



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL

**"MANUALES ADMINISTRATIVOS:
UNA TÉCNICA DE ORGANIZACIÓN"**

TRABAJO RECEPTACIONAL
SEMINARIO DE ÁREAS SUSTANTIVAS
DE TRABAJO SOCIAL
"PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN
DE RECURSOS HUMANOS"
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADAS EN
TRABAJO SOCIAL
P R E S E N T A N :
ELIZABETH ADRIANA BAUTISTA CORTEZ
GABRIELA ANTONIA PÉREZ PÉREZ

DIRECTOR: Lic. Rafael Zepeda Barrios

MÉXICO, D.F. 2004





Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

GABRIELA A. PÉREZ PÉREZ

"De La piel para adentro, comienza mi exclusiva jurisdicción
yo elijo aquello que cruce o no mis fronteras, soy un ser soberano y
los límites de mi piel me resultan mucho más sagrados
que los confines políticos de cualquier país".

ZU

A esas dos "mujeres de ojos grandes"
por darme la vida y dejar que la viviera
confiando siempre en mí...
madre, luego que te vi, te amo.

Al resto de mi Familia, por lo que hemos
vivido y viviremos junt@s...

Al Lic. Rafael Zepeda Barrios por ser y estar.

Sol, Veroni-K, Alejandro y Jane-T,
pezas clave del rompecabezas de mi vida...
"Vamos a comenzar en el final,
para tenemos siempre al principio".

A ti... Negro, sólo puedo decirte que lo logre,
soy alguien... "Lo que no llegará, no me detiene
...aunque mi curiosidad es más grande que el miedo"

Al principio de todo:
Universidad Nacional Autónoma de México,
por la gran oportunidad de formar parte de su
comunidad estudiantil.

A ti "Marce" por atreverte a vivir este viaje
con infinita paciencia y humildad,
tienes razón, nadie puede decirte nada...
que tú no sepas...

A los que forman parte de mi vida...
"La distancia no es cuando
nos separamos, la distancia es si no volvemos"

GRACIAS...TOTALES.

ELIZABETH A. BAUTISTA CORTEZ

A mis padres Inelda Cortez Cortez y Antonio Bautista Cruz,
por que con su apoyo y consejos he logrado realizar una de mis
más grandes metas, la cual constituye la herencia más valiosa que
pudiera recibir de ustedes, con cariño y admiración.

A Naghela B. C. y Antuando B. C. por ser
un ejemplo de constancia y esfuerzo.

Marce Pérez Pérez G. A. de antemano gracias por
esa humildad que te caracteriza y por lanzarte a esta
aventura que compartimos, gracias por tu tiempo, tu
espejo y en especial por tu paciencia.

"Huir es el privilegio de los egoístas"

"Un amigo es el que nos muestra el rumbo y recorre con nosotros una parte del camino"
"Francisco Alberoni"

Clausen E. Rodríguez Serrano por tu apoyo,
impulso y alegría durante todo este tiempo que
hemos compartido dentro y fuera del aula.

A la Universidad Nacional Autónoma de México
por darme la oportunidad de formarme personal y
profesionalmente, de la cual siempre estaré orgullosa
de pertenecer.

Al grupo de los 6 por compartir conmigo una
parte de su vida gracias por todo amigo.

Por su orientación y colaboración en el desarrollo
esta monografía, mi respeto y agradecimiento al
Lic. Rafael Zepeda Barrios.

A los que omití pero que en algún
momento estuvieron ahí,

GRACIAS

Índice

INTRODUCCIÓN	<i>i</i>
<hr/>	
CAPITULO 1 TRABAJO SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN	1
<hr/>	
1.1 TRABAJO SOCIAL	1
1.2 ADMINISTRACIÓN	3
1.3 TRABAJO SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	4
1.4 LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO	8
1.4.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA	8
1.4.2 ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL O ESTRUCTURAL	9
1.4.3 ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA	11
1.4.4 ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO	11
1.4.5 ENFOQUE DE SISTEMAS	12
1.4.6 TEORÍA DE LA CONTINGENCIA	12
1.4.7 CONTROL TOTAL DE CALIDAD	13
1.4.8 REINGENIERÍA	13
1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO	14
<hr/>	
CAPITULO 2 ORGANIZACIÓN	17
<hr/>	
2.1 ORGANIZACIÓN	17
2.2 EL PROCESO ORGANIZACIONAL	17
2.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL	18
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	19
2.4.1 AUTORIDAD	20
2.4.2 DEPARTAMENTALIZACIÓN	20
2.5 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
2.5.1 ORGANIZACIÓN LINEAL	20
2.5.2 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL	21
2.5.3 ORGANIZACIÓN LÍNEA STAFF	21
2.5.4 ORGANIZACIÓN POR COMITÉ	22

2.6 TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN	23
2.6.1 ORGANIGRAMAS	23
2.6.2 DIAGRAMA DE FLUJO	25
2.6.3 MANUALES ADMINISTRATIVOS	25
<i>CAPITULO 3 MANUALES ADMINISTRATIVOS</i>	26
<hr/>	
3.1 ELABORACIÓN Y CONTROL DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	36
3.2 PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN	37
3.3 REVISIÓN Y EVALUACIÓN	44
3.4 DISTRIBUCIÓN	45
3.5 ACTUALIZACIÓN Y CONTROL	47
<i>CONCLUSIONES</i>	49
<hr/>	
<i>ANEXOS</i>	51
<hr/>	
ANEXO 1	51
ANEXO 2	52
ANEXO 3	55
ANEXO 4	56
ANEXO 5	57
ANEXO 6	58
ANEXO 7	59
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	60
<hr/>	

Introducción

El presente estudio monográfico es el resultado del Diplomado de "Planeación y Administración de Recursos Humanos" con el propósito de obtener el título de Licenciadas en Trabajo Social.

Uno de los módulos de mayor trascendencia dentro del Diplomado, para el desarrollo del Trabajo Social en empresas, fué el de "Diseño de Referentes Administrativos para la Organización y Desarrollo del Factor Humano", que trató sobre la organización empresarial, la clasificación de la estructura organizacional, las etapas de organización, técnicas de organización y el enfoque sistémico. De ésta diversidad de temas, fue necesario elegir uno sólo, ya que un estudio monográfico es una investigación detallada sobre un tema en particular, por lo que se decidió hablar de las técnicas de organización, específicamente de los manuales administrativos.

El objetivo principal de este estudio monográfico, es dar a conocer el valor de los manuales administrativos, como una técnica de organización indispensable para el desarrollo de la estructura organizacional de las empresas, en su coordinación y comunicación, del nivel superior o de dirección hacia toda la estructura organizacional. Para alcanzar este objetivo, se realizó una revisión conceptual sobre el tema.

El presente estudio monográfico se desarrolla partiendo de la interrelación del Trabajo Social y la Administración; posteriormente se desarrolla el tema de la Administración en general, pasando por la evolución del pensamiento administrativo, así como su proceso, retomando de éste la fase de organización, como parte del proceso y no como una entidad social, finalizando con el tema de nuestro interés, dando así, un marco general de los manuales administrativos.

En el primer capítulo, se aborda el papel del Trabajo Social en empresas y su desempeño en el área de Recursos Humanos, así como, algunos conceptos y teorías de la administración, el proceso administrativo como el conjunto de fases sucesivas a través de las cuales se efectúa la Administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral; incluyendo las diferentes funciones de la administración, específicamente de Recursos Humanos.

En el segundo capítulo se habla específicamente de una de las fases más importantes del proceso administrativo, que es la organización. En éste se incluyó el tema del proceso organizacional, la estructura organizacional, los tipos de organizaciones y técnicas de organización.

En el tercer capítulo, se concreta el objetivo principal de este estudio monográfico, desarrollándose el tema de los manuales administrativos como una técnica de organización, describiendo la conceptualización de los manuales administrativos, sus clasificaciones, su elaboración, control e implementación.

Como resultado del estudio monográfico, se identifica que los manuales administrativos son una técnica de organización muy importante en las empresas, ya que estos permiten la información, instrucción, comunicación, y coordinación en toda la estructura organizacional, lo cual conlleva al desarrollo integral tanto a nivel individual como grupal, al interior de la empresa.

Finalmente el Trabajo Social y cualquiera de sus áreas de intervención encuentran en los manuales administrativos una herramienta práctica y eficaz para el logro de los objetivos en la administración de Recursos Humanos, gracias a la identificación y contextualización de las necesidades de la empresa u organización, así como del personal desde una perspectiva integral, considerando los aspectos sociales, psicológicos, políticos y económicos, con la finalidad de poder entender las relaciones humanas tendiendo hacia el aumento de la productividad, siempre tomando en cuenta el bienestar del individuo, grupo y sociedad.

CAPITULO 1

1.-Trabajo Social y Administración

1.1. TRABAJO SOCIAL

El Trabajo Social es una disciplina de las Ciencias Sociales que reúne la teoría, metodología y técnicas para intervenir en todo tipo de situaciones y/o problemas sociales, estudiando las necesidades, carencias, potencialidades y habilidades de las personas, ya sea a nivel individual, familiar, grupal o comunitario; bajo cuatro modelos de intervención, el asistencial, el terapéutico, socioeducativo y gerencial. Todo esto con el objetivo de procurar una mejor calidad de vida en las personas.

La Licenciada Elizabeth Bautista López, la Licenciada María Guadalupe Salazar Hernández y la Licenciada María de Lourdes Apodaca Rangel señalan que las funciones principales del Trabajo Social son las siguientes:

“ La investigación social, la elaboración, ejecución y evaluación de planes, proyectos y programas de bienestar social, la administración de Recursos Humanos, la supervisión y evaluación de procesos sociales, la sistematización de experiencias y la retroalimentación”.¹

Para Silvia Galeana de la O. las funciones básicas del Trabajo Social son:

“Investigación social, organización social, gestión social, capacitación social, educación social, planeación y programación y administración”.²

Las áreas de intervención del Trabajo Social se clasificaron en tradicionales, potenciales y emergentes. Dentro del área de intervención tradicional se pueden citar las áreas de salud, de educación, de asistencia social, las penitenciarias - criminológicas y desarrollo comunitario.³

Las áreas potenciales, son la investigación, la procuración e impartición de justicia, promoción social y el área empresarial. Mientras que, dentro de las áreas emergentes se pueden señalar a los derechos humanos, desarrollo municipal y regional, atención en situaciones de desastre y atención a grupos vulnerables y emergentes.⁴

En el área empresarial el profesional de Trabajo Social centra su atención en problemas y necesidades de la empresa, organización⁵ y/o institución de la

¹ APODACA Rangel, Ma. De Lourdes; BAUTISTA López, Elizabeth; SALAZAR Hernández, Ma. Guadalupe, *Revista de Trabajo Social* No. 31, Pág. 15.

² GALEANA de la O, Silvia, *Manual de Trabajo Social: Campos de acción*, Pág. 166.

³ *Ibidem*. Pág. 168.

⁴ *Ibidem* Pág. 170.

⁵ Entendiendo a la *Organización* en este sentido como una entidad social.

organización de empleados, haciendo esto, desde una perspectiva integral, englobando aspectos económicos, psicológicos, sociales, relaciones productivas y relaciones humanas, tendiendo hacia el aumento de la productividad en un ambiente propicio y satisfactorio.⁷

En este sentido, el Trabajo Social se vale de la administración, utilizando las técnicas que ésta le proporciona en la intervención, para así coadyuvar al desarrollo integral de las personas en la empresa, por lo que es imposible separar el estudio de la administración del Trabajo Social, ya que la administración como se explicó anteriormente busca el logro de la máxima eficiencia de las funciones sociales y a su vez los procesos sociales y/o la sociedad en general necesita de los medios técnicos de la administración para que el desarrollo de sus funciones resulte eficaz.

En el área empresarial las funciones principales de Trabajo Social son: la investigación, administración, reclutamiento y selección, seguridad e higiene, relaciones públicas, educación, coordinación, prestaciones sociales, divulgación y sistematización.

Las actividades que se desarrollan en las funciones administrativas son:

- Participación en el diseño de planes, programas y proyectos acordes a las necesidades y problemas sociales de la empresa.
- Participación en la presupuestación y administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Optimización de la eficiencia de los recursos humanos, materiales y financieros.
- Diseño de manuales administrativos.
- Supervisión.
- Coordinación de departamentos y/o unidades.

Dicho lo anterior, se entiende que para el desarrollo de estas actividades el Trabajo Social interviene metodológicamente:⁸ teniendo como objetivos el trascender a la organización para conocer los factores sociales del grupo trabajador que condicionan la producción, así como, buscar el desarrollo integral de los empleados como seres humanos y de la empresa como comunidad, donde se mezclan intereses y se interrelacionan individuos que esperan satisfacer necesidades.

⁷ En este sentido entendemos a la Organización como proceso.

⁸ HERRERA, Lisa, Argelia. *Trabajo Social en Empresas*, Pág. 2-3.

⁹ El quehacer profesional del Trabajo Social se caracteriza por una matriz metodológica estructurada por un proceso operativo en donde intervienen la conjugación de conocimientos y acciones (investigación, diagnóstico, programación, gestión, evaluación y sistematización) que dan como resultado una mayor objetividad en el abordaje de la realidad social. Este proceso operativo está presente en todas las formas y estrategias de intervención de Trabajo Social, independientemente de los diversos enfoques que pudiera utilizar el profesional.

1.2. ADMINISTRACIÓN

Una de las actividades humanas más importantes es la Administración, la cual aparece desde tiempos muy remotos, en el mismo momento en que aparece el hombre, y su vinculación con sus necesidades y el trabajo, lo que lo lleva a formar grupos para alcanzar las metas que no podía lograr individualmente, haciendo así que la administración sea esencial para asegurar la coordinación de los esfuerzos individuales.

La palabra administración proviene del latín *ad*, que significa dirección hacia, tendencia; *minister*, que significa el comparativo de inferioridad, y el sufijo *ter*, que indica subordinación u obediencia significando subordinación y servicio.

En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, así como servicio que se presta a otro.⁹

Agustín Reyes Ponce señala en su libro de Administración Moderna algunos términos conceptuales¹⁰ sobre Administración de algunos autores en la materia, los cuales se mencionan a continuación:

E.F.L. Brech dice que es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Henry Fayol señala que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

José Antonio Fernández Arena concluye que la Administración es una Ciencia Social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Jiménez Castro dice que la Administración es una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr.

Koontz y O'Donell señalan que la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar objetivos, se fundamenta en la habilidad de conducir a sus integrantes.

George Terry afirma que la administración consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno

⁹ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración. Teoría, proceso y práctica*, Pág. 3

¹⁰ REYES Ponce, Agustín, *Administración Moderna*, Pág. 3-4

Como disciplina, la Administración tiene por finalidad dar una explicación acerca del comportamiento de las organizaciones y se refiere al proceso de la dirección de las mismas.¹¹

Este proceso implica la combinación y la coordinación de Recursos Humanos, técnicos y materiales para lograr ciertos propósitos; es un conjunto de etapas necesarias para lograr dichos propósitos.

El objetivo de la Administración es lograr los fines o resultados propuestos, a través de la coordinación eficaz y eficiente de todos los recursos: humanos, financieros, técnicos y materiales en un grupo social; ya sea en las industrias, en el comercio, en las organizaciones de servicios públicos, en los hospitales, en las universidades, en las instituciones militares o en cualquier otra forma de organización humana; la eficacia con la que las personas trabajan en conjunto para conseguir objetivos comunes dependen principalmente de la capacidad de quienes ejercen la función administrativa.

Las características de la Administración son la universalidad, su especificidad, su unidad temporal, su unidad jerárquica.

1.3. TRABAJO SOCIAL Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La Administración, al ser interdisciplinaria, se fundamenta y relaciona con diversas ciencias relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

"La Administración se enriquece de otras disciplinas para su desarrollo integral: la sociología para explicar la conducta social en las organizaciones. La psicología para explicar el comportamiento humano en el trabajo. El derecho marca los límites legales de la administración. La economía aporta información acerca del comportamiento de los mercados de mano de obra y de materias primas, de la oferta y de la demanda de los productos. La antropología provee los elementos para comprender al hombre dentro de las organizaciones. En este sentido, el Trabajo Social en su carácter de proporcionar una visión integral para identificar y atender problemas y necesidades sociales, con el objetivo de alcanzar el bienestar común, le permite a la administración, identificar las potencialidades del quehacer humano y las incrementa para beneficio de las organizaciones".¹²

Uno de los principales componentes de la Administración de Recursos Humanos es la dotación de personal, la cual es el proceso de atraer personas a la organización y verificar que tengan el potencial necesario para ser recursos valiosos.

¹¹ ALVAREZ, Héctor Felipe, *Principios de Administración*, Pág. 24.

¹² SÁNCHEZ, Rosado Manuel (Coordinador), *Manual de Trabajo Social*, Pág. 425.

La Administración de Recursos Humanos se alimenta de las ciencias del comportamiento para tomar mejor sus decisiones.

El objetivo de la Administración de Recursos Humanos es el desarrollo integral de la fuerza laboral, esto en función del individuo y de la organización.

Trabajo Social introduce una línea participativa dentro del proceso de administración de recursos humanos; "se pretende que los individuos desarrollen sus talentos con un alto grado de asertividad, creatividad, participación e integración, fomentando los equipos de trabajo hacia un objetivo común; difícilmente una empresa podrá competir si el recurso humano no está convencido y motivado de que su participación constituye el eje central en los procesos de cambio planificado".¹³

La Administración de Recursos Humanos está compuesta por cinco fases:¹⁴

1. Reclutamiento. En ésta fase es en la cual se atraen oferentes con su currículum, los cuales corresponden a puestos de trabajo que se solicitan.

2. Selección. Fase en la que se estudian y comparan las características del oferente para ver si éste es adecuado e idóneo, o no, al puesto de trabajo que se solicita.

3. Contratación. Es el establecimiento del vínculo formal entre la persona elegida y la organización, consiste en que la persona se presenta al lugar de trabajo ya habiendo aceptado las condiciones y es introducida interpersonal, material y teóricamente en su nuevo puesto y con respecto a la organización. Esta fase se compone a la vez de dos subfases, las cuales son: colocación que tiene que ver con el conocimiento material del lugar de trabajo, e inducción que está relacionada con el conocimiento teórico de la organización, como los deberes y responsabilidades, y los beneficios existentes.

4. Entrenamiento. Es la información técnica y especializada que el o la empleada recibe con respecto a su puesto particular de trabajo, ésta fase implica un ejercicio práctico.

5. Capacitación. Es la atención y formación que se brinda al empleado(a) para que avance de puesto y sea promovido su funcionamiento dentro de la organización y que con esto acreciente su desarrollo personal. La capacitación también implica la formación que recibe la persona con respecto a su desarrollo humano y social, con la meta de que el empleo se convierta en una opción de autorrealización y no sólo de subsistencia material.

¹³ *Idem*. Pág. 6.

¹⁴ CHAVERRI Chaves, Pablo, *Administración de Recursos Humanos*, Págs. 3-4, recuperado el 25/09/03, en: http://ns.kus.uic.edu/~perspex/pts_26.html

Las fases del proceso de Administración de Recursos Humanos se pueden ampliar a las siguientes: reclutamiento, selección, contratación, colocación, inducción, seguimiento, retribución, capacitación, motivación, promoción y retiro.

Estas fases también se pueden sintetizar en sólo dos: selección y entrenamiento, pues explican el proceso en dos momentos fundamentales: uno inicial y de elección y otro de práctica y desenvolvimiento laboral. La Administración de Recursos Humanos incluye la formulación de políticas, normas y procedimientos que regulan la relación organización-persona.

Al analizar el concepto de Trabajo Social y el de Recursos Humanos, se percibe que coinciden en dos cuestiones esenciales:

1. El trabajo directo con las personas, y
2. El objetivo de buscar el desarrollo integral de las mismas, haciendo uso eficiente y eficaz de los recursos con los que se cuenta.

A continuación se presenta la intervención del Trabajo Social en cada fase del proceso de Administración de Recursos Humanos:

Reclutamiento. Esta fase necesita de un manual de puestos previamente elaborado, el cual incluye el conjunto de tareas que el candidato realizará cuando sea contratado. El o la trabajadora social puede participar en la creación de éste material aportando, fundamentalmente, dos elementos: su habilidad y preparación para la observación, la que le permite percibir lo necesario para el puesto, las potencialidades que éste incluye y las tareas en tipo y características que se llevan a cabo, esto permitirá tener un panorama más claro sobre lo que hace la organización, y su habilidad para la discriminación, la cual permite saber qué requisitos, aptitudes, actitudes y características en general debe tener quien ocupe el puesto y cuales no. En esta fase el criterio profesional proveniente de Trabajo Social aporta para que la organización pueda definir los perfiles que requiere. **Selección.** Trabajo Social interviene en esta fase haciendo el correspondiente estudio sociolaboral del oferente, el cual permite definir cuál es el recurso humano más calificado y mayormente adecuado al puesto. Dejar esta fase a la pura intuición empírica puede devenir en desagradables sorpresas a la hora de que la persona inicia su trabajo o un tiempo después de esto. Para esta situación es importante señalar que el diagnóstico que elabora un o una trabajadora social no es un documento pasivo, sino que permite la emisión de un pronóstico, lo cual es sumamente valioso en términos organizacionales, sobre todo recordando lo complejo que es el manejo del recurso humano. Trabajo Social toma en cuenta variables sociales que no se acostumbra considerar, pues se observan prioritariamente elementos de tipo técnico, académico, físico o psicológico, lo cual deja de lado que el ser humano es un ser integral biopsicosocial. **Colocación.** En esta subfase de la contratación el o la trabajadora social se encarga de que el o la nueva empleada reciba la mejor bienvenida sea cual sea su puesto jerárquicamente hablando. El o la trabajadora social cumple un rol de informadora y presentadora, ya que ubica a la persona en su nuevo sitio de trabajo y le presenta a sus compañeros, al menos a los y las más cercanas, a quienes deseablemente, ya había comunicado de la nueva compañera o compañero...

La verdadera colocación corresponde al jefe inmediato, por lo que el o la trabajadora social sólo cumple un rol de acercador entre las partes de ser esto necesario. **Inducción.** En esta subfase de la contratación la persona recibe un cúmulo de información documental sobre las principales responsabilidades y deberes del puesto, así como de los beneficios que brinda la organización. Como en éste caso la información objetiva, clara y veraz se vuelve muy importante, la participación de Trabajo Social se hace imprescindible, sobre todo para tomar en cuenta las características que tiene esta persona para que la comunicación fluya, se pueden hacer actividades de inducción como talleres, charlas o conferencias, en cuya planeación y ejecución participa Trabajo Social. Se debe recordar que la inducción de una persona en una organización es un proceso en permanente construcción y no una etapa al inicio de la relación laboral. **Entrenamiento.** El o la trabajadora social interviene determinando cuáles son las necesidades de entrenamiento y puede hacer, básicamente, dos cosas: coordinar la capacitación técnica y particular que necesitan cierto empleados o impartirla el o ella misma si es de carácter social, como por ejemplo: atención al cliente, comunicación interpersonal, relaciones humanas o solución alternativa de conflictos. Usualmente éste trabajo es realizado por la unidad de recursos humanos o bien por decisión del jefe inmediato. **Capacitación.** Se comprende como los cursos, talleres u otros que el empleado requiere para su desarrollo personal. Trabajo Social tiene a cargo la programación de esta etapa. Esta fase es similar a la anterior por el hecho de que interviene directamente con la o las personas, pero difiere en que trasciende lo meramente laboral u organizacional.¹¹

Como vemos, el proceso de Administración de Recursos Humanos y el Trabajo Social coinciden funcionalmente porque:

1. Ambas implican personas vistas desde una perspectiva social, en este caso la laboral.
2. Ambas creen en el potencial de la gente, y
3. Ambas buscan acrecentarlo.

Es importante señalar que si bien cada una de estas funciones del proceso de administración de recursos humanos se conciben tanto en el sector privado como en el público, aunque el Trabajo Social tiene mayor participación en el sector público realizando sus funciones propias, poco a poco se ha ido insertando en el desarrollo de funciones de Administración de Recursos Humanos en el sector privado.

El desempeño de las funciones del profesional del Trabajo Social antes mencionadas, están determinadas por el tipo de organización, empresa o institución ya sea del orden público o privado en el que este inserto.

Cabe mencionar que para los fines del presente estudio monográfico es indispensable incluir un apartado sobre la evolución del pensamiento administrativo, para tener como referencia los diversos criterios y etapas por las que ha pasado el proceso administrativo.

¹¹ Ibidem, Pág. 3-5

1.4. LA EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO.

Para los fines del presente estudio monográfico es indispensable incluir un apartado sobre la evolución del pensamiento administrativo, para tener como referencia los diversos criterios y etapas por las que ha pasado el proceso administrativo.

El concepto más antiguo, y quizá de mayor aceptación, es el planteamiento tradicional o clásico. Éste se divide en tres grandes ramas administrativas: científica, funcional o estructural y burocrática.¹⁶ Todas surgieron alrededor del mismo periodo, a finales del siglo XIX y principios del XX.

1.4.1. ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Frederick W. Taylor (1856-1915), considerado como el iniciador de la administración científica, estudió en forma sistemática el trabajo humano y aplicó el método científico al análisis de las tareas que se realizaban en el proceso productivo como instrumento para lograr una organización racional del trabajo que permitiera el incremento de la eficiencia. La obra de Taylor puede dividirse en dos periodos¹⁷. En el primero se ocupa fundamentalmente de la racionalización del trabajo a nivel del operario, a través del estudio de tiempos y movimientos; en el segundo, concluye que la racionalización del trabajo a este nivel debería ir acompañado de una estructura organizacional que permitiera su aplicación.

Los principios fundamentales sobre los que Taylor consideraba que estaba basado el enfoque científico de la administración, se resumen en:¹⁸

1. Sustituir las reglas prácticas por la ciencia (conocimiento organizado).
2. Obtener armonía en lugar de discordia en la acción del grupo.
3. Lograr la cooperación entre los seres humanos, en lugar de un individualismo caótico.
4. Trabajar en busca de la producción máxima, en lugar de una producción restringida.

¹⁶ HELLRIEGEL, Don y la Escrib, Susie E., *Administración: un enfoque basado en competencias*, Pág. 44.

¹⁷ HERNÁNDEZ Mondulza, Eric R. Y SANCHEZ Martínez, Ariana, *Dura un nuevo modelo de gerencia: el instructor de soporte organizacional*, Págs. 12-16.

¹⁸ MARTZ Solís, G. J. *Teoría Administrativa*, Pág. 4-8, recuperado el 12/06/03 en <http://webpa.stormshia.com/~martzsolis/TEORIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20SUS%20APLICACIONES%20PDF%5.htm>

5. Desarrollar a todos los trabajadores hasta el grado más alto posible para su beneficio y la mayor prosperidad de la compañía.

Entre los discípulos inmediatos de Taylor se encuentran pioneros tan notables como Henry Gantt quien desarrollo la gráfica que lleva su nombre: centró su atención en la selección de los trabajadores y en la cooperación entre éstos y la administración.

A Frank Gilbreth se le conoce por sus estudios sobre tiempos y movimientos, mientras que Lillian Gilbreth, por su parte, se ocupo de los aspectos humanos del trabajo.

1.4.2. ADMINISTRACIÓN FUNCIONAL O ESTRUCTURAL

En Francia, paralelamente a los trabajos de Taylor, Henry Fayol (1841-1925) abordó la problemática de la eficiencia de la empresa desde otra óptica: la estructura de la organización y la aplicación de los principios generales de la Administración.¹⁹

Para Fayol, la función de la Administración se reparte entre la cabeza y los miembros del cuerpo social. Toda empresa tiene que realizar una serie de operaciones que le son comunes y que Fayol las sintetiza en seis aspectos:

1. Operaciones técnicas: (producción, transformación, fabricación).
2. Operaciones comerciales: (compras, ventas, cambios).
3. Operaciones financieras: (busca y gerencia de capitales).
4. Operaciones de seguridad: (protección de bienes y de personas).
5. Operaciones de contabilidad: (inventario, balance, precio de costo, estadística).
6. Operaciones administrativas: (previsión, organización, dirección, coordinación y control).

De éstas se destacan las operaciones administrativas como las más importantes, ya que a través de ellas se puede articular el trabajo de una empresa, coordinar los esfuerzos del grupo y armonizar las acciones.

Es a través de éstas que el resto de las actividades organizacionales puede sincronizarse y armonizarse para lograr la eficiencia organizacional. Las funciones administrativas que señala Fayol constituyen el proceso administrativo, cuya ejecución es la parte medular de cualquier administrador,²⁰ independientemente del nivel jerárquico o área de actividad que desempeñe dentro de la organización.

¹⁹ *Ibidem*. Págs. 9-10.

²⁰DAN, Eli, *Evolución histórica de la teoría y práctica de la Administración*, Pág. 10, en <http://www.udabol.edu.bo/biblioteca/derecho/derechosss/derechoadministrativo/histoadmmis.doc>, recuperado el 22/05/03.

Fayol incorpora a la Administración otros principios, los cuales son de permanente vigencia en el campo de la Administración, estos son²¹:

1. División del trabajo: la simplificación de tareas significa mayor especialización.
2. Autoridad: la capacidad de mando implica también una responsabilidad de sus acciones. Existen dos tipos de autoridad: legal (por el puesto ocupado) y personal (habilidad de hacerse obedecer por otros).
3. Disciplina: hace referencia a la obediencia de lo pactado, del contrato por ambas partes.
4. Unidad de mando: ha de hacerse lo que dice el jefe, para así evitar confrontaciones.
5. Dirección: para la consecución de un objetivo hay que tener un único líder, es decir, evitar confrontaciones. Este principio implica una autoridad de mando pero no viceversa.
6. Subordinación: en caso de conflicto se debe sacrificar los intereses particulares en beneficio de los intereses de la empresa con la cual se debe estar plenamente identificado.
7. Remuneración del personal: hay que establecer una remuneración adecuada, tanto para los operarios como para los directivos, porque los extremos limitan el interés de los trabajadores.
8. Centralización: existe un elemento integrador de los elementos que componen la empresa.
9. Jerarquía: toda organización tiene que establecer un orden jerárquico. Es la vía que garantiza el tránsito de las comunicaciones y la unidad de mando en una empresa.
10. Orden: existen dos tipos de orden: funcional o material (cada cosa en su lugar) y social (cada persona en cada lugar).
11. Justicia y equidad: justicia: hacer cumplir lo acordado; equidad: partiendo de la idea del contrato, extender el acuerdo a otro tipo de situaciones.
12. Estabilidad: se trata de evitar en lo posible la rotación del personal dentro de la empresa; no quiere decir que siempre estén en el mismo puesto sino que pueden ascender porque da una mayor estabilidad. Permite rentabilizar la inversión inicial en formación de los trabajadores y se puede aprovechar la experiencia de los trabajadores en beneficio de la propia empresa.
13. Principio de iniciativa: cualquier persona puede tener sus propias ideas y bueno que las organizaciones las aprovechen.
14. Unión: tratar de crear un buen clima en los trabajadores para aumentar su capacidad productiva y conseguir los objetivos de la empresa.

²¹ *Padres de la Ingeniería Industrial*, Pág. 12, en http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%EDa_industrialPADRES_DE_LA_INGENIERIA_INDUSTRIAL, recuperado el 12/04/03.

1.4.3. ADMINISTRACIÓN BUROCRÁTICA

Max Weber (1864-1920), historiador alemán, es el autor a quien más de cerca se asocia con la Administración burocrática,²² la cual se basa "en reglas, en una jerarquía establecida, una clara división del trabajo y procedimientos detallados".²³

La Administración burocrática ofrece un programa sobre cómo debe operarse una organización. En esta se recomiendan siete características, que juntas representan un método formal de la Administración:

1. "Formalización: todas las actividades de la organización se definen por escrito, y la organización opera de acuerdo con un conjunto de leyes o reglas que se aplican a todos los casos individuales, sin excepción.
2. División del trabajo: cada participante tiene un cargo o posición definidos con esfera específica de competencia, con deberes oficiales y atribuciones estrictamente especificadas y delimitadas.
3. Principio de jerarquía: la burocracia se fundamenta en una jerarquía bien definida de autoridad. Cada empleado está sometido a ordenes impersonales que guían sus acciones para asegurar la obediencia. Cada función inferior está bajo control y supervisión de la más alta, garantizando unidad de control; cada empleado sólo tiene un jefe. De ahí la estructura piramidal de la burocracia.
4. Impersonalidad: la burocracia enfatiza en los cargos y no en las personas que los ocupan pues aquéllas entran y salen de la organización, pero los cargos permanecen, para garantizar su continuidad y perpetuación...
5. Competencia técnica: la selección y elección de los empleados se basan en la competencia técnica y las calificaciones profesionales de los candidatos, no en las preferencias de orden personal.
6. Separación entre propiedad y administración: los recursos utilizados por la organización burocrática para ejecutar sus tareas no son propiedad de los burócratas.
7. Profesionalización del empleado: los empleados de la burocracia son profesionales, pues son especialistas, gracias a la división del trabajo".²⁴

1.4.4. ADMINISTRACIÓN DEL COMPORTAMIENTO HUMANO

Por otra parte, a finales de los años treinta la psicología y la sociología cuestionaron la naturaleza del ser humano, y se difundió la idea de la esencia social del individuo, aspecto que había ignorado la teoría administrativa hasta entonces vigente y que, en aquel tiempo, irrumpió en el campo de la administración. La eficiencia organizacional ya no podía lograrse a través de la racionalización del trabajo o de la aplicación del proceso administrativo.

²² Denominada así porque el historiador sustentó su obra en el estudio de la burocracia gubernamental de Alemania, ya que le interesaban los problemas sociales y económicos que enfrentaba la sociedad; sus textos sobre la burocracia representan sólo una parte de su aportación total a la teoría social.

²³ HELLRIFGEL, Don y Jackson, Susan E., Pág. 45.

²⁴ CHIAVENATO, Idalberto, *Administración: proceso administrativo*, Pág. 29

El énfasis se traslada a los aspectos psicológicos de la conducta del individuo, se retoman los principios desarrollados por la psicología y sociología y se aplican a la teoría administrativa, con lo cual surge en Estados Unidos la corriente del comportamiento humano, este enfoque causó una revolución conceptual a la teoría administrativa ya que busca el incremento de la productividad a través de aspectos tales como motivación, liderazgo, comunicación y grupos informales.

Uno de los respaldos más sólidos para esta corriente, lo encontramos en los estudios efectuados entre 1924 y 1933 en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company, en Chicago, a cargo del profesor Elton Mayo (1880-1949).

A partir de estos estudios, se llegó a la conclusión de que existe “una compleja reacción emocional en cadena que lleva al incremento de la productividad, ya que los grupos de trabajo informales y el entorno social de los empleados influyen en esta”.²⁵

1.4.5. ENFOQUE DE SISTEMAS

Al final de la década de los años cuarenta, la teoría administrativa aborda la problemática organizacional desde una perspectiva diferente. La organización se considera como un sistema abierto, es decir, como un conjunto de elementos interconectados e interdependientes que conforman un todo único que interactúa con su medio ambiente.

El enfoque de sistemas, en su aplicación a la Administración permitió una síntesis de las aportaciones que se habían desarrollado hasta entonces; su evolución ya en los sesentas, dió lugar a la teoría de contingencias, la cual puntualiza que en la práctica administrativa y en las organizaciones no hay nada absoluto.

Las acciones administrativas dependen de las características de cada organización y situación y no de principios administrativos universales.

1.4.6. TEORÍA DE LA CONTINGENCIA

La teoría de la contingencia, también llamada enfoque situacional, señala que no existe una estructura única de organización, sino que ésta depende de las dimensiones de la empresa, de la tecnología y del ambiente que la rodea; ello permite la búsqueda de estructuras flexibles, capaces de incorporar rápidamente los cambios que se dan en situaciones dinámicas dentro y fuera de las empresas. Esta teoría significa un giro importante de la teoría moderna de la Administración, porque representa cada serie de relaciones de la organización sujeta a sus circunstancias singulares.

²⁵ HELLRIEGEL, Don y Jackson, Susan E., Pág. 55.

1.4.7. CONTROL TOTAL DE CALIDAD

En su libro "Qué es el Control Total de Calidad" Kaoru Ishikawa, (1985) propone para la aplicación de esta técnica en las empresas el desarrollo de los siguientes pasos:²⁶

1.- Aplicación de técnicas de planeación estratégica que implican responder a lo siguiente:

- ¿Cuál es la misión de la empresa?
- ¿Cuáles son las debilidades?
- ¿Cuáles son las fortalezas?
- ¿Qué comprar y que vender a los clientes?
- ¿Cuál es el programa para este año?
- ¿Cuáles son los indicadores de éxito?

2.- Establecimiento de estándares de ejecución para todas las actividades de la empresa. Al definir estándares se establecen parámetros contra los cuales comparar las actuaciones; por lo que es necesario para el establecimiento de los estándares que exista una participación de toda la organización como un equipo de trabajo.

3.- Establecimiento de los círculos de calidad. Estos están basados en una nueva concepción sobre cómo resolver los problemas, basándose en el trabajo en equipo e involucrando al personal de base. En ellos se considera al individuo como una fuente de ideas y no sólo como un par de manos.

Los círculos de calidad operan a la inversa de lo que ha sido lo normal en las organizaciones, ya que ellos están basados en el hecho de que nadie sabe hacer mejor su trabajo que aquel que lo hace todos los días. Por lo que Ishikawa concluye que "La calidad no se controla, la calidad se hace".²⁷

En base a esto se puede concluir que el objetivo de esta teoría es lograr la satisfacción humana a través del control total de calidad.

1.4.8. REINGENIERÍA

Se denomina reingeniería a una de las más modernas técnicas administrativas desarrollada por Michael Hammer (1993) en su libro titulado "Reingeniería", en el cual plantea:²⁸

²⁶ PÉREZ, Guillermo, *Calidad Total*, Pág. 12-15, recuperado el 22/03/04 en <http://www.gestopolis.com/recursos/2/documentos/fulldocs/caltotalmemo.htm#4>

²⁷ CUEVAS Amaya, William, *Calidad Total*, Pág. 6, recuperado el 09/03/04 en <http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/caltotalocci.htm>

²⁸ JOSÉ M. Juan, *Aplicación de la Reingeniería Dinámica*, Pág. 1-3, recuperado el 19/03/04 en <http://www.gestopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/apliredinamica.htm>

- a. Organizar la empresa en función de procesos o sea una serie de operaciones sucesivas para lograr un objetivo.
- b. Volver a inventar la manera de hacer los procesos.
- c. Son los productos y no los procesos los que llevan al éxito de la empresa.
- d. Entender los procesos antes de rediseñarlos.
- e. La reingeniería implica investigación, descubrimiento y creatividad.
- f. La reingeniería no es hacer menos con más, sino más con menos.
- g. Olvidar lo que es y pensar en lo que se debe ser.
- h. El futuro no se parece al pasado y las soluciones del pasado no servirán en el futuro.

En el libro de Manganelli y Klein "Cómo hacer la reingeniería" publicado en 1995 se plantea la siguiente metodología de trabajo:²⁹

- Reconocer la necesidad de cambio en los procesos.
- Modelar los procesos.
- Visualizar idealmente el proceso.
- Instrumentar la solución.
- Ejecutar la transformación.
- Evaluar la transformación.

Este último aspecto lleva al concepto del mejoramiento continuo, que debe ser uno de los objetivos generales de la Administración. En este sentido, la reingeniería significa volver a evaluar la esencia de la empresa en todos sentidos.

1.5. PROCESO ADMINISTRATIVO

Un proceso es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. Por lo que se define al proceso administrativo como:

"El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral".³⁰

Es importante enfatizar que existen diversos planteamientos en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, por lo que para los fines de este estudio analizaremos el criterio de las cuatro etapas que son, la planeación, organización, dirección y control³¹ porque es uno de los más difundidos y aceptados en el ámbito de la administración.

²⁹ PÉREZ, Mansel, *La mejora continua, una necesidad de estos tiempos*, Pág. 9, recuperado el 13/02/04 en http://www.gestiones.com/revistas/los_tiempos/los_tiempos/los_tiempos/los_tiempos.html

³⁰ MUNCH Galeudo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, Pág. 31.

³¹ *Ibidem*, Pág. 37.

Organizar es entonces un proceso permanente de creación de estructuras dentro de una empresa, el cual depende de los objetivos y planes de la misma. Para llevar a cabo este proceso, se toman en cuenta cuatro pasos básicos cuando se empiezan a tomar decisiones para organizar:

Tabla 1 CRITERIOS EN LAS ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

AUTOR	AÑO	ETAPAS			
Henry Fayol	1886	Previsión	Organización	Comando y Coordinación	Control
Harry Arthur Hopo	1935	Planeación	Organización	Coordinación	Control
Lyndall Unwick	1943	Previsión	Planeación	Organización Comando y Coordinación	Control
William Newman	1951	Planeación	Organización y Obtención de recursos	Dirección	Control
R. C. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz Y O'Donnell	1955	Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
John E. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Ferry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis A. Allen.	1958	Planeación	Organización	Motivación y Coordinación	Control
Dalton Mc. Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Previsión y Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
Isaac Guzmán V.	1961	Planeación	Organización e Integración	Dirección y Ejecución	Control
J. Antonio Fernández	1967	Planeación	Implementación		Control
R. Alec Mackenzie	1969	Planeación	Organización e Integración	Dirección	Control
Robert C. Appleby	1971	Planeación	Organización	Dirección	Control
William P. Leonard	1971	Planeación	Organización	Dirección	
Sisk y Sber Dlik. Leonard Kazmier.	1974	Planeación	Organización	Liderazgo	Control
Robert F. Bucéele	1976	Planeación	Organización-Staffing	Dirección	Control
Buró K. Scanla	1978	Planeación y Toma de decisiones	Organización	Liderazgo	Control
Eckles Carmichael y Sarchet.	1978	Planeación	Organización	Dirección	Control

Fuente: Munch Galindo. Lourdes. *Fundamentos de Administración*. Pág. 75.

Partiendo de esto, se entiende que la Administración de una organización requiere el constante ejercicio de ciertas responsabilidades directivas.

A tales responsabilidades se les denomina colectivamente como las etapas de la Administración: planificación, organización, dirección y control; mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral, por lo que se definen las etapas del proceso administrativo de la siguiente manera:

“Planificación.- es el proceso de desarrollar objetivos empresariales y elegir un futuro curso de acción para lograrlos. Comprende:

- a) Establecer los objetivos de la empresa
- b) Desarrollar premisas acerca del medio ambiente en la cual han de cumplirse
- c) Elegir un curso de acción para alcanzar los objetivos
- d) Iniciar las actividades necesarias para traducir los planes en acciones
- e) Replantear sobre la marcha para corregir deficiencias existentes.

Organización.- es el proceso mediante el cual los empleados y sus labores se relacionan unos con los otros para cumplir los objetivos de la empresa. Consiste en dividir el trabajo entre grupos e individuos y coordinar las actividades individuales del grupo. Organizar implica también establecer autoridad directiva.

Dirección.- es el proceso de motivar a las personas (de igual nivel, superiores, subordinadas y no subordinadas) o grupos de personas para ayudar voluntaria y armónicamente en el logro de los objetivos de la empresa.

Controlar.- es el proceso de asegurar el desempeño eficiente para alcanzar los objetivos de la empresa. Implica:

- a) Establecer metas y normas
- b) Comparar el desempeño medido contra las metas y normas establecidas
- c) Reforzar los aciertos y corregir las fallas”.³²

Los temas centrales de la Administración son la planificación, la organización, la dirección y el control de los recursos humanos, materiales, financieros y de información con el fin de que las organizaciones puedan cumplir con su misión y lograr sus propósitos. La asignación de los recursos productivos es la tarea crítica de todo administrador.

Tabla 2 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN EN RELACIÓN CON LOS RECURSOS QUE SE CUENTAN EN UNA ORGANIZACIÓN

RECURSOS	FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN				MISIÓN Objetivos
	Planear	Organizar	Dirigir	Controlar	
Humanos	Objetivos Políticas Programas Presupuestos	Estructura Funciones Tareas Jerarquía	Delegar Motivar Capacitar Disciplina	Compara Evaluar Sugerrir Interpretar	A alcanzar
Materiales	Guías Proyección Procedimientos	Evaluar Selección Cadena de mando	Participar Sancionar Coordinar	Ajustar Analizar Observar	
Financieros	Metas Planes	Responsabilidad Jerarquía	Premios Dirección	Cumplir Informar	
Información	Estándares	Centralización	Corregir	Corregir	

Fuente: Álvarez, Felipe Héctor, *Principios de Administración*. Pág. 26.

³² WELSCH, Glenn ; HILTON, Ronald y GORDON, Paul, *El Proceso Administrativo*, Pág. 12.

CAPITULO 2

2. Organización

2.1 ORGANIZACION

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada Organización.

La palabra organización tiene tres acepciones: una etimológica que proviene del griego *organón* que significa instrumento; otra que se refiere a la organización como entidad o grupo social; y otra que se refiere a la organización como un proceso.³³

Para los fines de este estudio, se analizará a la organización como un proceso basado en el concepto de Agustín Reyes Ponce, en el que señala que la:

“Organización es la estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados”.³⁴

2.2. EL PROCESO ORGANIZACIONAL

Organizar, es entonces un proceso permanente, que depende de los objetivos y planes de la empresa. Para llevar a cabo este proceso, se toman en cuenta cuatro pasos básicos cuando se empiezan a tomar decisiones para organizar:

- a. "Dividir la carga de trabajo entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos. Esto se conoce como la división del trabajo.
- b. Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
- c. Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- d. Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como Coordinación”.³⁵

³³ MUNCH Galindo, Lourdes, Pág. 107

³⁴ REYES Ponce, Agustín. *Administración de empresas. Teoría y práctica Segunda parte*, Pág. 212.

³⁵ WELSCH, Glenn; HILTON, Ronald y GORDON, Paul, Pág. 12.

Si contemplamos la tarea de organizar como un proceso, será lógico considerar diversos aspectos:

"La organización debe basarse en contingencias y situaciones, es decir, cuando se elabore una teoría de la organización han de considerarse conceptos, principios, técnicas y criterios; no existe una única manera correcta de organizar un número variable de empresas, sino, más bien, hay que tener en cuenta que cada estructura organizacional depende de la situación para la que se ha establecido y de las posibles contingencias estructurar los niveles de organización y el área de mando. La razón para organizar es hacer eficaz la cooperación humana, así resulta que la causa de los niveles organizacionales radica en las limitaciones del área de mando, es decir, conocer el número de personas que un administrador puede supervisar. El resultado es la existencia de los niveles organizacionales problemas con los niveles donde existe la tendencia a considerar a la organización y a la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales por la totalidad de los departamentos y de los niveles departamentales. Sin embargo la división de las actividades en departamentos y la creación de niveles múltiples, no son en sí mismas muy aconsejables primero porque los niveles son costosos, segundo porque complican la comunicación y tercero porque dificultan el control".³⁶

Las razones específicas para organizar incluyen la necesidad de establecer líneas de autoridad, mejorar la eficiencia y calidad del trabajo a través del sinergismo e incrementar la comunicación³⁷.

2.3. DISEÑO ORGANIZACIONAL

Cuando los gerentes desarrollan o cambian la estructura de una organización, se emprende entonces lo que se conoce como Diseño Organizacional. Este proceso incluye decisiones acerca de la cantidad de complejidad, formalidad y centralización a utilizar. Estos tres aspectos de la estructura de la organización pueden combinarse e igualarse para crear diversos diseños de organización.

"El diseño organizacional comprende elementos de la función de organización: su alineación e interrelaciones con las funciones de planeación, dirección y control, y los complejos intercambios que deben considerarse para lograr una correspondencia entre estas funciones y otros aspectos de la organización".³⁸

El diseño organizacional proceder de la siguiente manera, dadas las necesidades totales de la organización, el "diseñador" bosquejará todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas.

³⁶ *Ibidem*. Págs. 15-18.

³⁷ RUE W., Leshi y Lloyd L., *Bvars, Administración. Teoría y aplicaciones*, Pág. 138.

³⁸ Gómez Fulao, Juan C., *Sistemas administrativos: Estructuras y procesos*, Pág. 268.

El diseñador combinará estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determinará cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que se deben requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando qué tipos y cuántas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego qué tipos y cuántas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.³⁹

2.4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se entiende por estructura la manera de establecer las relaciones internas de autoridad, responsabilidad, comunicaciones y control de una organización, a los efectos de lograr sus propósitos y objetivos fundamentales. Además, la estructura de la organización determina las interrelaciones funcionales para realizar la labor propia de la empresa.

Según Robbins P. Stephen, la estructura de una organización puede describirse a través de tres componentes.⁴⁰

- a) *Complejidad*. Este término se refiere a la cantidad de diferenciación en una organización. Es decir, entre más sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrán en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades de la organización geográficamente, más difícil o complejo será coordinar a las personas y sus actividades.
- b) *Formalización*. Es el grado en el que una organización depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados. En este sentido, entre más sean las normas y reglamentos de una empresa, más formalizada será la estructura de la misma.
- c) *Centralización*. Ésta describe dónde está la autoridad para la toma de decisiones. Este concepto se refiere a la delegación de autoridad a los puestos de trabajo existentes en una organización, incluyendo la toma de decisiones y el control. En ciertas organizaciones, se utiliza la descentralización entendiendo a esta como la delegación de la autoridad de toma de decisiones a niveles inferiores en una organización.

Una estructura de organización adecuada es un prerrequisito para un buen rendimiento de los empleados.

³⁹ Brown, David R., *Teoría de la Organización y la administración: enfoque integral*, Pág. 316.

⁴⁰ Robbins P., Stephen, *Fundamentos de Administración. Conceptos y aplicaciones*, Pág. 335.

2.4.1. AUTORIDAD

Las líneas de autoridad claras y adecuadas junto con una departamentalización correcta forman la base de la organización. La autoridad es el derecho de mandar e invertir recursos. Las líneas de autoridad sirven para unir los distintos componentes de la organización. Esta estructura forma el sistema dentro del cual funciona dicha organización.⁴¹

2.4.2. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Es el proceso de agrupar a individuos en unidades separadas o departamentos para alcanzar las metas organizacionales.⁴²

Existen seis tipos de departamentalización⁴³ como son:

1. Funcional: La departamentalización se da a partir de la agrupación de actividades pensando en las funciones desempeñadas.
2. Por producto: En esta se da la agrupación de las actividades a partir de la línea de productos que la empresa elabora.
3. Por cliente: Se realiza con base en clientes comunes.
4. Geográfica: En esta se agrupan las actividades con base en un territorio o área geográfica.
5. Por proceso: Agrupa actividades con base en el flujo de productos o de clientes.
6. Matricial: Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones.

2.5. TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Existen cuatro tipos básicos de estructura⁴⁴ organizacional: organización lineal, organización funcional, organización línea-staff y organización por comité.

2.5.1. ORGANIZACIÓN LINEAL

Es la estructura organizacional más sencilla y antigua, y se basa en la autoridad lineal. La autoridad lineal es una consecuencia del principio de la unidad de mando: significa que cada superior tiene autoridad única y absoluta sobre sus subordinados y que no la comparte con ninguno.

⁴¹ *Ibidem*. Pág. 130.

⁴² MALTITANO Cayuela, Oscar, *Recreando la Administración*, Pág. 345.

⁴³ *Ibidem*. Págs. 345-348.

⁴⁴ DAVIS y NEWSTROM, *Comportamiento Organizacional*, Págs. 112-115.

La organización lineal o estructura lineal tiene sus orígenes en los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. Entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad (que significa el derecho organizacional de exigir el cumplimiento de órdenes y ejecución de tareas) y de responsabilidad (que significa el deber o la obligación de seguir órdenes y ejecutar tareas. Debido a estas líneas de autoridad y responsabilidad, se presenta la cadena de mando.⁴⁵

2.5.2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

La organización funcional es la estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Más recientemente se nota que, a medida que las empresas crecen y su ambiente se torna variable y competitivo, aumenta considerablemente la necesidad de tener órganos especializados capaces de proporcionar consejo e innovaciones rápidas y sustanciales. Esta flexibilidad, indispensable en la organización competitiva e innovadora, es una de las principales fallas de la estructura lineal, que sólo funciona en un ambiente estable y rutinario.

Taylor fue uno de los defensores de la organización funcional, al enfrentarse con el excesivo y variado volumen de atribuciones concentradas en los capataces de producción de una siderúrgica estadounidense que adoptaba la organización lineal. Taylor sostenía que la especialización del obrero debería estar acompañada por la especialización de los supervisores y la gerencia, mediante la estructura funcional.⁴⁶

2.5.3. ORGANIZACIÓN LÍNEA STAFF

El staff o asesoría funcional se deriva del principio de la especialización de las funciones, que separa, distingue y especializa. En la antigüedad, el staff se hallaba constituido por los jefes homéricos que aconsejaban a los reyes de Grecia y por el consejo de los sabios que asesoraban a los reyes anglosajones.⁴⁷

Con el crecimiento y la complejidad de las tareas de las empresas, la estructura lineal fue insuficiente para proporcionar eficiencia y eficacia. Las unidades y posiciones de línea, las cuales tienen autoridad lineal, se concentraron en alcanzar los objetivos principales de la empresa y delegaron la autoridad en servicios especializados, y las atribuciones marginales a otras unidades y posiciones de la empresa.

Así mismo, las unidades y posiciones de línea se liberaron de una serie de actividades y tareas para dedicarse exclusivamente a los objetivos básicos de la empresa, como producir, vender, etc.

⁴⁵ *Ibidem.*

⁴⁶ *Ibidem.*

⁴⁷ *Ibidem.*

Las demás unidades y posiciones de la empresa que recibieron aquellos encargos pasaron a denominarse asesoría (staff) y les correspondió la prestación de servicios especializados y de consultoría técnica, influyendo indirectamente en el trabajo de los órganos de línea mediante sugerencias, recomendaciones, consultoría, prestación de servicios, como planeación, control, procesamiento de datos, informes, etc. De éste modo, los órganos de staff asesoran a los órganos de línea mediante especialización técnica. Mientras los especialistas de staff profundizan en determinado campo de actividades, los gerentes de línea detentan la jerarquía de la organización.⁴⁸

2.5.4. ORGANIZACIÓN POR COMITÉ

Otra opción que combina un rango de experiencias individuales y antecedentes para hacer frente a los problemas y que cruza líneas funcionales, es la estructura de comité. Los comités pueden ser de carácter temporal o permanente, en términos generales, un comité temporal es como un equipo de trabajo.

Los comités permanentes facilitan la unidad de información de diversas fuentes como ocurre con el equipo de trabajo, pero presenta la estabilidad y la consistencia de la matriz. Sin embargo, los comités son apéndice. Los miembros del comité son agregados permanentes a un departamento funcional. Pueden reunirse a intervalos regulares o irregulares para analizar problemas, formular recomendaciones o decisiones finales, coordinar actividades o supervisar proyectos. Es decir, se convierten en mecanismos para reunir información proveniente de diversos departamentos.⁴⁹

Tabla 3 TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA	VENTAJAS	MEJOR USO
Lineal	Rapidez, flexibilidad y economía.	En organizaciones pequeñas; durante los años formativos de desarrollo; en entornos sencillos y dinámicos.
Funcional	Economías por la especialización.	En organizaciones de un solo producto o servicio.
Staff	Profundización en la especialización técnica.	En organizaciones en las que se realizan tareas complejas.
Comité	Flexibilidad.	En organizaciones con actividades que requieren experiencia que cruza las líneas funcionales.

Fuente: Chiavenato, Idalberto, *Administración: teoría, proceso y práctica*. Pág. 221-228.

⁴⁸ *Ibidem*

⁴⁹ *Ibidem*

2.6. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias e indispensables para llevar a cabo una organización racional eficiente; son indispensables durante el proceso de organización y aplicables de acuerdo con las necesidades de cada grupo social.⁵⁰

En este apartado se mencionaran brevemente tres técnicas de organización, que son organigramas, diagramas de flujo y manuales administrativos para dar paso al tercer capítulo en donde se desarrollara esta técnica que es columna vertebral del presente estudio monográfico.

2.6.1. ORGANIGRAMAS

Un organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura de una organización. Para Munch Galindo un organigrama es la composición y las relaciones de la estructura organizativa, en la que se representan de manera abreviada las áreas de actividad y los niveles jerárquicos.

Un organigrama es un diagrama que ilustra gráficamente las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un esqueleto que representa la estructura de una organización.⁵¹

Esta herramienta de organización ~~deben~~ ^{deben} ver la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, demuestran también quienes son los jefes de cada grupo de empleados o trabajadores, así como las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento, sección o unidad administrativa.

Existen cuatro formas de representar los organigramas:⁵²

1. Vertical. En la que los niveles jerárquicos quedan determinados de arriba hacia abajo.
2. Horizontal. Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.
3. Circular. Donde los niveles jerárquicos quedan determinados desde el centro hacia la periferia.

⁵⁰ MUNCH Galindo, Lourdes, Pág. 132.

⁵¹ Gómez Fulao, Juan C., *Sistemas administrativos. Estructuras y procesos*, Pág. 271.

⁵² Ver ejemplos en Anexo 1.

4. Escalares: en este se señalan con sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, estos organigramas son poco comunes en la utilidad de las empresas.

Un organigrama ofrece cuatro aspectos de la estructura de una organización:

1. Tareas. Muestra la gama de tareas que hay en una organización.
2. Unidades. Cada recuadro representa una unidad, subunidades o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
3. Niveles de la organización. El organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o sólo un bosquejo jerárquico general.
4. Líneas de autoridad. Las líneas marcadas que ligan los recuadros en el organigrama muestran qué puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

VENTAJAS DEL ORGANIGRAMA.

En la administración es necesario el uso de diagramas como medios de comunicación. Es útil para representar estructuras, procesos y recorridos. La utilidad se manifiesta en una descripción más clara y simple que si los hechos fueron expresados en palabras o en números.

Se pueden enunciar las siguientes ventajas del organigrama³³:

- Reduce el espacio de representación mediante la utilización de símbolos.
- Es un medio eficaz de comunicación y análisis.
- Permite localizar con rapidez incoherencias y errores en los hechos que se presentan.
- Es más fácil de actualizar.
- Suele estar menos expuesto a interpretaciones erróneas.

LIMITACIONES DEL ORGANIGRAMA.

Su principal limitación está contenida en la propia definición, cuando expresa que es una representación gráfica limitada. La simplicidad es un requisito fundamental para que los propósitos de los organigramas puedan ser cumplidos. La simplicidad es la primera limitación que se debe asumir, aun con el riesgo de que la información acerca de la estructura sea incompleta³⁴.

El organigrama representa parcialmente la estructura formal de la organización, ya que por razones de conveniencia gráfica no se incluye cierto tipo de información. La otra limitación se origina en que el organigrama debe estar permanente actualizado; caso contrario, se corre el riesgo de convertirlo en herramienta de resultados negativos.

³³ Álvarez, Héctor F., *Principios de Administración*, Pág. 297.

³⁴ Póster, Pág. 315.

Cualquier cambio en la estructura transforma en obsoleto el diagrama vigente; si se siguen utilizando sus propósitos de comunicación, se distorsiona. El único medio para combatir esta influencia negativa es la actualización permanente.

2.6.2. DIAGRAMA DE FLUJO

Son la representación gráfica de que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento o rutinas administrativas. Representan además cómo fluye la información a través de los canales de comunicación de la organización.

“Se trata de una técnica analítica que permite describir sistemas en forma clara, lógica y concisa, facilitando una impresión visual del movimiento o flujo de la información desde su origen”.⁵⁵

Los diagramas de flujo pueden ser de tipo:⁵⁶

Vertical: En este se refleja la secuencia de una rutina mediante filas que representan las diversas tareas o actividades necesarias para ejecutar la rutina, y columnas que representan, los símbolos de las tareas u operaciones, los empleados involucrados, las tareas ejecutadas, el espacio requerido para su ejecución y el tiempo empleado.

Horizontal: Este utiliza los mismos símbolos del diagrama vertical y hace énfasis en los órganos o las personas involucradas en determinado procedimiento o rutina. En procedimientos que involucran a muchas personas, este permite visualizar la parte que corresponde a cada uno, y comparar la distribución de las tareas entre todos los involucrados para lograr una posible racionalización o redistribución de la participación existente y facilitar los trabajos de coordinación e integración.

De Bloques: Se basa en una secuencia de bloques encadenados entre sí, cada uno de los cuales tiene un significado. Este Diagrama utiliza una simbología más amplia y variada.

2.6.3. MANUALES ADMINISTRATIVOS

Esta técnica de organización es el tema central del presente estudio monográfico por lo que en el siguiente capítulo se hablará de éstos en forma más detallada.

⁵⁵ *Ibidem*. Pág. 302.

⁵⁶ Ver ejemplos en Anexos 2,3 y 4

CAPITULO 3

3. Manuales Administrativos

A través de los años, se han ido desarrollando y precisando las diferentes técnicas de organización, que son herramientas indispensables para contribuir al logro de una adecuada sistematización a nivel estratégico, administrativo y operativo dentro de una empresa. Una de éstas técnicas y de la que hablaremos, es la de los manuales administrativos, los cuales podemos denominar como un instrumento de comunicación de cualquier organismo moderno que es administrado racionalmente.

"Los manuales administrativos como herramienta de la administración tiene su origen y desarrollo durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial, con documentos en donde se proporcionaba información e instrucciones para el personal, sobre ciertas formas de operar dentro de un organismo, ya sea en forma de circulares, memoranda, instrucciones internas, por la necesidad de contar con un personal mejor capacitado y así poco a poco se fueron detallando y mejorando los manuales administrativos".⁵⁷

Los manuales administrativos se crearon como auxiliar para el control del personal de una empresa, de las políticas, así como, control de los procedimientos y de la estructura funcional para poder realizar un trabajo uniforme y directo, de una manera más sencilla, siendo esto autorizado por medio de dichos manuales.

Se han ido perfeccionando poco a poco los defectos técnicos de los manuales administrativos, ya que utilizaban un lenguaje poco claro e inusual, no tenían definido a quienes iban dirigidos los manuales, pero aún, con sus deficiencias han sido de gran utilidad en el adiestramiento del personal, siendo más claros, prácticos y concisos, para aplicarlo en diferentes áreas operativas de la empresa.

"Una de las estrategias para el desarrollo de una empresa u organismo lo constituye la documentación de sus sistemas, lo que hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los métodos y procedimientos en la ejecución operativa, así como, de sus sistemas, y con esto poder descubrir, evaluar y corregir desviaciones de los planes originales, para lograr esto es importante contar con un área especializada en el estudio de sistemas de organización o en su defecto con la asesoría y servicios de una consultoría externa".⁵⁸

Dentro de una empresa es necesario elaborar una guía sobre la actuación individual y de las funciones de los empleados, así como de los directivos, como consecuencia lógica de intentar un control adecuado dentro de la diversidad de actividades que en la empresa se llevan acabo.

⁵⁷ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 56.

⁵⁸ ALVAREZ Torres, Martín, *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimiento*, Pág. 18.

Es necesario y muy importante contar con manuales administrativos, dada la complejidad de las estructuras dentro de las empresas, como pueden ser: las operaciones, el incremento de recursos, ya sean materiales, económicos o humanos, así como, la demanda de productos y/o servicios por parte de los clientes y la adopción de tecnología avanzada para la atención efectiva de la dinámica organizacional.

Los manuales administrativos, también se han convertido en un importante medio de comunicación dentro de las empresas, ya que informan todo lo relacionado con las características organizacionales de la empresa, lo que permite conocer profundamente el funcionamiento y la naturaleza de la misma.

Para comprender de mejor manera que es un manual administrativo, es conveniente señalar la opinión de algunos autores, así tener una idea más amplia sobre este concepto.

Lourdes Münch Galindo dice que "los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa".⁵⁹

Víctor Lázaro comenta que "en esencia los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, políticas y procedimientos".⁶⁰

Miguel A. Duhalt Kraus define el manual como: "Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".⁶¹

Terry G. R. lo define así: "Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueda ser utilizado para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".⁶²

Continolo G. dice: "Un manual es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".⁶³

⁵⁹ MUNCH Galindo, Lourdes, *Fundamentos de la Administración*, Pág.135.

⁶⁰ ALVAREZ Torres, Martín, *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, Pág.11.

⁶¹ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 56.

⁶² *Ibidem*. Pág. 57.

⁶³ *Ibidem*.

Agustín Reyes Ponce define al manual como "un folleto, libro o carpeta, en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se pretende entre cada grupo humano en la empresa".⁶⁴

Mientras que Graham Kellog dice que "el manual presenta sistemas y técnicas específicas, el manual señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo".⁶⁵

Joaquín Rodríguez Valencia concluye que un manual es: "Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad".⁶⁶

Retomando los elementos antes mencionados se concluye que los manuales administrativos son un referente metodológico que permiten organizar de manera sistemática y estandarizada los recursos de una empresa, coadyuvando al desarrollo y cumplimiento de los objetivos de la misma eficientemente.

Para Joaquín Rodríguez Valencia los objetivos de los manuales administrativos son:

- "Instruir al personal de la empresa sobre las funciones, las relaciones, las políticas, los procedimientos, objetivos y normas de la empresa.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades y funciones, así evitar duplicidad y omisiones en el desarrollo del trabajo.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal.
- Propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando la incorporación a las distintas funciones operacionales.
- Servir como medio de comunicación de las decisiones y cuestiones importantes de la empresa en todos los niveles jerárquicos".⁶⁷

Según Enrique B. Franklin los objetivos de los manuales administrativos son:

- "Presentar una visión de conjunto de la organización ya sea individual, grupal o sectorial.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización de labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad del trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices...

⁶⁴ GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planación y Organización de Empresas*, Pág. 378.

⁶⁵ *Ibidem*.

⁶⁶ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 57.

⁶⁷ *Ibidem*. Pág. 59.

- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración de personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto en relación con el resto de la organización.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles en la empresa.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios con los que interactúa la organización".⁶⁸

Se entiende entonces que los manuales administrativos tienen características muy específicas, principalmente que son un medio de comunicación y permite que las instrucciones sean definitivas, por lo que los manuales deben ser claros, sencillos, flexibles y efectivos.

Para el personal de recién ingreso a la empresa, el proceso de inducción se facilita gracias a los manuales, que le proporcionan la información necesaria sobre toda la organización, de una manera sistematizada y clara, siendo otra de las características importantes de los manuales, que simplifica el proceso de incorporación del nuevo empleado, indicándole, su área de trabajo y funciones que debe realizar, principalmente.

Aún con los avances que ha habido en relación a esta herramienta, no se puede omitir que los manuales administrativos presentan ventajas y desventajas. David Badilla Robledo señala las ventajas y desventajas que presentan los manuales administrativos:

"VENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS:

- Logra y mantiene un sólido plan de organización.
- Asegura que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones pertinentes.
- Facilita el estudio de los problemas de organización.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como guía para la preparación, clasificación y compensación del personal clave de manera eficaz.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.
- Evita conflictos jurisdiccionales y la yuxtaposición de funciones.
- Pone en claro las fuentes de aprobación y el grado de autoridad de los diversos niveles.
- Conserva la experiencia administrativa de los funcionarios más antiguos.
- Sirve como guía en el adiestramiento de novatos...

⁶⁸ FRANKLIN Fincowski, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas: Análisis, diseño y estructura*, Pág. 147.

DESVENTAJAS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

- Algunas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos conocidos por todos sus integrantes.
- Considerar que es demasiado caro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día.
- Existe temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez”⁶⁹

Otro autor que señala las posibilidades y las limitaciones de los manuales administrativos es Joaquín Rodríguez Valencia, de lo que se puede destacar lo siguiente:

“Las posibilidades de los manuales administrativos son:

- Servir como fuente permanente de información sobre el trabajo a ejecutar.
- Ayudar a institucionalizar y hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos, las políticas, los procedimientos, las funciones, los insumos, entre otros.
- Evitar discusiones y malos entendidos en las operaciones.
- Asegurar continuidad y coherencia en los procedimientos y normas a través del tiempo.
- Es instrumento útil en la capacitación del personal.
- Incrementar la coordinación en la realización del trabajo.
- Dar la posibilidad de delegar efectivamente, ya que al coexistir instrucciones escritas, el seguimiento del supervisor se puede circunscribir al control por excepción.

Las limitaciones de los manuales administrativos son:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones.
- El costo de producción y actualización puede ser muy alto.
- Si no se les actualiza periódicamente pierden efectividad.
- Incluye solo los aspectos formales de la organización dejando de lado los informales, cuya vigencia e importancia son notorias para la misma.
- Muy sintéticos carecen de utilidad muy detallados los hacen complicados”⁷⁰

Por la gran variedad de puntos o temas que debe cubrir un manual administrativo es necesario hacer una clasificación y así poder cumplir con los objetivos para lo que son elaborados.

La clasificación de los manuales administrativos que hace Joaquín Rodríguez Valencia es la siguiente: Por su ámbito de aplicación, por su contenido y por función específica

“Los manuales administrativos por ámbito de aplicación, son los que atienden las necesidades de las oficinas o unidades administrativas, estos manuales se pueden elaborar según sea de una cobertura de mayor o menor alcance, por lo que se dividen en Generales y Específicos, mientras que los primeros se refieren a todo el organismo en su conjunto, y los específicos se refieren a una unidad administrativa en particular”.⁷¹

⁶⁹ BADELLA Robledo, David, *Manuales Administrativos*, fecha de recuperación: 16/09/ 2003, No. Págs. 4 www.universidadalberta-csio.com

⁷⁰ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 61.

⁷¹ *Ibidem*, Pág. 65.

La clasificación de los manuales por ámbito de aplicación se divide en generales y específicos los primeros se refieren a:

"El **manual general de organización**, es producto de la planeación organizacional y abarcan todo el organismo, indicando la organización formal y definiendo su estructura funcional.

Manual general de procedimientos, este manual también es resultado de la planeación de la organización, contiene los procedimientos de todas las unidades orgánicas que conforman a un organismo con el fin de uniformar la operación en la empresa.

Manual general de políticas, éste presenta por escrito los deseos y actitudes de la dirección general, para toda la organización, estableciendo líneas y guías, es el marco general para que los empleados puedan actuar de acuerdo a las condiciones generales".⁷²

En el caso de los manuales específicos, estos se refieren a la información sobre una unidad orgánica, y se dividen de la siguiente manera:

"**Manual específico de reclutamiento y selección**, este se refiere a una parte o área específica de la empresa, en este caso al área de personal, este manual define todo lo relacionado al proceso de reclutamiento y selección del personal en la empresa.

Manual específico de auditoría interna, éste manual agrupa lineamientos e instrucciones de aplicación específica a determinados tipos de actividad, aquí se refiere a la auditoría interna en particular...

Manual específico de políticas de personal, que define en un área específica de la empresa las políticas, señalando lineamientos, guías u orientaciones referentes a cuestiones de personal, ya sean contrataciones, permisos, prestaciones, promociones, entre otras.

Manual específico de procedimientos de tesorería, este manual contiene los pasos y el orden de importancia de un área específica, con el propósito de capitalizar las oportunidades naturales de secuencia en el trabajo, puede ser lo de los ingresos a caja, pago a proveedores, y todas las funciones que se llevan a cabo en una área determinada".⁷³

En cuanto a los manuales administrativos clasificados por su contenido, estos cubren una variedad de materias, entre ellos se encuentran:

"**Los manuales de historia**, que tienen como propósito proporcionar información histórica sobre la empresa, sus inicios, su crecimiento y logros, la administración, su posición actual. Con ésta información se le da al empleado un panorama introspectivo de la tradición, pensamiento y filosofía de la empresa en donde están laborando, si el manual está bien elaborado y bien aplicado va a contribuir a una mejor comprensión y así también, motivará al personal aumentando el sentido de pertenencia e identificarse como parte importante de la propia empresa.

El manual de políticas, contiene una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para lograr los objetivos de la empresa, si la definición de políticas y su establecimiento es adecuada permitirá que se agilice el proceso de toma de decisiones, así se facilitará la..

⁷² *Ibidem*. Págs. 66-67.

⁷³ *Ibidem*. Págs. 64-65.

descentralización al suministrar lineamientos a niveles intermedios y servirá como base para una revisión constante y efectiva.

Los **manuales de procedimientos** tienen como principal función establecer por escrito la información de las actividades, y quien tiene que realizarlas en la empresa.

Este manual presenta sistemas y técnicas específicas, señala los pasos precisos para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que tiene que desempeñar, señala responsabilidades específicas, es una guía muy valiosa para la orientación del personal de nuevo ingreso, se pueden dividir en manuales de procedimientos de oficina y de fábrica. Se puede referir a tareas y trabajos individuales, como la operación de una máquina de contabilidad, pueden ser también prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento. En prácticas generales o en una área determinada de actividad, esto puede ser un manual de procedimientos comerciales o de producción.

El **manual técnico**, trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada, es elaborado como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad, así como, para informar de manera general al personal interesado en esa función.

El **manual de adiestramiento**, explica las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, este tipo de manual es más detallado que el manual de procedimientos, el manual de adiestramiento utiliza técnicas programadas de aprendizaje o cuestionarios de auto-evaluación para comprobar el nivel de comprensión del contenido por el usuario.

El **manual de contenido múltiple** consiste principalmente en combinar dos o más categorías que se pueden interrelacionar en la práctica. En una empresa pequeña un manual de este tipo se debe separar en secciones.

El **manual de organización**, tiene como propósito exponer de manera detallada la estructura organizacional formal, describiendo los objetivos, las funciones, las relaciones laborales, la autoridad y la responsabilidad de los distintos puestos⁷⁴

Los manuales de organización contienen las siguientes características:

- "La finalidad de cada elemento de la organización.
- La declaración de funciones.
- El glosario de términos utilizados.
- Objetivos generales de la organización.
- Políticas generales.
- Glosario de términos administrativos.
- Nombres de áreas o departamentos y puestos.
- Procedimientos de organización.
- Responsabilidades de los altos niveles.
- Funciones.
- Cartas de organización.
- Descripción de puestos.
- Introducción y objetivos del manual.
- Historia de la empresa".⁷⁵

⁷⁴ *Ibidem*. Págs. 62-67.

⁷⁵ BADILLA Robledo, David, *Manuales Administrativos* recuperado el 16/09/ 03, no. Pág. 4
www.universidadabierto.edu.mx

C.L. Littlefield señala que los "manuales de organización se usan donde se desea tener una descripción de las relaciones de una organización, se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en el cuadro".⁷⁶

La clasificación de los manuales administrativos por función específica, se realiza en base a las funciones operacionales:

"Los **manuales de producción**, en el se interpretan las instrucciones en base a los problemas cotidianos, tendientes a lograr su pronta y mejor solución, por la necesidad de coordinar el proceso de fabricación los manuales se aceptan y se usan ampliamente.

El **manual de compras**, es muy común el uso del manual en esta área, ya que el proceso de compras debe estar por escrito, por que representa una fuente útil de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común, este consiste en definir el alcance de compras, la función de compras y los métodos a utilizar que puedan afectar las actividades.

El **manual de ventas** señala los aspectos esenciales del trabajo y de la rutina de información, comprendidos en el trabajo de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

Manual de finanzas, en este manual esta asentado por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas para quienes en la organización estén trabajando con el manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

El **manual de contabilidad** trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad, se elaboran como fuente de referencia para todo el personal interesado o que este participando en esta actividad, puede contener también aspectos como: la estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registros, así como, el control de elaboración de información financiera.

Manual de crédito y cobranzas, en el se determinan por escrito los procedimientos y normas de ésta actividad, algunos aspectos fundamentales que contienen este tipo de manuales son: las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito.

El **manual de personal** contienen aspectos relacionados con reclutamiento y selección, administración de personal, contiene lineamientos para el manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones y capacitación. Se considera esto necesario para contribuir a la comunicación en toda la empresa, en cuanto a las actividades y las políticas de la dirección superior".⁷⁷

⁷⁶ *Ibidem*.

⁷⁷ *Ibidem*. Págs. 63-67

Por otra parte, y retomando al autor Enrique B. Franklin, este hace una clasificación muy similar a la que señalamos anteriormente y clasifica a los manuales administrativos por su naturaleza o área de aplicación, por su contenido y por su ámbito.

Por su naturaleza o ámbito de aplicación:

“Los **manuales macroadministrativos**, que son los documentos que contienen información de más de una organización.

Los **manuales mesoadministrativos**, son instrumentos que involucran a todo un sector o grupo o, a dos ó más organizaciones que componen a dicho grupo.

Los **manuales microadministrativos**, son los manuales que corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribirse a alguna de sus áreas en forma específica”.⁷⁹

La clasificación de los manuales administrativos por su contenido es la siguiente:

“El **manual de organización**, contiene información detallada referente a los antecedentes, su legislación, atribuciones, la estructura orgánica, las... Funciones, los organigramas, niveles jerárquicos, el grado de autoridad y responsabilidad, así como los canales de información de una organización.

El **manual de procedimientos**, constituye un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión lógica y secuencial de operaciones conectadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización o empresa...

El **manual de historia de la organización**, se refiere a la historia de una organización, desde su creación, crecimientos, sus logros, la evolución de su estructura, situación y composición actual. La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como en el caso de los manuales de políticas, de organización y de contenido múltiple.

El **manual de políticas** también denominado manual de normas, compendian las guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización.

El **manual de contenido múltiple**, concentra información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización, las razones principales para concentrar información variada en un solo documento son: para que se considere más accesible su consulta, resulta económicamente más viable y técnicamente se estima necesaria la integración de más de un tipo de información en un solo documento.

El **manual de puestos**, se le conoce también como manual individual o instructivo de trabajo, este manual precisa las relaciones, las funciones, la identificación y las responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.

El **manual de técnicas** es un documento que agrupa los principios y las técnicas que se necesita para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial en una empresa.

El **manual de ventas**, es un instructivo que integra información específica para apoyar la función de ventas como la descripción de productos y/o servicios, los mecanismos para llevarlas a cabo, señala las políticas de...

⁷⁹ FRANKLIN Francowski, E. Benjamin, *Organización de Empresas*, Pág. 148-150.

⁸⁰ *Ibidem*, Pág. 148.

funcionamiento, la estructura del equipo de trabajo, el análisis ambiental, la división territorial y la medición del trabajo.

El **manual de producción**, es un soporte técnico para dirigir y coordinar los procesos de producción en todas sus fases, constituye un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.

El **manual de finanzas**, respalda el manejo y distribución de los recursos económicos de una organización, en todos sus niveles, en particular en las áreas responsables de captación, de aplicación, de conservación y de control.

El **manual del personal**, también conocido como de relaciones industriales, de reglas del empleado o de empleo, este manual incluye básicamente información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.

El **manual de operación**, es utilizado para apoyar tareas altamente especializadas o cuyo desarrollo demanda un conocimiento muy específico.

Los **manuals de sistemas**, son instrumentos de apoyo que reúne las bases para el funcionamiento óptimo de los sistemas administrativos, los sistemas computacionales, entre otras dentro de la empresa.⁴⁶

La tercera clasificación que señala Franklin es por su ámbito:

"El **manual general**, contiene información global de una organización, atendiendo a su estructura, su funcionamiento y lo referente al personal.

El **manual específico**, este documento contiene información sobre el contenido de los manuales de organización y procedimientos, en virtud de que son los de uso más generalizado en las empresas, por lo regular sirven como base para la elaboración de toda clase de manuales administrativos".⁴⁷

Por su parte, Guillermo Gómez Ceja resume la clasificación de los manuales administrativos de la siguiente manera y menciona que:

"La clasificación de los manuales administrativos pueden ser por su **alcance**, que son los manuales generales o de aplicación universal, los departamentales o de aplicación específica y los manuales de puestos o de aplicación individual. Los manuales clasificados por su **contenido** son: los manuales de historia de la empresa o institución, los manuales de organización, de políticas, manuales de procedimientos y de contenido múltiple también denominados manuales de técnicas. Y por último los clasifica por **función específica o área de actividad**, estos son los manuales de personal, manuales de ventas, manuales de producción o ingeniería, de finanzas y manuales generales, que se ocupan de dos o más funciones específicas".⁴⁸

Dichas clasificaciones permiten identificar que tipo de manual se debe elaborar e implementar en función de los objetivos y de las necesidades de cada empresa. La existencia de uno o más manuales administrativos va en relación con las características empresariales.

⁴⁶ *Ibidem*, Págs. 148-150.

⁴⁷ FRANKLIN Fincineski, Enrique B., *Organización de Empresas*, Pág. 150.

⁴⁸ GÓMEZ Ceja, Guillermo, *Planación y Organización de Empresas*, Pág. 381.

3.1. ELABORACIÓN Y CONTROL DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Un punto importante de los manuales administrativos es como se elaboran, para llevar acabo esta tarea no existe un modelo fijo, pero la práctica y la experiencia han dado la pauta para realizar los manuales.

Joaquín Rodríguez Valencia, señala que lo primero que se tiene que hacer para elaborar los manuales administrativos, es determinar en quién y en dónde radica la responsabilidad de realizar esta actividad dentro de la empresa.

"Dentro de las empresas es preciso crear un departamento o una unidad administrativa centralizada, que se encargue de la elaboración de los manuales y que este situada en un alto nivel jerárquico, por que si la elaboración de los manuales está descentralizada la empresa se encuentra con el problema de que existe una proliferación de toda clase de manuales"⁸³

A esta unidad administrativa dentro de las empresas u organizaciones, se le ha denominado como: Organización y Métodos, Sistemas y Procedimientos, Servicios Administrativos, Planeación y Organización, este departamento debe tener la responsabilidad directa en lo que se refiere a la determinación de políticas de trabajo, a la fijación de los procedimientos en conjunto de la organización, a la aplicación de técnicas de racionalización en la estructura organizacional más idónea y la simplificación del trabajo.

Otra opción a considerar en caso de que en la empresa no exista una unidad orgánica para éste tipo de trabajo, ya sea por motivos de presupuesto o por alguna situación externa a la empresa, se puede contratar o disponer de los servicios profesionales de un despacho de consultores externos, los cuales se encargarían de realizar este tipo de trabajo técnico.

Para la elaboración de los manuales administrativos, es elemental informar a los funcionarios de las unidades administrativas o departamentos de los que se requerirá el apoyo, cooperación y toda la información necesaria para dicha labor, ya sea por medio de oficios u otro documento oficial que se maneje en la empresa.

⁸³ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 68.

3.2. PLANEACIÓN Y PROGRAMACIÓN

Para elaborar los manuales administrativos es muy importante realizar una adecuada planeación, y con ello estar en condiciones de identificar por anticipado con que medios y procedimientos se cuenta para una preparación sistemática, y así poder elegir las mejores alternativas para reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos y de recursos.

"La planeación para elaborar los manuales administrativos debe estar basado principalmente en dos puntos:

- A) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar
- B) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa, en particular de sus principales recursos: desde los financieros, los instrumentos o materiales, el personal y el grado de organización".⁸⁴

Si están bien definidos los dos puntos antes mencionados, permitirán establecer mejor los contornos de su propia actividad, y se aclarará lo que se debe hacer, quien deberá hacerlo, cuándo, cómo y en dónde.

S. Diamond propone 5 indicadores para preparar manuales administrativos:

- Se debe disponer de tiempo suficiente para la planeación, si no se planea cuidadosamente, el trabajo es probable que se enfrente a muchos problemas que hacen perder mucho tiempo en solucionar dichos problemas.
- Las personas que participan en la elaboración del manual deben revisar sus planes, no solo el supervisor cuya aprobación si es obligatoria
- Se deben establecer por escrito las estimaciones del tiempo, del dinero y del personal para el llevar cabo el proceso.
- Se deben establecer por anticipado las actualizaciones, por que aún el mejor manual requiere de revisiones y actualizaciones dentro de los seis meses de su implantación.
- Se deben anticipar los problemas, si se repara en los problemas antes de que se presenten, se obtiene un gran beneficio con los resultados".⁸⁵

Existen dos técnicas de programación aplicables para la elaboración de los manuales, una es la gráfica de PERT que significa Técnica de Evaluación y Revisión de Programa (*Program Evaluation and Review Technique*) y CPM que significan Método del Camino Crítico (*Critical Path Method*).⁸⁶

La elaboración de una gráfica PERT para programar un manual es relativamente sencilla y resulta ser una valiosa ayuda para la organización del flujo del trabajo.

⁸⁴ *Idem*.

⁸⁵ S. Diamond en *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, citado por Joaquín Rodríguez Valencia, Pág. 69.

⁸⁶ *Ibidem*. Pág. 70.

El desarrollo de la gráfica PERT y la determinación de la ruta crítica del tiempo mínimo requerido para realizar el programa es de la siguiente manera:

"Primero se divide la elaboración del manual en un número de etapas pequeñas, cada etapa ocupará un cuadro diferente en la gráfica PERT. Se determinará la secuencia en la que se deben realizar las actividades, así como, la recolección de información de diversas fuentes, esto se puede llevar a cabo durante el mismo periodo. Posteriormente se estructurará la secuencia en forma de diagrama de flujo. Se determinará una estimación de tiempo en días o semanas por cada etapa de la gráfica. Después se especificará la estimación de tiempo para cada etapa de la gráfica. Se definirá el tiempo total que será necesario para completar cada ruta específica de la gráfica".⁸⁷

La gráfica de PERT se debe incluir cuando se hace el presupuesto y la presentación final del proceso de elaboración de los manuales administrativos ante la gerencia o ante la unidad administrativa que le corresponda, con ello se mostrará con claridad como se relaciona cada costo con el proceso de elaboración y el por que son necesarios.⁸⁸

La otra técnica para planear la elaboración de manuales es la gráfica de Barras⁸⁹ que a diferencia de la gráfica de PERT, las barras no indican las interrelaciones de las diferentes actividades o pasos en el proceso, por esta razón es recomendable utilizar la gráfica PERT como instrumento general de planeación, pero es importante conocer en que consiste.

La gráfica de barras puede ser eficaz para planear el papel de cada persona en la elaboración del manual, por lo que cada uno de los participantes en el proceso debe contar con una gráfica de barras para especificar sus responsabilidades y controlar el avance de cada uno de ellos. Por esta razón es recomendable utilizar la gráfica PERT como instrumento general de planeación y la gráfica de barras como auxiliar.⁹⁰

La formulación del presupuesto es el paso final de la planeación del manual, aún no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual, pero se debe tomar en cuenta la estimación del tiempo en cada etapa del proceso de elaboración, con esto se puede solicitar un presupuesto de los costos probables.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal de la empresa, ya que algunas empresas cargan a su departamento los costos, otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora los manuales, la cual absorbe los costos de elaboración de los manuales.

⁸⁷ *Ibidem*. Pág. 70

⁸⁸ El ejemplo de la Gráfica PERT está en el Anexo 3.

⁸⁹ El ejemplo de la Gráfica de Barras está en el Anexo 4.

⁹⁰ *Ibidem*. Págs. 70-71.

Es importante tomar en cuenta las actividades que se van a realizar en el presupuesto, ya que significan también un costo, por lo que es necesario presupuestarlo desde el inicio para que más adelante no se niegue ese gasto, por lo que se deben considerar algunos conceptos que generaran gastos generales en todo el proceso de elaboración, desde los recursos materiales, financieros así como los humanos, los cuales son: cubiertas o encuadernación, comunicaciones (correspondencia, teléfono, fax, internet), costos de distribución, dibujos (pasta, gráficas, dibujos, imágenes), papel o material grabable CD, mecanografía o tipografía e impresiones (fotocopiado, capturista).

Los costos de tiempo de analista pueden ser: auxiliar de analista, analistas, supervisor o coordinador, revisor, capturista y dibujante.⁹¹ Ya terminada la planeación y aprobado el proyecto de la elaboración de algún manual administrativo es preciso tomar en cuenta los siguientes puntos:

1º. La recopilación de la información.

2º. Procesar la información.

3º. Redactar.

4º. Elaboración de gráficas.

5º. Formato y composición.

6º. Revisión y aprobación.

7º. Distribución y control.

8º. Revisión y actualización.⁹²

Lo primero que se tiene que hacer es definir que tipo de manual se va a realizar, a quiénes y a cuántas personas se va dirigir el manual, esto tiene como finalidad que el lenguaje que se maneje en el manual resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, para el personal al cual va dirigido, sin perder de vista los objetivos del manual.

Para la recopilación de la información, se cuenta con diversas técnicas para realizar dicha actividad, de las cuales se puede utilizar las siguientes:

La investigación documental, es una técnica con la que se puede recolectar y hacer un examen previo de la información que exista en la empresa, específicamente del departamento o área de interés, ya sea escrita o gráfica.

Toda técnica requiere de fuentes de información, pueden ser archivos, las propias personas que laboran en la empresa; así como, los medios escritos que pueden ser los documentos, los instructivos, las leyes, las circulares, los reportes, memoranda, siendo estos entre los más utilizados.

⁹¹ *Ibidem.* Pág. 74.

⁹² *Ibidem.* Págs. 74-82.

La observación es otra técnica que implica observar como realiza actividades específicas una persona, anotando las acciones en la secuencia correcta, esta tiene como finalidad el complementar, confrontar y verificar los datos obtenidos en la investigación documental.

Otra técnica es el cuestionario, que es una forma de reunir datos; su contenido tiene por objeto describir hechos y opiniones, también reúne datos objetivos y cuantitativos, los cuestionarios son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas.

Dentro de las técnicas o métodos de recolección de información esta la entrevista, que es una de las más importantes por su contenido y aplicación, esta técnica nos permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, ayudando a verificar inferencias y observaciones internas o externas, esto valiéndose de las narraciones de las personas que participan en esas áreas, dentro de la empresa.

Ya que se recopiló toda la información posible, se debe hacer un análisis y una depuración de la información, para facilitar al manejo y ordenamiento de los datos que se incluirán en el manual. Y así, se procede a la organización de los datos, de una manera lógica, y con ello se hará el proyecto del manual.

Rodríguez Valencia señala que es recomendable la asesoría de un especialista en corrección de estilo durante el proceso de elaboración del manual así como, en la última revisión, para garantizar que la redacción sea adecuada para lograr los objetivos y propósitos que se persiguen.⁹³

Los manuales deben contener técnicas visuales para que la comprensión del mismo sea de una forma más simple, las técnicas que se usan con mayor frecuencia en los manuales administrativos son: los organigramas, los diagramas de flujo, los cuadros de actividades y la distribución de formas y espacios.⁹⁴

Ya que la información ha sido organizada, se debe presentar un formato adecuado del manual para facilitar así, su lectura, consulta, estudio y conservación del manual. Esto permitirá hacer referencias rápidas y precisas.

"En la presentación del manual, es de suma importancia la apariencia, por que existen más probabilidades de ser leídos si en los manuales hay espacios en blanco, el texto con letra grande y clara y con imágenes. Es muy recomendable utilizar hojas intercambiables en el manual, con el fin de facilitar la revisión y actualización. Una buena distribución del texto sobre las páginas y una adecuada composición contribuirá a una mejor lectura del manual, es necesario seguir algunos lineamientos para el diseño del manual".⁹⁵

⁹³ *Ibidem*. Pág. 76.

⁹⁴ *Ibidem*.

⁹⁵ *Ibidem*. Páys. 76-78.

Los encabezados de las páginas⁶⁶ del manual contiene la siguiente información: el título del manual, número de formato, página y fecha de publicación. Estos encabezados facilitan la consulta del manual de una manera rápida y sin confusiones, se emplea con mayor frecuencia en manuales de procedimientos y de políticas.

A continuación se muestran algunos ejemplos del contenido de algunos tipos de manuales. Con el fin de uniformar la presentación de los manuales de organización se deben tomar en cuenta los siguientes apartados:

1.- **IDENTIFICACIÓN.** En el cual se debe indicar el nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente, título y extensión del manual, lugar y fecha de publicación y la unidad orgánica responsable de su expedición.

2.- **INDICE.** En este apartado se detalla una relación de las partes que conforman el documento añadiéndose los números de formato de referencia

3.- **INTRODUCCIÓN.** Contiene una explicación al usuario del manual acerca de lo que es el documento.

3.1. **Objetivo del manual.** Se describe los que el organismo espera lograr por medio del manual.

3.2. **Ámbito de aplicación.** Se explica brevemente lo que abarca el manual.

3.3. **Autoridad.** Se debe mencionar en este punto la aprobación final, es recomendable usar el nombre del puesto y no de la persona.

3.4. **Como usar el manual.** Esta sección debe incluir un examen breve del formato, la responsabilidad del usuario, el departamento o la persona con quien debe ponerse en contacto si es que existe una corrección o sugerencia., debe contener la explicación de las claves o símbolos empleados en el manual, incluso debe agregarse un glosario de términos.

4.- **DIRECTORIO.** Debe contener una relación de los funcionarios comprendidos en el manual, así como sus respectivos cargos que ocupan.

5.- **ANTECEDENTES HISTÓRICOS.** En esta sección se debe hacer una descripción de la génesis de la organización o de la unidad orgánica descrita en el manual.

6.- **BASE LEGAL EN CASO DE ORGANISMO PÚBLICO.** Se debe incluir una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de las unidades administrativas comprendidas en el manual.

7.- **ORGANIGRAMA.** En el se representa gráficamente la estructura orgánica, así como, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y de comunicación.

⁶⁶ El ejemplo de encabezado de página esta en el anexo 5.

8.- ESTRUCTURA FUNCIONAL. Aquí se describirá las funciones y actividades que se llevan a cabo en cada unidad administrativa.

8.1. Objetivos de cada unidad orgánica. Aquí se describen principalmente los objetivos de las unidades orgánicas.⁹⁷

En el caso de los manuales de procedimientos no es sencillo realizar una presentación única para todos los manuales de procedimientos, y los puntos que no deben faltar son los siguientes:

1.- INDICE. De la misma manera que en cualquier otro manual en el índice se señala el esquema del manual, que tiene como referencia números o letras del alfabeto.

2.- INTRODUCCIÓN. Aquí se le explica al usuario el propósito del manual.

2.1. Objetivos del manual. En este punto se debe señalar el propósito que se pretende cumplir con el manual.

2.2. Alcance. Se explica aquí lo que abarca el manual de procedimientos.

2.3. Como usar el manual. Esta es una de las partes más importantes de la introducción, ya que indica todo cuanto tiene que saber el usuario para utilizar el manual.

2.4. Revisión y recomendaciones. En esta parte se debe indicar con que personas se puede poner en contacto para señalar cambios o correcciones, así como las recomendaciones necesarias.

3.- ORGANIGRAMA. En este apartado se representa gráficamente la estructura orgánica de la unidad administrativa o área operativa.

3.1. Interpretación de la estructura orgánica en donde se explica el sistema de organización, tipos de departamentalización, si es descentralizada o centralizada, la relación entre el personal con autoridad de línea y el de asesoría.

4.- GRÁFICAS. En esta sección se requiere que los procedimientos se representen de manera gráfica.

4.1. Diagramas de flujo. Estos representan la intervención de las unidades administrativas en los procedimientos, es recomendable utilizar el menor número de símbolos.

5.- ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL

5.1. Descripción narrativa de los procedimientos. Se describen aquí, de manera narrativa y secuencial cada uno de los pasos a seguir dentro de un procedimiento.

6.- FORMAS.

6.1. Formas empleadas. Las formas son un apoyo en la que se recogen de manera sistemática y coordinada información o datos importantes.

⁹⁷ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 95.

6.2. Instructivo de las formas empleadas. El instructivo para el llenado de las formas debe aparecer en todo manual, ya que para que esas referencias sean eficaces, tienen que seguir ciertos lineamientos.⁹⁸

Joaquín Rodríguez Valencia el contenido del manual de políticas es el siguiente:

1.- INDICE. Este apartado no varía de los manuales anteriores, es un esquema del manual.

2.- INTRODUCCIÓN.

2.1. Objetivos del manual. Explica el propósito que se pretende lograr con el manual.

2.2. Alcance. Se enfoca a una explicación breve sobre lo que habla el manual.

2.3. Como usar el manual. Indica todo lo necesario que debe saber el usuario para emplear el manual.

2.4. Revisiones y recomendaciones. Se señala quien es el responsable y con quien debe ponerse en contacto para realizar alguna sugerencia o corrección

3.- ORGANIGRAMA. Se representa la estructura orgánica de manera gráfica.

4.- DECLARACIÓN DE POLÍTICAS. Aquí se presentan por escrito y de manera narrativa las políticas de cada unidad administrativa de la que se este tratando.⁹⁹

Una manera de presentar el contenido de un manual por función específica es la siguiente:

1.-IDENTIFICACIÓN

2.-INDICE

3.-INTRODUCCIÓN

4.-SECCIONES

5.-GLOSARIO.¹⁰⁰

El ejemplo del contenido de un manual de reclutamiento y selección, se puede uniformar de la siguiente manera:

1.- IDENTIFICACIÓN. Se deben de indicar los siguientes datos: el nombre del organismo, el título, lugar y fecha de publicación, número de revisión, y la unidad orgánica responsable de su expedición.

2.- INDICE. Es una relación de apartados que conforman el documento.

3.- INTRODUCCIÓN. Contiene una explicación breve acerca de lo que es el manual.

⁹⁸ *Ibidem*. Págs.109-110.

⁹⁹ *Ibidem*. Pág.135.

¹⁰⁰ *Ibidem*. Pág.151.

3.1. Objetivos del manual. Se debe especificar lo que se pretende lograr con el manual.

4.- POLÍTICAS. Se describen de forma detallada los lineamientos a seguir por parte del usuario en la toma de decisiones para el logro de los objetivos del área.

4.1. Requisición. Toda solicitud debe canalizarse por escrito, así también, debe estar autorizada por el personal correspondiente

4.2. Reclutamiento. se establecerá la promoción del personal de la empresa hacia puestos vacantes de mayor nivel, antes de recurrir a fuentes externas de reclutamiento y solamente el departamento de personal esta autorizado para reclutar personal.

4.3. Selección. Se debe seleccionar al personal que se apegue al perfil del puesto, y la aceptación definitiva de los candidatos le corresponde al jefe del área solicitante.

5.- PROCESO DE RECLUTAMIENTO

5.1. Requisición. A través de este se conoce la vacante existente.

5.2. Reclutamiento (fuentes). Pueden ser fuentes externas o internas.

6.- PROCESO DE SELECCIÓN

6.1. Selección (técnicas). Se puede recurrir a técnicas de selección, tales como: análisis de puestos, perfiles de puestos, descripciones de puestos, estas dentro de las técnicas más empleadas.

7.- PROCEDIMIENTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

7.1. Anexos.¹⁰¹

3.3. REVISIÓN Y EVALUACIÓN

Para el momento de la revisión, esta se debe realizar con diplomacia y tacto por parte del coordinador, si se planea una adecuada revisión se pueden evitar muchos problemas, por lo que se deben de reunir con anticipación el coordinador y los analistas, para hacer una revisión del manual.

Algunas consideraciones para la revisión son las siguientes:

“ Se debe hacer una revisión justa y objetiva del manual, proporcionar críticas específicas y constructivas, mostrarse positivo en sus críticas, se tiene que revisar con detalle la primera vez y hacer el cambio o correcciones en ese momento, se tiene que revisar y devolver el material en el tiempo acordado previamente y evitar hacer correcciones por gusto personal”.¹⁰²

¹⁰¹ *Ibidem*. Pág. 152-153.

¹⁰² *Ibidem*. Pág. 79.

Ya hecha la revisión del manual aún como proyecto, se requiere la aprobación de las autoridades correspondientes, para obtener la autorización de reproducir el manual y así mismo distribuirlo.

Existen dos formas de indicar la aprobación del manual, una de ellas es colocar la indicación en la parte inferior de cada hoja.¹⁰³ La otra forma de indicar la aprobación es en una sola hoja, se coloca al principio del manual, después de la identificación.¹⁰⁴

3.4. DISTRIBUCIÓN

Ya elaborado, revisado, aprobado e impreso el manual, el siguiente paso es la distribución, para ello es recomendable realizar una serie de pláticas o reuniones para difundir e instruir sobre el uso del manual, dirigido a los encargados de realizar las funciones, actividades y/u operaciones indicadas en el mismo.

Para evitar conflictos en la distribución y control del manual, se debe asignar el manual al puesto y no al personal que labore en esa área.

“La naturaleza del puesto determina si alguien recibe o no un manual, ya que los manuales tienen un costo, con esto se podrán reducir costos mediante una distribución adecuada, para tener un control de los manuales administrativos, las unidades o áreas encargadas de la racionalidad administrativa deben elaborar un registro de funcionarios y unidades administrativas que cuentan con un juego de los manuales que se manejan ... en la empresa, con el objeto de brindarles de manera permanente la información necesaria de las actualizaciones de los ejemplares. También debe proporcionar ese registro al departamento de personal o al área de Recursos Humanos, ya que como parte de la entrevista de despedida, en caso de no haber entrevista de despedida, cada unidad o departamento a donde pertenezca el empleado, se le pedirá la devolución del manual, y así, recuperar esos manuales reduciendo de esta manera los costos de la empresa. Para mantener un mejor control de los manuales se les asigna un número a cada ejemplar del manual, así tener un registro del nombre de la persona que tiene el ejemplar, lo que permitirá que los manuales se extravíen o recorran toda la empresa.”¹⁰⁵

¹⁰³ El ejemplo de aprobación del manual está en el Anexo 6.

¹⁰⁴ El ejemplo de aprobación del manual están en el Anexo 7.

¹⁰⁵ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Pág. 81.

Tabla 4 CONTROL DEL PERSONAL

CONTROL DEL PERSONAL QUE TIENE MANUALES						
NÚMERO ACTUAL	TIPO DE MANUAL	NOMBRE DEL EMPLEADO	UNIDAD ORGÁNICA	FECHA DE ENTREGA	FECHA DE DEVOLUCIÓN	FIRMA

Fuente: Rodríguez Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usarlos Manuales Administrativos*, Pág.82

3.5. ACTUALIZACIÓN Y CONTROL

La actualización de los manuales administrativos es de suma importancia por lo que Rodríguez Valencia señala que:

"Los manuales administrativos se deben actualizar periódicamente, por lo que se deben hacer revisiones constantes, para que la veracidad de la información de los manuales tenga un efecto y así cumplir con el objetivo del mismo, los manuales se deben mantener actualizados, por que pueden resultar una pérdida de tiempo y de dinero que se emplea en su elaboración, por lo que se tendrá que planear la revisión y actualización al iniciar el proyecto del manual. En caso de que el manual contenga aspectos legales será pertinente que la revisión se realice cada año".¹⁰⁶

Existen dos formas de realizar la actualización del manual:

"La actualización no planeada, es la que no se tiene prevista, en algunas empresas se hacen las actualizaciones según se vayan requiriendo, la responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la actualización del manual administrativo debe hacerlo lo antes posible, lo que no es recomendable por las condiciones dadas, por lo que se requiere hacer una buena revisión y por lo tanto una actualización eficiente y oportuna. Cuando la actualización es planeada, la revisión de los manuales se puede hacer cada año, si es que el contenido cambia con rapidez, y en caso de no haber cambios continuamente puede ser pertinente hacer la revisión dos veces al año. La revisión por secciones facilitará la coordinación de esta actividad, por lo que se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión. Si las revisiones periódicas se convierten en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia".¹⁰⁷

Joaquín Rodríguez Valencia señala que para hacer una actualización adecuada de los manuales administrativos es recomendable tomar en cuenta lo siguiente:

"La unidad administrativa responsable, deberá establecer programas de revisión y actualización del contenido de los manuales, con el propósito de mantenerlos apegados a la realidad.

Cuando una unidad orgánica tenga que hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la unidad administrativa responsable, para que esta se encargue de verificar que las propuestas se encuentren de acuerdo con las políticas generales del organismo y proveer los posibles efectos en otras unidades, así como para mantener el estilo y la presentación uniformemente.

La unidad administrativa responsable, someterá las actualizaciones de los manuales a los mismos trámites de autorización y distribución requeridas para la elaboración del original de los mismos.

Cuando publiquen textos revisados para el manual, habrá que indicar a los usuarios cuales partes cambiaron y cuales permanecen vigentes, el mejor método para indicar un cambio es diseñar un renglón vertical al lado izquierdo del texto...

¹⁰⁶ *Ibidem*. Pág. 83.

¹⁰⁷ *Ibidem*.

Será necesario llevar registro de los cambios efectuados en cada tipo de manual o en su defecto señalar los cambios no aceptados así como, las razones para ello.

Se deberá conservar una copia de cada página de los manuales que se han publicado, junto con notas que indiquen fechas en que estuviera en vigor.¹⁰⁸

Si se requiere hacer un cambio en algún manual administrativo debe pasar por un control central para obtener la autorización y conformidad adecuado, de no ser así se prestará a confusiones y malas interpretaciones.

Para el mantenimiento de los manuales es muy importante saber que piensan de ellos los usuarios, para ello existen tres características básicas de los manuales administrativos que son: la legibilidad, la referencia y la revisión.

En lo que se refiere a la evaluación de los manuales administrativos Soroka y Gaitán proponen unos cuestionamientos de control que ayudará a cumplir con el objetivo de la evaluación, ya sea antes, durante y después.¹⁰⁹

Tabla 5 LISTA DE CONTROL PARA LA EVALUACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

LISTA DE CONTROL		
ANTES	DURANTE	DESPUÉS
Existen ejemplares suficientes.	Es de fácil lectura.	El título del manual es adecuado y claro.
Se ha previsto la inclusión de un glosario con la definición de algunos términos dudosos.	Con que frecuencia se consulta.	El título del manual es adecuado y claro.
Existen hojas preimpresas.	En que casos se consulta el manual.	Qué piensan los usuarios del manual.
Se intercalan las normas nuevas en el manual con anticipación a su entrada en vigencia.	La encuadernación es adecuada.	La diagramación es adecuada.
Con que antelación se realiza.	La encuadernación es adecuada.	Se mantiene actualizado.
Qué criterios se siguen para diferenciar las normas nuevas de aquellas que serán remplazadas.	Existen ilustraciones, ejemplos y modelos que faciliten la comprensión.	Quien es el responsable del mismo.
Qué se hace con las normas remplazadas	Contiene instrucciones para su utilización y estas son comprensibles.	
	Contiene índice temático.	
	Se han distribuido los temas del cuerpo principal de acuerdo con una orden lógica.	

¹⁰⁸ RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín, *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, Págs. 85-86.

¹⁰⁹ *Ibidem*.

Conclusiones

A partir del desarrollo y la investigación del presente estudio monográfico se concluyó que:

- El Trabajo Social tiene como una de sus funciones principales administrar, por lo que mantiene una interrelación con ésta disciplina en el desarrollo profesional, en sus diversas áreas de intervención.
- En una empresa, institución u organización el Trabajo Social aborda sus necesidades y problemas desde una perspectiva integral, que incluye aspectos económicos, psicológicos, sociales, culturales, relaciones laborales y relaciones productivas; valiéndose de la administración de los recursos a su alcance: humanos, materiales, financieros, entre otros, propiciando de forma efectiva y eficaz el aumento de la productividad, proporcionando así, un ambiente laboral satisfactorio.
- La intervención de Trabajo Social en el diseño de la organización, así como en la implementación y el uso de manuales, se desarrolla en organizaciones tanto del orden privado como del público.
- Los manuales administrativos son una herramienta indispensable para el Trabajo social en el desarrollo organizacional, ya que son un referente metodológico que permiten llevar a cabo funciones y actividades necesarias, y pertinentes en el quehacer cotidiano de cada uno de los miembros que laboran en una empresa u organización ya sea pública o privada.
- Los manuales administrativos coadyuvan al logro de los objetivos generales y particulares de la empresa, homogeneizando así, la información de toda la estructura organizacional, en todos los niveles jerárquicos, gracias a su función como medio de comunicación, por lo que permite que todos y cada uno de los miembros de la empresa cuenten con la información necesaria y de primera mano con respecto a lo que se debe alcanzar en cuestión de objetivos.
- Los manuales administrativos garantizan el desarrollo integral de la empresa u organización (ya sea pública o privada), gracias a su flexibilidad, puesto que permiten que su desarrollo, diseño e implementación vayan de acuerdo con las necesidades de la empresa u organización, buscando siempre nuevas formas desarrollo.

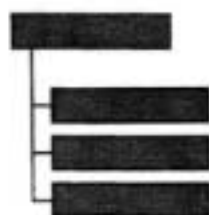
- Los manuales administrativos puntualizan la división del trabajo dentro de la empresa u organización pública o privada.
- Para elaborar e implementar un manual administrativo en una empresa u organización (ya sea pública o privada) es necesario tener en cuenta cuál es el objetivo, a quién va dirigido, quién lo va a elaborar, así como también, quién lo va a autorizar.
- Para el buen desempeño e implementación de los manuales administrativos es necesaria la revisión y actualización periódica de los mismos, para hacer efectivo el cumplimiento de los objetivos de los manuales administrativos, así como, en función de los objetivos de la empresa u organización.
- Los objetivos de los manuales administrativos deben ir a la par de los objetivos de la empresa u organización, por lo que es necesario la revisión, actualización y evaluación periódica de los mismos.
- En función de los cambios y la evolución que presentan las empresas u organizaciones, los manuales administrativos deben ir a la par de la misma evolución, para así lograr los objetivos ya establecidos.
- En este sentido se concluye que los manuales administrativos resultan una técnica indispensable en el ejercicio del Trabajo Social como una herramienta de apoyo en el área de la Administración de Recursos Humanos, para la intervención profesional de Trabajo Social, ya que está capacitado para interpretar desde una perspectiva integral la problemática social, en éste caso específico la problemática empresarial, por lo que interviene y participa en los procesos orientados a la satisfacción de las necesidades y problemas que se presenten en las empresas u organizaciones.

ANEXO 1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS

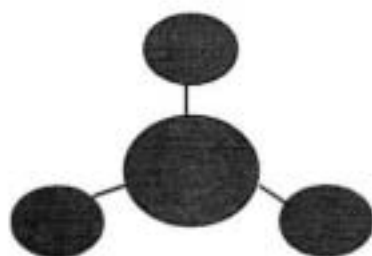
ORGANIGRAMA VERTICAL



ORGANIGRAMA HORIZONTAL



ORGANIGRAMA CIRCULAR



ORGANIGRAMA ESCALAR

- ⇓ DIRECCIÓN
- ⇓ SUBDIRECCIÓN
- ⇓ DEPARTAMENTO

**ANEXO 2 DIAGRAMA DE FLUJO HORIZONTAL
DE UNA RUTINA DE COMPRA Y RECIBO DE MATERIAL**



Convención

- Ejecución
- ▶ Transporte
- ▽ Recepción
- ◇ Autorización
- Verificación
- ▲ Almacenamiento

**ANEXO 2 DIAGRAMA DE FLUJO VERTICAL
DE UNA RUTINA DE COMPRA Y RECIBO DE MATERIAL**

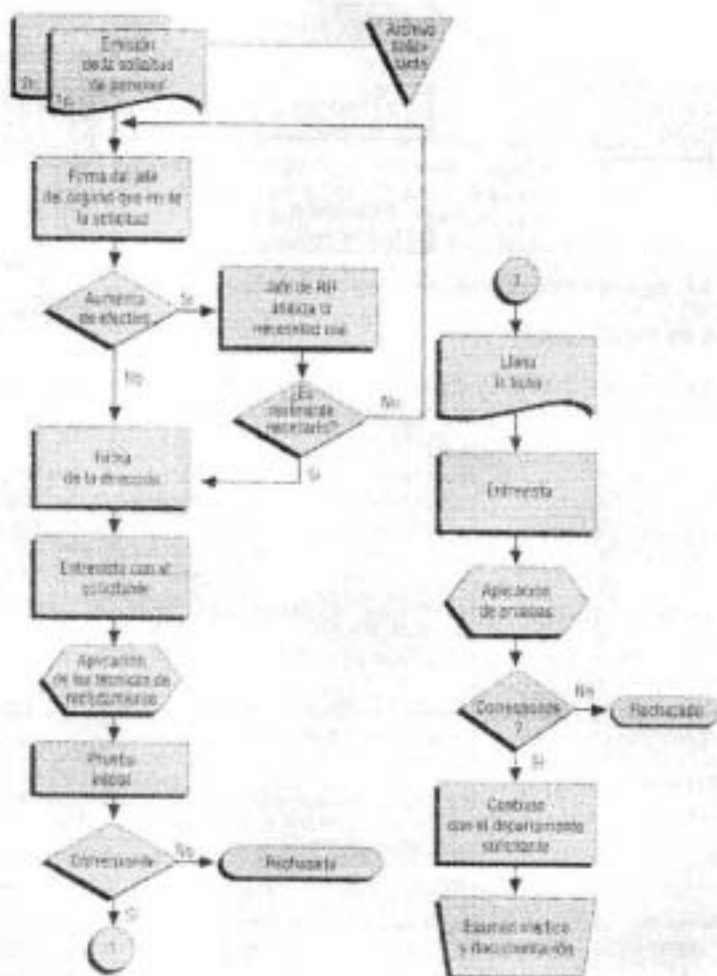
Número de etapas	Operaciones	Transporte	Almacenamiento o archivo	Verificación	Funcionario	ETAPAS		
						Espacio	Tiempo	
1	○	○	△	■	A	Recibe pedido escrito del material que debe confeccionarse	0	2
2	○	○	△	□	A	Entrega el pedido verificado al empleado B	3	1
3	●	○	△	□	B	Ejecuta el diseño	0	120
4	○	○	△	□	B	Entrega el trabajo al empleado A	3	1
5	○	○	△	■	A	Verifica la exactitud y la firma	0	5
6	○	○	△	□	B	Entrega el material a C	1	1
7	○	○	△	□	C	Lleva el material al lugar designado	100	15
8	○	○	△	□	C	Deja el diseño y pide firma del pedido	0	3
9	○	○	△	□	C	Trae el pedido firmado y lo entrega a B	100	15
10	○	○	△	□	B	Archiva el pedido	0	1
1	5	2	2		Total		207	164

EMPLEADOS:

- A – Profesor asistente
- B – Diseñador
- C – Mensajero

Rutina de pedidos y elaboración de material audiovisual

**ANEXO 2 DIAGRAMA DE FLUJO DE BLOQUES:
SOLICITUD DE UN NUEVO EMPLEADO**



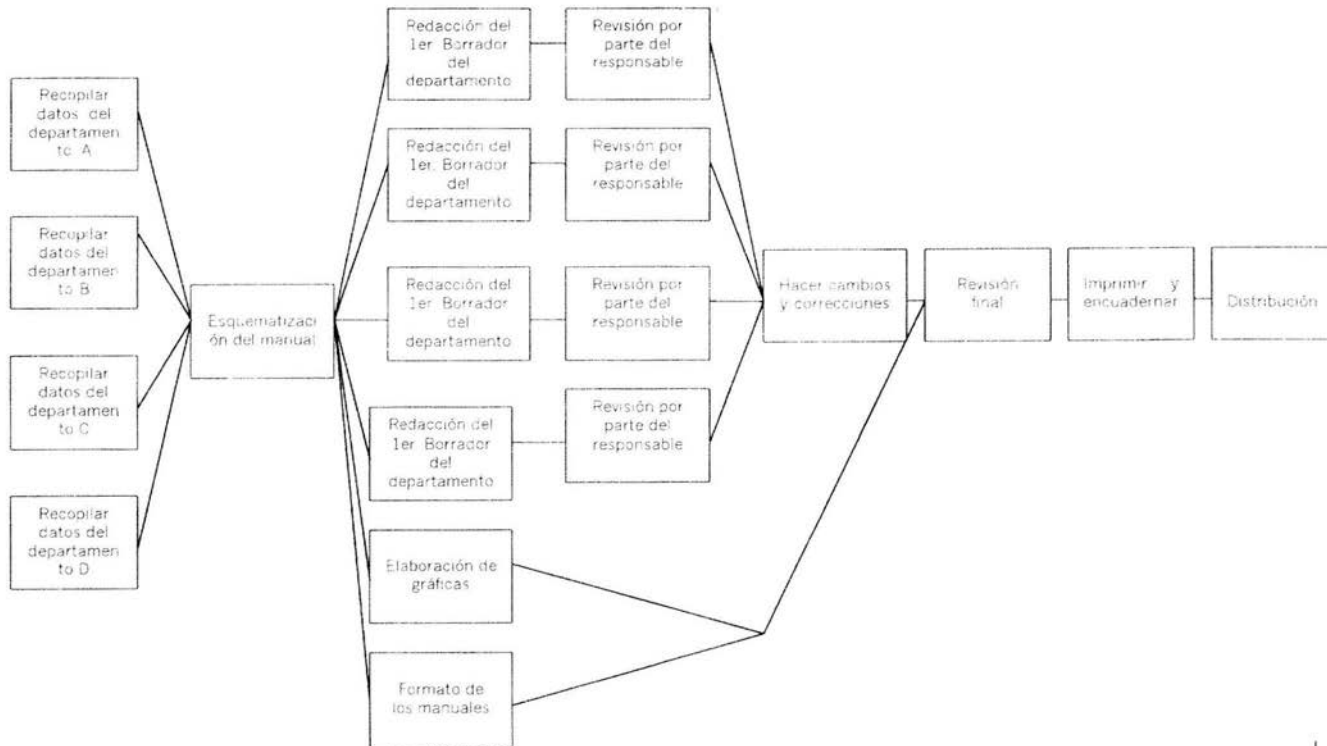
**ANEXO 3 GRAFICA DE PERT PARA ELABORAR
MANUALES ADMINISTRATIVOS**

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO EN SEMANAS												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
1	*RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN -Elaboración de oficios, dirigidos a funcionarios. -Preparación de formularios para registrar la información.	■	■											
2	*ESQUEMATIZACIÓN DEL MANUAL -Preparar el contenido del manual.			■										
3	*REDACCION -Redactar el borrador de los manuales. -Elaborar gráficas. -Formatos del manual.				■	■								
4	*APROBACION -Revisión por parte del responsable de la elaboración del manual. -Hacer cambios y correcciones.						■							
5	-Revisión final.								■					
6	-Impresión y Encuadernación del contenido del manual.									■				
7	-Distribución y Control. -Distribuir los manuales y dar instrucciones. -Registro de departamentos que tienen manual.											■	■	

Este es un ejemplo de la elaboración de una Gráfica de PERT.¹

¹ *Ibidem.* Pág. 72

ANEXO 4 GRAFICA DE BARRAS PARA ELABORAR MANUALES ADMINISTRATIVOS



Ejemplo de la elaboración de una gráfica de barras.⁷

⁷ *Ibidem*

**ANEXO 5 EJEMPLO DE INFORMACIÓN EN LOS ENCABEZADO
DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS**

Número de Revisión: 04	Empresa: Instituto Mexicano de la Juventud	Sustituye:
	Fecha.	
Título: Cuenta de gastos	Preparación: 22 de Octubre 2003. Vigencia: 22 de Abril del 2004.	Página 1 de 2

ANEXO 6 EJEMPLO DE CÓMO INDICAR LA APROBACIÓN DEL MANUAL 1

HOJA DE APROBACIÓN

ELABORÓ:

FECHA:

APROBÓ:

FECHA:

ANEXO 7 EJEMPLO DE CÓMO INDICAR LA APROBACIÓN DEL MANUAL 2

HOJA DE APROBACIÓN

MANUAL: _____

ELABORÓ: _____

FECHA DE ELABORACIÓN:

FECHA DE INICIO:

FECHA DE REVISIÓN:

APROBACIÓN:

FIRMAS:

Bibliografía

- ACOSTA, Ramón. *La Empresa hacia el año 2010*, Editorial Alfaomega, 1994. Pp. 137.
- ALEMAN Bracho, Ma. del Carmen, *Administración Social: Servicios de bienestar social*, México, Siglo XXI, 1996. Pp. 805.
- ALLES, Martha Alicia, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*, Buenos Aires, Garnica, 2000. Pp. 478.
- ÁLVAREZ, Héctor Felipe, *Principios de Administración*, Eudecor SRL, 2000. Pp. 593.
- ALVAREZ Torres, Martín, *Manual para Elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*, México, Panorama, 1997. Pp. 140.
- APODACA Rangel, Ma. De Lourdes; BAUTISTA López, Elizabeth; SALAZAR Hernández, Ma. Guadalupe, *Revista de Trabajo Social*, U. N. A. M. / E. N. T. S., N° 31 Julio-Septiembre, 1987.
- ARIAS Galicia, Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1990. Pp. 478.
- ARIAS Galicia, Fernando, *El Proyecto de Investigación: Guía para su elaboración*, México, Episteme, 1996. Pp. 138.
- ARIAS Galicia, Fernando. *Introducción a la Metodología de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento*, México, Trillas, 1998. Pp. 251.
- BROWN, Warren; MOBERG, Dennis, *Teoría de la Organización y la Administración: Enfoque Integral*, México, Limusa, 1990. Pp. 708.
- CADWELL, Charles M., *Introducción del Nuevo Empleado*, México, Trillas, 1991. Pp. 196.
- CERTO, Samuel C., *Administración Moderna*, Traducción de Jaime Gómez Mont Araiza, México, Nueva Editorial Interamericana, 1984. Pp. 628.
- CUERVO García, Álvaro, *Introducción a la Administración de Empresas*, Madrid, Civitas, 1996. Pp. 532.
- CHARLES, Summer; HAMPTON, David; ROSS, Webber, *Manual de Desarrollo de Recursos Humanos*, México, Trillas, 1990. Pp. 398.

CHIAVENATO, Idalberto, *Administración, Teoría, Proceso y Práctica*, Traducción de Germán Alberto Villamizar, Colombia, Mc Graw Hill, 2001. Pp. 415.

DAVIS, Keith y NEWSTROM, John W., *Comportamiento Organizacional*, Traducción de Rosa María Rosas Sánchez, México, Mc Graw Hill, 1991. Pp. 732.

DE CENZO, David; ROBBINS, Stephen, *Administración de Recursos Humanos*, México, Limusa, 2001. Pp. 546.

DELVAL Prado, Isabel, *Organizar Acción y Efecto*, México, ESIC, 1997. Pp. 187.

DESSLER, Gary, *Organización y Administración*, México, Prentice Hall, 1989. Pp. 410.

DRAMOND, S., *Cómo Preparar Manuales Administrativos*, México, Interamericana, 1998. Pp. 234.

DUHALT Krauss, Miguel, *Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas*, México, U. N. A. M. / Facultad de Contaduría y Administración, 1990. Pp. 233.

ESCARTIN Caparros, María José, *Manual de Trabajo Social: Modelos de Práctica Profesional*, Alicante, Aguaclara, 1998. Pp. 272.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos, *La Comunicación en las Organizaciones*, México, Trillas, 1991. Pp. 368.

FRANKLIN Fincowski, Enrique Benjamín, *Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración*, México, U. N. A. M. / Facultad de Contaduría y Administración, 2001. Pp. 114.

FRANKLIN Fincowski, Enrique Benjamín, *Organización de Empresas: Análisis, Diseño y Estructura*, México, Interamericana Mc Graw-Hill, 2001. Pp. 341.

FRANKLIN Fincowski, Enrique Benjamín, *Organización y Métodos: un enfoque competitivo*, México, Mc Graw-Hill, 2002. Pp. 385.

FRESCO, Juan Carlos, *Organización y Estructura para la Pequeña y Mediana Empresa*, Buenos Aires, Macchi, 1993. Pp. 191.

GARDNER Burleigh, Brandford; MOORE, David, *Relaciones Humanas en la Empresa*, Madrid, Rialp, 1989. Pp. 441.

GASCÓ, José Luis; LLOPIS T., Juan; CORTÉS, Enrique, *Los Recursos Humanos en la Empresa: Un enfoque directivo*, México, Trillas, 1990. Pp. 100.

GILLI, Juan José. *Diseño y Efectividad Organizacional*. Buenos Aires, Macchi, 2000. Pp. 299.

GOMEZ Ceja, Guillermo. *Planeación y Organización de Empresas*, México, U. N. A. M. / Facultad de Contaduría y Administración, 1994. Pp. 431.

GÓMEZ Fulao, Juan; MAGDALENA, Fernando. *Sistemas Administrativos Estructuras y Procesos*, Buenos Aires, Macchi, 1999. Pp.180.

HAMPTON, David R., *Administración Contemporánea*, México, Mc Graw Hill, 1983. Pp. 580.

HERNÁNDEZ Mendoza, Eric R. Y SÁNCHEZ Martínez, Arturo. *Para un nuevo modelo de gerencia: el instructor de soporte organizacional*. Revista Gestión y Estrategia, Universidad Autónoma Metropolitana- Azcapotzalco N° 13 Enero – Julio 1998.

HELLRIEGEL, Don y JACKSON, Susan E., *Administración: un enfoque basado en competencias*, México, Thomson, 2002. Pp. 420.

HERSEY, Paul; BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Dewey. *La Administración y el Comportamiento Organizacional*, México, Prentice-Hall, 1998. Pp. 180.

HICKS, Herbert. *Administración de Organizaciones desde un punto de vista de sistemas y recursos humanos*. México, Continental, 1984. Pp. 587.

KAST, Freemont E.; ROSENWEIG, James. *Administración en las Organizaciones*, México, Mc Graw-Hill, 1998. Pp. 754.

KAUFMAN, Roger; STONE, Bruce. *Guía Práctica para la Planeación en las Organizaciones*, México, Trillas, 1990. Pp. 245.

KEITH, Davis; WETHER, William B., *Administración de Personal y Recursos Humanos*, México, Mc Graw-Hill, 1991. Pp. 434.

KOONTZ, Harold. *Elementos de Administración*, México, Mc Graw-Hill, 1983. Pp. 614.

KOONTZ, Harold y o'donnell, Cyril. *Principios de Dirección de Empresa: un análisis de las funciones directivas*, Madrid, Mc Graw-Hill, 1961. Pp. 328.

KOPELMAN, Richard E., *Administración de la Productividad en las Organizaciones*. México, Mc Graw-Hill, 2001. Pp. 354.

LARIS Casillas, J., *Administración Integral*, México, Oasis, 1975. Pp. 130.

- LASSER, Jacob K., *Iniciación y Administración de Pequeños y Medianos Negocios*, México, Mc Graw-Hill, 1996. Pp. 358.
- LEBRETON, Preston P., *Administración General: planeación y ejecución*, México, Fondo de Cultura Económica, 1969. Pp. 270.
- LEENER, George, *Orden, Método y Organización: La práctica diaria de la organización*, Buenos Aires, Rueda, 1959. Pp. 253.
- LERNER, Joel, *Teorías Problemas de Introducción a la Administración y Organización de Empresas*, México, Mc Graw Hill, 1986. Pp. 264.
- LÓPEZ Rodríguez, Francisco, *Los Manuales Administrativos como un Sistema de Información para la Administración de los Recursos Humanos*, México, 1979. Pp. 187.
- MALTITANO Cayuela Oscar, *Recreando la Administración*, Argentina, EUDECOR, 1998. Pp. 456.
- MARCH, James; SIMON, Herbert, *Teoría de la Organización*, Barcelona, Ariel, 1989. Pp. 197.
- MARGULIES, Newton; RAIK, Anthony, *Desarrollo Organizacional: Valores, Proceso y Tecnología*, México, Diana, 1993. Pp.285.
- MASSIE, Joseph, *Bases Esenciales de la Administración*, Engelwood, Prentice Hall, 1989. Pp. 270.
- MAYNTZ, Renate, *Sociología de la Organización*, Madrid, Alianza, 1986. Pp. 265.
- MCFARLAND, Dalton E., *Administración de Personal: Teoría y Práctica*, México, Fondo de Cultura Económica, 1990. Pp. 823.
- MINER, John, *El Proceso Administrativo: Teoría, Investigación y Práctica*, 2a ed., México, Cecsá, 1980. Pp.558
- MUNCH Galindo, Lourdes, *Fundamentos de Administración*, México, Trillas 1990. Pp. 240.
- PIFFNER, John Mc Donad, *Organización Administrativa*, México, Herrero, 1981. Pp. 602.
- PUCHOL, Luis, *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*, México, ESIC, 1995. Pp. 695.
- QUIROGA Leos, Gustavo, *Organización y Métodos en la Administración Pública*, México, Trillas, 1987. Pp. 304.

- REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas: Teoría y Práctica. Segunda parte*. México, Limusa, 2002. Pp. 392.
- REYES Ponce, Agustín. *Administración Moderna*. Limusa, México 1994. Pp. 480.
- RICCARDI, Ricardo; LÓPEZ, Jorge. *El Arquitecto del Desarrollo Humano y Organización*, Buenos Aires, Macchi, 1995. Pp. 247.
- RIOS Szalay, Adalberto; PANIAGUA Aduna, Andrés. *Orígenes y Perspectivas de la Administración*, México, Trillas, 1993. Pp. 210.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquín. *Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos*, México, International Thomson Editores, 1997. Pp. 163.
- RUE, W. Lesli y LLOYD L., Byars. *Administración: Teoría y Aplicaciones*, México, Alfaomega, 1995. Pp. 532.
- SÁNCHEZ Rosado, Manuel (Coordinador). *Manual de Trabajo Social*, México, U. N. A. M. / E. N. T. S., 1996. Pp. 477.
- SCHEIN, Edgar H., *Psicología de la Organización*, México, Prentice Hall, 1982. Pp. 272.
- SIU, Ralph Gun Moy. *El Arte de Administrar*, México, Limusa, 1948. Pp. 381.
- SOLANA, Ricardo. *Administración de las Organizaciones*, México, Interoceánicas, 1994. Pp. 188.
- STONER, James; FREEMAN, Edward; GILBEET, Daniel. *Administración*, México, Pearson, 1996. Pp. 690.
- TAYLOR, S., *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación: La búsqueda de significados*, Buenos Aires, Paidós, 1986. Pp. 177.
- THIERAUF, Robert J., *Principios y Aplicaciones de Administración*, México, Mc Graw Hill, 1983. Pp. 791.
- VERA Smith, Fernando; JIMÉNEZ Muñoz, Esther. *Diagramas de Flujo*, México, Trillas, 1995. Pp. 152.
- WELSCH, Glenn; HILTON, Ronald & GORDON, Paul, *El Proceso Administrativo*, México, Prentice Hall, 1990. Pp. 661.
- WILLIAM P., Sexton. *Teorías de La Organización*, Trillas México 1987. Pp. 494.

ZIMMERMAN Martí, María, *Presentación y Redacción de Informes Técnicos*, ONAP, 1980. Pp. 168.

ZUANI, Elio de, *Teoría y Aplicación de los Manuales Administrativos*, Madrid, Alcalá de Henares, 1982. Pp. 164.

REFERENCIAS EN INTERNET

ADELL, J., "Tendencias en educación en la sociedad de las tecnologías de la información" [en línea], *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, noviembre 1997 (7). recuperado el 10/12/2003 en:

http://nti.uji.es/docs/nti/Jordi_Adell_EDUTECH.html.

BADILLA Robledo, David, *Manuales Administrativos*, recuperado el 16/09/ 2003 en: www.universidadabierta.edu.mx.

BARTOLOMÉ Pina, A. R., *Preparando para un Nuevo Modo de Conocer* [en línea]. *Revista Electrónica de Tecnología Educativa*, diciembre 1996 (4), recuperado el 10/09/2003 en: <http://www.uib.es/depart/gte/revelec4.html>.

BRENSON Lazán, G., *Constructivismo Criollo: Una Metodología Facilitadora de la Educación Holista* [en línea]. Coloquio Latinoamericano de Enfoque Sistémico, 25 noviembre 1996, recuperado el 12/12/2003 en:

<http://www.geocities.com/~neo-humanista/c3.html>

CUEVAS Amaya, William, *Calidad Total*, Pág. 6, recuperado el 09/03/04 en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/caltotaloco.htm>

CHAVERRI, Chaves Pablo, *Administración de Recursos Humanos*, recuperado el 25/09/03 en: <http://ns.fcs.ucr.ac.cr/perspec/pls-26.html>

DAN, Eli, *Evolución histórica de la teoría y práctica de la Administración*, recuperado el 22/05/03 en:

<http://www.udabol.edu.bo/biblioteca/derecho/derechosss/derechoadministrativo/his-toadminis.doc>.

I Jornadas sobre Transversalidad [en línea], 5-6-7 Octubre 1995, recuperado el 22/05/2003 en: <http://www.fuhem.es/CIP/EDUCA/art3.htm>

JOSÉ M. Juan, *Aplicación de la Reingeniería Dinámica*, recuperado el 19/03/04 en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/apliiredinamica.htm>

MARTZ, Solis GJ., *Teorías Administrativas*, recuperado el 12/06/03 en:

<http://orbita.starmedia.com/~martzsolis/TEORIAS%20ADMINISTRATIVAS%20Y%20SU%20APLICACION%00BRAS.htm>

ODREMAN Torres, N., *Reforma Curricular Venezolana: Educación Básica: Prioridad Nacional* [en línea], 17 abril 1998, recuperado el 12/26/2003 en:

http://members.tripod.com/~CARLOS_VASQUEZ/NORMA_OT.htm

Padres de la Ingeniería Industrial, recuperado el 12/04/03 en:

http://es.wikipedia.org/wiki/Ingenier%EDa_industrial**PADRES DE LA INGENIERIA INDUSTRIAL**.

PÉREZ, Guillermo, *Calidad Total*, Pág. 12-15, recuperado el 22/03/04 en:

<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/caltotalmemo.htm#4>

PÉREZ, Marisol, *La mejora continua, una necesidad de estos tiempos*, recuperado el 13/02/04 en:
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/meconecti.htm>

SITIOS EN INTERNET

[Adecco México](http://www.adecco.com.mx/)

<http://www.adecco.com.mx/>

[Administración](http://usuarios.lycos.es/montoya/)

<http://usuarios.lycos.es/montoya/>

[Administración y Archivonomía](http://www.ademarc.com/)

<http://www.ademarc.com/>

[ANÁLISIS DEL FACTOR DE CULTURA ORGANIZACIONAL COMO UNA OPCION ...](#)

[Artículos - PA & Partners](http://www.pa-partners.com/articulos.htm)

<http://www.pa-partners.com/articulos.htm>

[Artículos de Recursos Humanos](http://www.rhh.net/art10730.htm)

<http://www.rhh.net/art10730.htm>

[Artículos de Recursos Humanos](http://www.rhh.net/art10803.htm)

<http://www.rhh.net/art10803.htm>

[Bienvenidos a Baxter Colombia](http://www.baxter.com.co/empresa/valor.htm)

<http://www.baxter.com.co/empresa/valor.htm>

[Calidad total y cambio de cultura organizacional : instrumentos ...](http://www.metabase.net/docs/meic/01935.html)

<http://www.metabase.net/docs/meic/01935.html>

[Ciencias Políticas y Administración Pública](http://www.uanl.mx/facs/fcpyap/)

<http://www.uanl.mx/facs/fcpyap/>

[CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20Organizacional%20(I).doc)

[http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20Organizacional%20\(I\).doc](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20Organizacional%20(I).doc)

[CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20Organizacional%20(I).doc)

[http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20Organizacional%20\(I\).doc](http://www.uch.edu.ar/rrhh/Recursos%20Humanos/Cultura%20y%20Cambio/Cultura%20Organizacional%20(I).doc)

[Contabilidad y Administración](http://www.ens.uabc.mx/eca/ecaframe.htm)

<http://www.ens.uabc.mx/eca/ecaframe.htm>

[Contaduría, Administración e Informática](http://www2.uaem.mx/fca/)

<http://www2.uaem.mx/fca/>

[Contaduría y Administración](http://www.fca.unam.mx/)

<http://www.fca.unam.mx/>

[CULTURA ORGANIZACIONAL](http://www.fenoquimia.com.mx/Calidad/Cultura%20org.htm)

<http://www.fenoquimia.com.mx/Calidad/Cultura%20org.htm>

[CULTURA ORGANIZACIONAL](http://www.ameri.com.mx/Apartados/PRINCIPAL/art26mar/cultorganiz.htm)

<http://www.ameri.com.mx/Apartados/PRINCIPAL/art26mar/cultorganiz.htm>

[Cultura Organizacional - Servicios --> CEGESTI](http://www.cegesti.org/Espanol/servicios/cultura/ceg_serv_cult.html)

http://www.cegesti.org/Espanol/servicios/cultura/ceg_serv_cult.html

[Cultura Organizacional](http://www.geocities.com/Athens/Crete/3108/CulOrg.html)
http://www.geocities.com/psico199/cul_org.html
[CULTURA ORGANIZACIONAL](http://www.integraconsulting.com.mx/framein4.htm)
[Cultura Organizacional](http://www.integraconsulting.com.mx/frameizq4.htm)
[Cultura Organizacional de Consultoría de Education Training & ...](http://www.etc.org.mx/esp/sec_3/cultura.htm)
[Cultura y Cambio Organizacional](http://www.aeca.es/pub/documentos/po8.htm)
[e:RevistaPortal./Fundamentos del desarrollo de la eCultura](http://www.e-revistaportal.com/socio2.htm)
[Cultura y Valores Organizacionales en la empresa: La Cultura ...](http://www.coninpyme.org/pdf/CulturayValoresOrganizacionales.pdf)
[EL DESARROLLO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL](http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/fabian_ramirez/cultura.htm)
[Emprendedores](http://www.emprendedores.cl/articulos/mg25.htm)
[Escuela de Contabilidad y Administración](http://www.uasnet.mx/centro/profesional/eca/index.html)
[Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomas \(ESCA\)](http://www.escasto.ipn.mx/)
[ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL](http://www.itm.edu.co/estructuraorg.htm)
[Facultad de Contaduría y Administración](http://www.uabc.mx/fca/)
[Facultad de Contaduría y Administración](http://www.uady.mx/~contadur/index.htm)
[Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional ...](http://www.unab.edu.co/editorialunab/revistas/rcmarketing/pdfs/r22_art5_c.pdf)
[http://www.uem.esl.programs/titutat/asiQnaturas/informz/ 1.0.5 – htir](http://www.uem.esl.programs/titutat/asiQnaturas/informz/1.0.5-htir)
<http://lobos.itlp.ed-u.mx/publicaltutorialesiprocesoadinvo/tema3.5.htm>
[IMS](http://www.exoims.com/)
 Más sitios en: [Software > Internet](#)
[Indicadores de cultura organizacional](http://www.americas.health-sector-reform.org/spanish/00000883.htm)
[Instituto Nacional de Administración Pública](http://www.inap.org.mx/)
[Instituto de Administración Pública del Estado de México](http://www.iapem.org.mx/)
[Investigadores ceec](http://www.uh.cu/centros/ceec/page18.html)
[La cultura organizacional](http://www.e-camara.net/revista/2286/educac-empr.htm)
<http://www.e-camara.net/revista/2286/educac-empr.htm>

[http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/ejxuv57tm4znjailljnrop3bbbc6nz7g5hshysoxxngp3agqs6v7k5ulfsa3idx2ycgmdheb4b4mcdbo7ee2xcgwklb/cultura\(1.0\).pdf](http://www.imss.gob.mx/NR/rdonlyres/ejxuv57tm4znjailljnrop3bbbc6nz7g5hshysoxxngp3agqs6v7k5ulfsa3idx2ycgmdheb4b4mcdbo7ee2xcgwklb/cultura(1.0).pdf)
[La mercadotecnia como elemento transformador de la cultura ...](http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye19/06.htm)
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye19/06.htm>
[Ley Orgánica de la Administración Pública Federal](http://www.secodam.gob.mx/leyes/loapf2000.htm)
<http://www.secodam.gob.mx/leyes/loapf2000.htm>
METODOLOGÍA PARA LA ADECUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ...
<http://www.cinstrum.unam.mx/Cibernetica/gmo/pdf/metodologia.PDF>
MODELO DE INTERDEPENDENCIAS ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ...
<http://lineai.netfirms.com/produccion/tesis/juana.htm>
MODELO DE INTERDEPENDENCIAS ENTRE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y LA ...
<http://lineai.netfirms.com/produccion/tesis/juana.htm>
Monografias.com - CULTURA ORGANIZACIONAL: NUEVA TENDENCIA DE LA
<http://www.monografias.com/trabajos6/nute/nute.shtml>
Personalidad Individual y Cultura Organizacional o
<http://www.azc.uam.mx/publicaciones/gestion/Gye18/11.htm>
Pontificia Universidad Javeriana ... Estructura Organizacional
<http://www.javeriana.edu.co/estructura.htm>
REDES SOCIALES Y CULTURA ORGANIZACIONAL EN ENTIDADES PÚBLICAS
<http://www.ujaen.es/huesped/rae/2002/articulos/llanqueferrufino02.htm>
Revista - Contenido 1
http://www.psic.puc.cl/revista_2000.htm
Revista
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/antiores/n4/gomezp.html>
RR.HH. - Cultura, Cambio y Motivación
<http://www.uch.edu.ar/rrhh/cultura.htm>
Sociología Organizacional - Lic. en Administración - Facultad de ...
<http://www.econo.unlp.edu.ar/carreras/adm-mat-SocOrg.asp?from=programa>
Unamos Apuntes
<http://www.unamosapuntes.com/>
www.acer?roject.orglmainlesi?anol/poli2ocO 1 aO 1.htm
www.aomar.com.mx/lnad.htn-d
www.csi.ull.es/docencialasi,P.naturas/324.htn-A
www.diftamps.gob.mx/morganizacion/estructura-pd
www.fao.org
www.fuhem.es/CIPIEDUCA/art3.htm
www.ingp-mt.org/AGAC2003/iOb.btm
www.none2acedec.com/Tipos.pd
www.Seapities.com/nco-humanistalc3.ht
www.unav.eslscys/xivl/riast.htm
www.universidadabierta.edu.nmBiblio~LANEACION.html
www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/GGonzálezHé-c-t-o-r