha	Octubre de 2001	
Página	6	De 22
Sustituye a		
Página		De
De Fecha		

V ORGANIGRAMA

PROVISA, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO

Gerencia Administrativa



Responsable de su Elaboración: Gabriela Velázquez Martínez
Fecha: Octubre de 2001

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001	
Página	7	De 22
Sustituye a		
Página		De
De Fecha		

VI FUNCIONES

GERENCIA ADMINISTRATIVA

Objetivo:

Mantener un correcto control y registro de todas las actividades y operaciones financieras, administrativas, legales y de personal de PROVISA.

Funciones:

- Llevar a cabo la Contabilidad General de la empresa.
- Manejar y Administrar al personal que labora en la empresa.
- Administrar proyectos.
- Realizar trámites legales, administrativos y bancarios.

PGA/01

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	8	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto del Gerente Administrativo.

A) Identificación

- | | |
|---|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Gerente Administrativo |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGA1 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México DF. Oficina de Gerencia
Administrativa |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Gerencial. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|-------------------|
| 7. Jefe inmediato | Director Técnico |
| 8. Subordinados directos | Contador General |
| 9. Dependencia funcional. | Dirección Técnica |

Propósito del puesto.

Controlar todas aquellas operaciones administrativas y financieras que emanen de la actividad de la empresa.

Funciones generales.

- Llevar a cabo la cobranza.
- Supervisar la contratación de personal, altas y bajas ante el IMSS, contratos de pago mágico, etc.
- Vigilar los ingresos y egresos de la empresa.
- Coordinar todas las actividades del área a su cargo

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página		9	De
	Sustituye a				
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa		Página		
		De Fecha			

Descripción de Puesto del Gerente Administrativo.

Funciones específicas.

- Elaborar un plan de cuentas de la empresa sobre la base del Plan General de Contabilidad.
- Supervisión de la confección de la Contabilidad General y Analítica de la empresa.
- Consolidar estados financieros.
- Controlar el número de plazas y los contratos de personal

Responsabilidad.

- Contabilidad General.
- Manejo de Administración de personal.
- Administración de Proyectos.
- Trámites legales, administrativos y bancarios.
- Facturación y cobranza.
- Supervisión de Pagos de Nómina y Honorarios

Comunicación.

- | | |
|------------------------|-----------------------------|
| 1. Ascendente. | Director Técnico |
| 2. Horizontal. | Gerente Técnica y Comercial |
| 3. Descendente. | Contador General |
| 4. Externa | Cientes y Proveedores. |

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Contabilidad General.
Trámites al IMSS
Nóminas
Administración de Personal
Office |
|--------------------------|--|

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	10	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto del Gerente Administrativo.	
2. Experiencia	De 3 a 5 años en el área.
3. Iniciativa.	Para proponer mejoras a la administración de personal y mejora en la actualización fiscal y contable
4. Personalidad.	Hábil Ordenado Resistencia al fracaso Creativo Responsable Flexible al cambio Metódico Disciplinado

Elaboró:	Revisó:	Autorizó
----------	---------	----------

PGA/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	Página	11	De 22	
		Sustituye a			
		Página		De	
		De Fecha			

Descripción de Puesto del Gerente Administrativo.

Funciones específicas.

- Elaborar un plan de cuentas de la empresa sobre la base del Plan General de Contabilidad.
- Supervisión de la confección de la Contabilidad General y Analítica de la empresa.
- Consolidar estados financieros.
- Controlar el número de plazas y los contratos de personal

Responsabilidad.

- Contabilidad General.
- Manejo de Administración de personal.
- Administración de Proyectos.
- Trámites legales, administrativos y bancarios.
- Facturación y cobranza.
- Supervisión de Pagos de Nómina y Honorarios

Comunicación.

- 5. **Ascendente.** Director Técnico
- 6. **Horizontal.** Gerente Técnica y Comercial
- 7. **Descendente.** Contador General
- 8. **Externa** Clientes y Proveedores.

Especificaciones del Puesto

- 5. **Conocimientos.** Contabilidad General.
Trámites al IMSS
Nóminas
Administración de Personal
Office

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	Página	12	De	22
Sustituye a					
Página			De		
		De Fecha			

Descripción de Puesto del Gerente Administrativo.

6. Experiencia	De 3 a 5 años en el área.
7. Iniciativa.	Para proponer mejoras a la administración de personal y mejora en la actualización fiscal y contable
8. Personalidad.	Hábil Ordenado Resistencia al fracaso Creativo Responsable Flexible al cambio Metódico Disciplinado

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

PGA/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	13	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Contador General.

A) Identificación

- | | |
|---|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Contador General |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGA2 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Administrativa |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Administrativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|--|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Administrativo |
| 8. Subordinados directos | Auxiliares administrativos en Recursos Humanos y Compras |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Administrativa |

Propósito del puesto.

Llevar a cabo de una manera efectiva la contabilidad de toda la empresa.

Funciones generales.

- Colaborar en la creación del plan de cuentas en la empresa sobre la base del Plan General de Contabilidad.
- Definir y dirigir los procedimientos y funciones de contabilidad e interpretar normas.
- Elaborar e interpretar los balances y cuentas de resultados, estados financieros, tesorería, etc. Informando a la Gerencia Administrativa.
- Confeccionar la contabilidad General y Analítica.
- Realizar los presupuestos.
- Elaborar impuestos y cotizaciones a la Seguridad Social.
- Preparación de Informes, estudios y estadísticas económicas detallando los resultados financieros.
- Consolidar los estados financieros de la empresa.
- Dirigir, supervisar y motivar al personal a su cargo.

FG/A/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
		Página	14	De 22
	Sustituye a			
	Página		De	
		De Fecha		

Descripción de Puesto de Contador General.

Funciones específicas.

- Reunir todos los comprobantes de ingresos y egresos.
- Registrar los ingresos y egresos.
- Elaborar facturas.
- Elaborar y pagar nómina.
- Realizar los pagos de las obligaciones que generen los empleados.
- Elaborar estados financieros.
- Elaborar declaraciones trimestrales.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Elaborar declaraciones anuales.
- Administrar el personal de la empresa.

Responsabilidad.

- Registrar las operaciones financieras de la empresa.
- Vigilar que se cumplan las obligaciones fiscales que genere la empresa.
- Controlar la administración de personal

Comunicación.

1. **Ascendente.** Gerente Administrativo.
2. **Horizontal.** Supervisor de cursos.
Administrador de Ventas y Mercadotecnia.
3. **Descendente.** Auxiliares administrativos en Recursos Humanos y Compras.
4. **Externa** Autoridades gubernamentales.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	15	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Contador General.

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Contabilidad General
Contabilidad Analítica.
Fiscal.
Office |
| 2. Experiencia | Mínima un tres años en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Actualización contable. |
| 4. Personalidad. | Dinámica
Facilidad de Palabra
Ordenada
Metódica
Diplomática
Cortés |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

PGA/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página	16	De	22
	Sustituye a				
	Página		De		
		De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Recursos Humanos.

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Auxiliar Administrativo en Recursos Humanos |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGA3 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, D.F., Oficina de Gerencia Administrativa |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| 7. Jefe inmediato | Contador General |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Contador General |

Propósito del puesto.

Llevar a cabo de manera eficiente la administración de personal.

Funciones generales.

- Administrar el personal de la empresa.
- Seleccionar y contratar al personal.
- Realizar trámites ante el IMSS.
- Administrar sueldos y salarios.
- Realizar programas de inducción para el personal de nuevo ingreso.
- Realizar el control de asistencia.
- Llevar a cabo el cálculo y pago de nóminas.
- Contratar los servicios de agencias de contratación o anuncios en periódico.

PGA02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	17	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Recursos Humanos

Funciones específicas.

- Elaborar contratos de personal.
- Pagar de nóminas y honorarios.
- Elaborar altas y bajas ante el IMSS.
- Elaborar los contratos de tarjeta pagomático para todo el personal y su ingreso al banco, así como la entrega de tarjetas activadas al personal.
- Pagar de cuotas obrero patronales al IMSS.
- Pagar de SAR e INFONAVIT.
- Redactar y colocar anuncios en el periódico.

Responsabilidad.

- Contratar aquellas al personal idóneo para ocupar cada puesto que existe dentro de la organización.
- Elaborar y realizar los pagos de nómina.
- Dar servicio de información sobre créditos INFONAVIT al personal de la organización.
- Llevar a cabo la administración de personal.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Ascendente. | Todo el personal |
| 2. Horizontal. | Todo el personal |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Delegaciones del IMSS, Agencias de Colocación, Periódicos |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	18	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Recursos Humanos.	
Especificaciones del Puesto	
1. Conocimientos.	Administración de Personal Cálculo de Nóminas. Trámites ante el IMSS Manejo de PC. Inglés Básico
2. Experiencia	Mínima un año en el área.
3. Iniciativa.	Acertada Toma de Decisiones
4. Personalidad.	Facilidad de Palabra Manejo de Personal Organizado Gusto por las relaciones públicas.

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

PGA/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
		Página	19	De	22
	Sustituye a				
			Página		De
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Compras.

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Auxiliar Administrativo en Compras. |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGA4 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, D.F., Oficina de Gerencia Administrativa |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| 7. Jefe inmediato | Contador General |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Contador General |

Propósito del puesto.

Abastecer a las áreas de la organización de todos los materiales y equipo que necesiten para llevar a cabo su operación.

Funciones generales.

- Organizar y ordenar requisiciones de materiales.
- Realizar un presupuesto por área del material necesario para que lleve a cabo su operación.
- Seleccionar los proveedores.
- Elaborar un calendario de compras.
- Entregar a los departamentos el material solicitado.
- Establecer políticas de pagos a proveedores.

PGA/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página	20	De	22
	Sustituye a				
	Página		De		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa	De Fecha			

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Compras

Funciones específicas.

- Recibir requisiciones de compra.
- Solicitar autorización de compras especiales.
- Realizar evaluación de proveedores.
- Negociar con proveedores.
- Establecer y señalar a los proveedores días de ingreso de facturas.
- En coordinación con el Contador General establecer y señalar los días de pago.
- Realizar pedidos.
- Informar los días en que se llevará a cabo la solicitud de papelería.
- Realizar entrega de papelería y otros materiales al área solicitante.

Responsabilidad.

- Contar con los mejores proveedores para el suministro de materiales necesarios para la operación.
- Realizar y controlar la actividad de compras.
- Elaborar presupuestos por área.

Comunicación.

1. **Ascendente.** Contador General
2. **Horizontal.** Con todas las personas
3. **Descendente.** Ninguno
4. **Externa** Proveedores

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001		
Página	21	De	22
Sustituye a			
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Auxiliar Administrativo en Compras

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Compras
Logística
Manejo de PC.
Técnicas de negociación.
Inglés Básico |
| 2. Experiencia | Mínima un año en el área. |
| 3. Iniciativa. | Controlar gastos |
| 4. Personalidad. | Entusiasta
Facilidad de Palabra
Ordenada
Gusto por las relaciones públicas
Activa |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

PGA/02

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Administrativa

Fecha	Octubre de 2001	
Página	22	De 22
Sustituye a		
Página		De
De Fecha		

VIII DIRECTORIO			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono (s)
1	CP. Selene Mejia	Gerente Administrativo	56 20 50 50 Ext.115
2	CP. Laura Acosta	Contador General	56 20 50 50 Ext.102

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:

PGA03

PROVISA, S.A. DE C.V.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO DE LA GERENCIA TÉCNICA.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	1	De	23
Página		De	
De Fecha			

INDICE.

I	Introducción	2
II	Antecedentes Históricos	3
III	Legislación o base legal	4
IV	Estructura Orgánica	5
V	Organigrama	6
VI	Funciones	7
VII	Descripciones de Puestos	8
VIII	Directorio	23

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001	
Página	2	De 23
Página		De
De Fecha		

I. INTRODUCCIÓN.

El presente Manual de Organización es una herramienta que permite conocer la estructura, responsabilidades y funciones de la Gerencia Técnica de PROVISA, en éste se plasma la estructura Orgánica.

Representa una base importante para el desarrollo normal de las responsabilidades y funciones de los distintos puestos que conforman la estructura. Una de las ventajas de disponer de material escrito sobre lo que es y como esta concebida la Gerencia Técnica proporciona una fuente de consulta autorizada y uniforme para la toma de decisiones, delimitación de responsabilidad e identificación de vinculo de autoridad y comunicación.

A su vez el documento mejora a la inducción y adiestramiento de personal de nuevo ingreso a la Gerencia de Técnica, facilitándole una rápida ubicación dentro del área de trabajo.

Para la utilización óptima de este documento se debe revisar el índice cuidadosamente para una rápida ubicación de su contenido y así facilitar su comprensión.

El valor del Manual de Organización, radica en la veracidad y actualización de la información que lo constituye; por lo cual ésta deberá someterse a revisiones periódicas para mantenerlo actualizado, además dicho documento esta autorizado por el Director Técnico y el Gerente Técnico; responsables también de autorizar cualquier actualización.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica	Página	3	De
Página			De	
De Fecha				

II ANTECEDENTES HISTÓRICOS

Al fundarse PROVISA en el año de 1992 carecía una estructura definida, las personas que la fundaron trabajaban arduamente en todas y cada una de las actividades que del proyecto se desprendieron, el área técnica estaba representada por solo una persona la cual debía de darse abasto para todo el trabajo.

En un principio aunque la carga de trabajo era ardua para el representante técnico, debido a su habilidad y experiencia podía dar servicio a cada una de las peticiones de los clientes que solicitan los productos y servicios de PROVISA.

Con el paso del tiempo y a raíz de la implantación de grandes estrategias de mercadotecnia la demanda del mercado creció considerablemente, surgiendo así la necesidad de personal para esta área.

La tarea no fue nada fácil, la organización estaba en sus inicios y la calidad de los productos debían mantener la confiabilidad que había creado su fundador, el cual recurrió a contratar asesores especializados y capaces para dar servicio al área Técnica de su empresa.

Así fue como el área al igual que la Gerencia Comercial fue creciendo, la demanda de la buena posición que ha adquirido en el mercado PROVISA es la razón de la estructura que actualmente tiene, además de una planeación que se adecua a las necesidades actuales de esta empresa.

Hoy en día lo que era el área Técnica paso a ser una Gerencia.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	4	De	23
Página		De	
De Fecha			

III LEGISLACIÓN O BASE LEGAL

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS
- LEY DE SOCIEDADES MERCANTILES
- LEY DE PROPIEDAD INDUSTRIAL
- LEY FEDERAL DE TRABAJO
- LEY DEL SEGURO SOCIAL

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	5	De	23
Página		De	
De Fecha			

IV ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1.3 Gerencia Técnica**
 - 1.3.1 Gerente Técnico
 - 1.3.1.1 Instructor
 - 1.3.1.2 Programador
 - 1.3.1.3 Ingeniero en Calidad
 - 1.3.1.4 Capturista

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

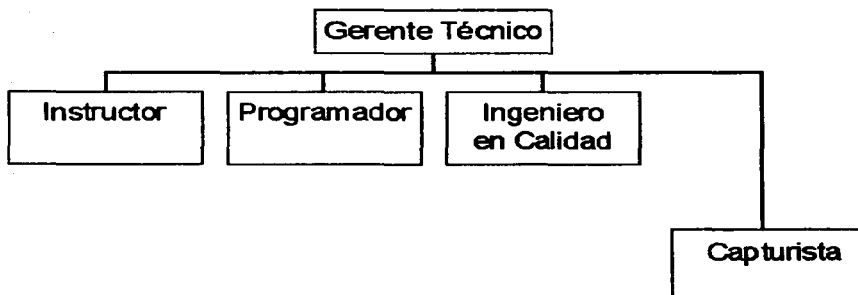
Fecha	Octubre de 2001		
Página	6	De	23
Página		De	
De Fecha			

V ORGANIGRAMA

PROVISA, S.A. DE C.V.

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO

Gerencia Técnica



Responsable de su Elaboración: **Gabriela Velázquez Martínez**
Fecha: **Octubre de 2001**

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	7	De	23
Página		De	
De Fecha			

VI FUNCIONES

GERENCIA TÉCNICA

Objetivo:

Mantener funcionando adecuadamente el Departamento Técnico.

Funciones:

- Coordinar las actividades del departamento.
- Revisar y en su caso modificar las fichas técnicas.
- Asegurar que se dé respuesta eficaz y eficiente a dudas e inquietudes postcurso de los participantes.
- Vigilar que se cumplan los objetivos por persona y por departamento.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	8	De	23
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto del Gerente Técnico.

A) Identificación

- | | |
|---|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Gerente Técnico |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGT1 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México DF. Oficina de Gerencia Administrativa |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Gerencial. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|---|
| 7. Jefe inmediato | Director Técnico |
| 8. Subordinados directos | Instructor
Programador
Ingeniero en Calidad
Capturista |
| 9. Dependencia funcional. | Dirección Técnica |

Propósito del puesto.

Coordinar todos aquellos productos y servicios que sean adquiridos por el cliente, con el fin de lograr su completa satisfacción.

Funciones generales.

- Y Asistir a citas con los clientes para detectar necesidades.
- Y Presentar al cliente un plan de trabajo de Asesoría o/ y capacitación.
- Y Canalizar las necesidades de capacitación al departamento de Comercialización.
- Y Vigilar los avances de las asesorías

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica	Página	9	De 23	
		Página		De	
		De Fecha			

Descripción de Puesto del Gerente Técnico.

Funciones específicas.

- Revisar y establecer las modificaciones necesarias a las notas de cada uno de los cursos que imparte la empresa.
- Revisar las fichas técnicas y realizar los ajustes necesarios.
- Asegurar que los instructores impartan los temas que requiere el cliente.
- Garantizar la pronta respuesta a las dudas e inquietudes postcurso

Responsabilidad.

- Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo.
- Vigilar la correcta impartición de cursos.
- Vigilar que las asesorías contratadas se lleven a cabo adecuadamente con base al contenido y las fechas establecida en el Programa de Trabajo.

Comunicación.

- | | |
|-----------------|---|
| 1. Ascendente. | Director Técnico |
| 2. Horizontal. | Gerencia Comercial
Gerencia Administrativa |
| 3. Descendente. | Instructor
Programador
Ingeniero en Calidad
Capturista |
| 4. Externa | Clientes |

Especificaciones del Puesto

- | | |
|-------------------|---|
| 1. Conocimientos. | Implantación de Sistemas de Calidad
Normas ISO 9000, QS9000, ISO 17025.
Administración de Personal y Recursos.
Conocimientos de Procesos de Manufactura.
Negociaciones efectivas.
Inglés (Deseable).
Manejo de PC |
|-------------------|---|

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	10	De	23
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto del Gerente Técnico.

- | | |
|-------------------------|---|
| 2. Experiencia | De 3 a 5 años en el área comercial |
| 3. Iniciativa. | Para armonizar la relación cliente- empresa. |
| 4. Personalidad. | Hábil
Ordenado
Creativo
Responsable
Metódico
Disciplinado
Observador
Estable |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó
----------	---------	----------

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	11	De	23
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Instructor.

A) Identificación

- | | |
|---|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Instructor |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGT2 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Técnica. |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Técnico |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Técnica |

Propósito del puesto.

Impartir los cursos abiertos y/ o cerrados que tenga programados PROVISA.

Funciones generales.

- Revisar y en su caso actualizar las notas de cada curso por impartir.
- Preparar el material de apoyo correspondiente para exponer los temas.
- Elaborar exámenes del curso por impartir
- Evaluar a los participantes a los cursos

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001	
Página	12	De 23
Página		De
De Fecha		

Descripción de Puesto de Instructor.

Funciones específicas.

- Tomar asistencia a los participantes de los cursos
- Recavar la evidencia de los cursos
- Entregar diplomas a los participantes
- Dar respuesta a dudas o inquietudes poscurso
- Cooperar con la actualización de Fichas Técnicas.

Responsabilidad.

- Impartir los temas del curso correspondiente.
- Organizar todo aquel material necesario para otorgarle una secuencia lógica a cada curso por impartir.

Comunicación.

1. **Ascendente.** Gerente Técnico.
2. **Horizontal.** Asistentes Administrativos
Vendedores de Cursos
3. **Descendente.** Capturista
4. **Externa** Participantes a los cursos.

Especificaciones del Puesto

1. **Conocimientos.** Especialidad en temas de:
Normas ISO 9000, QS 9000, ISO 17025
Control Estadístico del Proceso
Calibración de Instrumentos de Medición
Análisis de Riesgos (HACCP)
2. **Experiencia** De 3 a 5 años en el área por impartir
Mínimo 6 meses como instructor
3. **Iniciativa.** Estar en constante especialización

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	13	De	23
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Instructor.

4. Personalidad.

Dinámica
Facilidad de Palabra
Ordenada
Diplomática
Cortés
Excelente presentación
Facilidad para hablar en público
Facilidad para modular la voz

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha		Octubre de 2001	
		Página	14	De	23
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica				
	Página		De		
		De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Programador.

A) Identificación

- | | |
|---|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Programador |
| 2. Número de Plazas. | 1 |
| 3. Clave. | PGT3 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Técnica |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Técnico |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Técnica |

Propósito del puesto.

Actualizar la página de Internet, así como la instalación del software.

Funciones generales.

- Reunir la información necesaria para anexarla a la página de Internet.
- Diseñar la información de la información
- Actualizar la información en página

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica	Página	15	De 23	
		Página		De	
		De Fecha			

Descripción de Puesto de Programador.

Funciones específicas.

- Actualizar sus conocimientos con respecto al diseño de páginas.
- Llevar un registro del número de usuarios que visiten la página.
- Realizar un informe del número de usuarios que visitan la página.
- Apoyo en la instalación, actualización y capacitación del software que solicite el cliente.

Responsabilidad.

- Mantener actualizada y funcionando adecuadamente la página de internet de la empresa.

Comunicación.

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| 1. Ascendente. | Gerente Técnico. |
| 2. Horizontal. | Vendedor de Asesoría y Software |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Clientes |

Especificaciones del Puesto

- | | |
|-------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Paquetería en General
Amplios conocimientos en Visual Basic y Visual C
Manejo de Base de Datos
Inglés 50%
Sistemas de Calidad (Deseable) |
| 2. Experiencia | De 2 a 3 años en el área |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	16	De	23
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Programador.	
3. Iniciativa.	Para la innovación.
4. Personalidad.	Organizado Metódico Disciplinado Buena presentación

Elaboró:	Revisó:	Autorizó
----------	---------	----------

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica	Página	17	De 23	
		Página		De	
		De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Ingeniero en Calidad.

A) Identificación

- | | |
|--|--|
| 1. Nombre del Puesto. | Ingeniero en Calidad |
| 2. Número de Plazas. | 3 |
| 3. Clave. | PGT4 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Técnica |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|----------------------------------|------------------|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Técnico |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Técnica |

Propósito del puesto.

Implantar y/ o mantener el sistema de calidad adecuado para cada cliente.

Funciones generales.

- Asistir a las empresas que requieran el servicio de asesoría para detectar necesidades y recabar información necesaria.
- Elaborar Manuales y Procedimientos
- Realizar las modificaciones necesarias a los manuales y procedimientos
- Apoyar a las actividades que se requieran para el buen funcionamiento del área técnica

Funciones específicas.

- Realizar auditorías a la empresa que así lo solicite.
- Indicar las acciones correctivas detectadas
- Proporcionar los manuales y procedimientos autorizados
- Dar pronta respuesta a las dudas o inquietudes con respecto a la asesoría

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001	
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica	Página	18	De
Página			De	
De Fecha				

Descripción de Ingeniero en Calidad.

Responsabilidad.

- Presentar un plan de trabajo que logre implantar o mantener un Sistema de Calidad a la empresa solicitante.
- Cumplir con las condiciones y fechas estipuladas en el Plan de Trabajo.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|---|
| 1. Ascendente. | Gerente Técnico |
| 2. Horizontal. | Capturista
Vendedor de Asesoría y Software |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Clientes |

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Manejo de Paquetería
Implantación de Sistemas de Calidad
Normas ISO 9000, QS 9000, ISO 17025
Conocimientos de Proceso de Manufactura
Inglés 50% (Deseable) |
| 2. Experiencia | De 2 a 3 años es implantación de Sistemas de Calidad |
| 3. Iniciativa. | Para trabajar a un ritmo acelerado |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	19	De	23
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Ingeniero en Calidad.

4. Personalidad.

Entusiasta
Facilidad de Palabra
Organizado
Metódico
Disciplinado

Elaboró:	Revisó:	Autorizó

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	20	De	23
Página		De	
De Fecha			

VII DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Descripción de Puesto de Capturista.

A) Identificación

- | | |
|---|---|
| 1. Nombre del Puesto. | Capturista |
| 2. Número de Plazas. | 2 |
| 3. Clave. | PGT5 |
| 4. Ubicación (físico y administrativa). | México, DF., Oficina de Gerencia Técnica. |
| 5. Tipo de contratación. | Por tiempo indeterminado |
| 6. Ámbito de operación. | Operativo. |

B) Relaciones de autoridad.

- | | |
|---------------------------|------------------|
| 7. Jefe inmediato | Gerente Técnico |
| 8. Subordinados directos | Ninguno |
| 9. Dependencia funcional. | Gerencia Técnica |

Propósito del puesto.

Llevar a la captura todo documento oficial que conlleve a la total funcionalidad de la Gerencia Técnica.

Funciones generales.

- Capturar todos y cada uno de los documentos que se utilicen en el área técnica
- Reproducir aquellos documentos de los cuales se necesiten más de una copia.

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.	Fecha	Octubre de 2001		
		Página	21	De	23
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica				
	Página		De		
		De Fecha			

Descripción de Puesto de Capturista.

Funciones específicas.

- Capturar las modificaciones a las notas de cada uno de los cursos.
- Capturar y/ o modificar la información que requiera el Gerente Técnico
- Reproducir las notas de cada uno de los cursos por impartir.
- Elaborar Diplomas para los participantes de los cursos.
- Respaldar información
- Archivar documentos
- Solicitar el material para la preparación de notas de curso
- Vigilar el adecuado mantenimiento de las fotocopiadoras

Responsabilidad.

- Tener preparados los documentos como notas de curso y aquellos que necesiten elaboración y actualización si de captura se refiere.
- Elaborar diplomas de participantes a los cursos.

Comunicación.

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. Ascendente. | Gerente Técnico |
| 2. Horizontal. | Ninguno |
| 3. Descendente. | Ninguno |
| 4. Externa | Ninguno |

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	22	De	23
Página		De	
De Fecha			

Descripción de Puesto de Capturista..

Especificaciones del Puesto

- | | |
|--------------------------|--|
| 1. Conocimientos. | Manejo de Paquetería
Manejo de Fotocopiadora
Archivo
Conocimientos de ISO 9000 (deseable) |
| 2. Experiencia | Mínima de un año en puesto similar |
| 3. Iniciativa. | Para realizar el trabajo con rapidez |
| 4. Personalidad. | Organizado
Disciplinado |

Elaboró:	Revisó:	Autorizó
----------	---------	----------

Logotipo	PROVISA, S.A. DE C.V.
	Manual de Organización Específico de la Gerencia Técnica

Fecha	Octubre de 2001		
Página	23	De	23
Página		De	
De Fecha			

VIII DIRECTORIO			
No.	Nombre	Cargo	Teléfono (s)
1	Ing. Victoria Arellano	Gerente Técnico	56 20 50 50 Ext. 119
2	Ing. Roberto Maldonado	Instructor	56 20 50 50 Ext. 112
3	Ing. José Luis Vázquez	Programador	56 20 50 50 Ext. 112
4	Ing. Rita Ibáñez Ing. Víctor Franco Ing. Guadalupe Villalobos	Ingenieros en Calidad	56 20 50 50 Ext. 112

Elaboró:	Revisó:	Autorizó:
----------	---------	-----------

CONCLUSIONES

Provisa, S. A. de C. V., en poco tiempo se ha colocado de manera sobresaliente en el mercado, razón por la cual le es necesario tener una estructura definida para optimizar su función, gracias al desarrollo de este proyecto ahora cuenta con un Manual de Organización General y Manuales específicos por área autorizados.

El Manual de Organización representa un apoyo técnico ya que es una guía que permite conocer la estructura, responsabilidades y funciones de una organización en todas sus fases, y su ámbito de aplicación queda definido por las obligaciones asignadas.

El Manual de Organización sirve como una herramienta para la mejora de métodos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los empleados dentro de una empresa.

Como el Manual de Organización esta conformado con descripciones de puestos ayuda al empleado a conocer las expectativas que deberá cubrir para ocupar de manera eficaz su puesto de trabajo, le facilita el diseño del mejor método de trabajo, proporcionándole una mayor posibilidad de realización personal y profesional, disminuyendo las causas que le producen ansiedad; de tal manera que facilita la relación entre los intereses de los empleados y de la empresa.

El Manual de Organización entre otras ventajas determina cuales son las funciones y las actividades que se deben asignar a cada puesto de trabajo, ya que una correcta distribución de éstas determinará el grado de eficiencia del mismo.

El Manual de Organización interviene de manera relevante en la inducción y adiestramiento del personal de nuevo ingreso que se incorpora a una empresa, ya que le facilita su ubicación dentro del área de trabajo.

Dentro del Manual de Organización se explica la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, y las funciones en general, marcando los límites generales dentro de los cuales han de llevarse a cabo las actividades.

El Manual de Organización buscan resolver el problema de comunicación que es muy frecuente en todas las organizaciones, dando a conocer al usuario, quién ocupa el puesto, dónde esta ubicado físicamente y cómo se le puede localizar.

Algunas empresas que conocen la necesidad de un manual de organización no cuentan con manuales de organización.

Es muy común encontrar en las organizaciones del sector público manuales de organización.

Una razón por la cual algunas empresas del sector privado no cuentan con un manual de organización es porque carecen del personal especializado para ello.

El elaborar un manual de organización representa toda una metodología, por lo cual la tarea de elaborarlo debe conferirse a personal especializado.

Es indispensable para una buena administración, contar con un manual de organización ya que sabemos quién y cómo debe ocupar determinado puesto, así como las líneas de autoridad y comunicación.

En la actualidad un manual de organización representa una parte esencial en la estructura documental que debe tener un sistema de calidad.

Los Manuales de Organización representan para cualquier organización independientemente del tamaño, una clara visión de las líneas de autoridad y comunicación, así como la división del trabajo.

Aquellas personas que llevan a cabo los Manuales de Organización deberán ser especialistas con una preparación completa de los requisitos y principios de organización que se han contemplado en esta investigación.

Los proyectos de elaboración de Manuales de Organización dentro de la empresa deberán estar respaldados por la Alta Dirección de la organización para que dichos proyectos se lleven a cabo sin contratiempos; como ocurrió con este Manual ya que se implantará a través del método instantáneo debido a la aceptación del Director Técnico de PROVISA, S.A. de C.V.

Los Manuales de Organización pueden variar en su formato, sin embargo, el contenido siempre cumplirá con los beneficios para los que son creados.

Una vez que se cuenta con un Manual de Organización es muy importante su difusión e implantación para hacer de conocimiento general su existencia y disfrutar de sus ventajas.

Es de suma importancia contar con manuales específicos dentro de una organización, ya que ofrece la oportunidad de contar con todas las ventajas de un Manual de Organización a nivel micro.

BIBLIOGRAFÍA

DUHALT Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Contaduría y Administración, México: FCA- UNAM, 1990.

Franklin Fincowsky ,Enrique B. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura México. Mc Grall Hill 1998.

GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas administrativos: Análisis y diseño. México: Mc Graw Hill Interamericana de México, 1997.

Koontz Harold y Wehrich, Heinz. "Administración", México, Mc Graw Hill/Interamericana de México, (5ª. Edición), 1994.

REYES Ponce, Agustín; Administración de Empresas, México, Editorial Limusa, 1976.

STONER, James A.F., Administración, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994.

VALENCIA Rodríguez Joaquín, Elaborar y usar los manuales administrativos, México, Editorial ECAFSA, 2ª. Edición 1992 (novena reimp.1999)

DESSLER, Gary, Organización y administración, Madrid: Prentice – Hall International, 1979.

QUIROGA, Leos Gustavo, Organización y métodos de la administración pública, (2da. Ed.), México: Trillas 1991.

ALVAREZ, Martín G., Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, (1ra. Ed.), Mexico: Panorama 1996.