



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO

-----  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLÁN

COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO. CONDUCTA ORGANIZACIONAL. "PLAN DE CAMBIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA GENERAR EL USO Y DESARROLLO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN EL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA S.A., DE C.V."

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

P R E S E N T A :

*EDUARDO ANTONIO PÉREZ BAUTISTA*

ASESOR: L. PED. OTILIA FUENTES GUTIÉRREZ

CUAUTITLÁN IZCALLI, EDO. DE MÉXICO

2004 **5**

**m. 340462**



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.

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

U. N. A. M.  
FACULTAD DE ESTUDIOS  
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE  
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
P R E S E N T E

ATN: Q. Ma. del Carmen García Mijares  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Comportamiento Humano en el Trabajo, Conducta Organizacional.

"Plan de cambio de la cultura organizacional para generar el uso y desarrollo de los manuales administrativos en el personal administrativo de Coordinadora de Asistencia Administrativa S. A. de C.V."

que presenta el pasante: Eduardo Antonio Pérez Bautista

con número de cuenta: 9014755-1 para obtener el título de:  
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

**A T E N T A M E N T E**

**"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"**

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 8 de Septiembre de 2004

MODULO	PROFESOR	FIRMA
<u>II</u>	<u>L.A.E. Blanca Estela Montañes Montes</u>	<u>[Firma]</u>
<u>III</u>	<u>L. Ped. Otilia Fuentes Gutiérrez</u>	<u>[Firma]</u>
<u>IV</u>	<u>L.E. Rogelio Sánchez Arrastio</u>	<u>[Firma]</u>

## **DEDICATORIAS**

### **A MIS AMADOS PADRES**

Por todo el amor, la confianza, comprensión, educación y ejemplo que me dieron para poder salir adelante y alcanzar cada una de mis metas, los Amo.

### **A MI HERMOSA ESPOSA LUCY**

Por ser mi tesoro más preciado, la motivación y el amor de mi vida, por todo su cariño y apoyo, te Amo.

### **A MIS QUERIDOS HERMANOS ARTURO Y ERNESTO**

Compañeros entrañables de mi infancia y juventud, a quienes agradezco inmensamente cada uno de los momentos que juntos compartimos. A ambos porque mi vida no sería lo que es si no estuvieran conmigo, los quiero mucho.

### **A LA FAMILIA CELIS PULIDO**

A quienes nunca terminaré de agradecerles todo el cariño y apoyo que me han dado durante todo estos años.

### **A MI ESTIMADO AMIGO SERGIO**

Por ser un excelente amigo en todo momento y por su gran apoyo y confianza en mí desarrollo profesional.

### **A MI ASESORA, LA MAESTRA OTILIA FUENTES**

Por su gran disposición, profesionalismo, amistad y enormes cantidades de paciencia, ejemplo de lo que un profesor debe ser.

**GRACIAS A ELLOS FUE POSIBLE LA CONCLUSIÓN DEL PRESENTE  
TRABAJO, EL CUAL LES DEDICO CON TODO MI CARIÑO**

---

## PRÓLOGO

¿Por qué tomar en cuenta la cultura de una empresa?

Empresas exitosas como Bimbo, Cemex, Jumex, Ford, etc., han influido para que sus empleados se sientan orgullosos de formas parte de ellas, se identifiquen con ellas, promuevan un conjunto de valores como el trabajo en equipo, bienestar, servicio al cliente, honestidad, etc., esto ha contribuido en el cumplimiento de sus objetivos; seguramente estos aspectos de su cultura como lo son el sentido de pertenencia y los valores han contribuido al logro de un desempeño superior por parte del personal, influyendo en lo que hace o deja de hacer, así como, la forma en la que se desarrollan las actividades dentro de la organización. Es de gran importancia para una empresa que su cultura organizacional esté dirigida hacia la visión y metas que persigue, como por ejemplo, una empresa tecnológica al promover la innovación y creatividad como parte de su cultura organizacional.

Coordinadora de Asistencia Administrativa S.A., de C.V., es una empresa de servicios filial del Banco Mexicano de Comercio Exterior, en la cual he tenido la oportunidad de desempeñarme en el Área de Métodos y Procedimientos, implementando los Manuales Administrativos dentro de diversas áreas, pero el resultado no ha sido el deseado, detectando entre otras, las siguientes conductas en el personal:

- La mayoría de las veces no se les concibe ni se les utiliza como una verdadera herramienta de consulta y de apoyo (generalmente se tiene guardado dentro de un archivero).
- Los responsables de área no se preocupan para que la gente a su cargo tenga conocimiento y uso de los manuales.

- En el momento de existir algún cambio dentro de las actividades del área no existe interés alguno por formalizar dicho cambio a través de actualización del manual.
- No se perciben como una herramienta base para la mejora y supervivencia de la organización.

Por una parte estos comportamientos propician que no se obtengan los beneficios de los manuales administrativos para la organización, siendo ésta una de las funciones sustantivas de un área de Métodos y Procedimientos, es de gran importancia promover las condiciones favorables para ello, y por el otro lado, la empresa se encuentra ante un panorama que le demanda mayor calidad en sus servicios e incrementar el nivel de organización dentro de la empresa, requiriendo que su personal adecue algunos aspectos en sus costumbres y conductas en el quehacer de sus actividades, es decir, modificar algunos elementos de su cultura organizacional.

Tomando conciencia de ello es como se emprende el desarrollo de la presente propuesta, en el que se describen las acciones necesarias para dirigir la cultura organizacional de Coordinadora de Asistencia Administrativa y asegurar que la misma no sean un obstáculo para el éxito, sino por el contrario que promueva y contribuya a los cambios para el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

Partiendo del supuesto que la falta de uso de los manuales administrativos en Coordinadora de Asistencia Administrativa se debe principalmente a que el personal no les otorga la importancia debida, y que por lo tanto, el llevar a cabo una sensibilización de la importancia de uso de los mismos, así como planes de capacitación, permitirá que la costumbre de uso y desarrollo de los manuales administrativos forme parte de la cultura organizacional; se estableció el objetivo de identificar las causas que impiden una conducta favorable y el adecuado funcionamiento de los manuales administrativos en la organización, así como

investigar las técnicas y herramientas que permitirán modificar la cultura organizacional y estar así, en condiciones de diseñar un Plan de Cambio Cultural de acuerdo al supuesto y que considere la situación actual de la empresa.

En la investigación fueron empleadas las técnicas de investigación documental, investigación de campo y estadística descriptiva, asimismo, cuestionarios, cuadros comparativos, fichas bibliográficas y modelado de procesos, los cuales permitieron el análisis para integrar la propuesta que se presenta.

## ÍNDICE

	Págs
Prólogo	I
Introducción	VII
I. Cultura Organizacional	1
A. Definición	2
B. Importancia. Beneficios	4
C. Cambio de una cultura organizacional	6
1. Técnicas para el cambio de una cultura organizacional.	7
2. Consideraciones al cambio cultural	13
D. Resistencia al cambio	17
1. Resistencia individual	17
2. Resistencia organizacional	19
3. Superación de la resistencia al cambio	21
II. Comunicación	25
A. Generalidades	27
1. Definición de la comunicación	27
2. Proceso y elementos de la comunicación	28
3. Clasificación de la comunicación	31
B. La comunicación organizacional	35
1. Concepto	35
2. Funciones de la comunicación en una organización	36
3. La comunicación y la cultura organizacional	38
C. Estrategias de comunicación	40
1. Durante el diseño del plan de cambio	40
2. Preparación de pruebas piloto	42



## Págs

III. Manuales Administrativos	44
A. Origen de los manuales administrativos	45
B. Definición	47
C. Importancia de los manuales administrativos	48
D. Funciones de los manuales administrativos	49
1. Los manuales como medio de comunicación	50
2. Los manuales y la tecnología de una empresa	51
E. Clasificación de los manuales administrativos	53
1. Por su naturaleza o área de aplicación	53
2. Por su contenido	54
3. Por su ámbito de aplicación	57
F. Implantación de los manuales administrativos	57
1. Métodos	58
2. Consideraciones	61
3. Revisión y Actualización	63
VI. Caso Práctico	65
A. Definición del problema	66
B. Antecedentes	66
1. Sondeo de la problemática existente dentro de la Dirección de Administración y Finanzas	67
2. Experiencia del área responsable de elaboración y mantenimiento de los manuales administrativos	68
C. Justificación de la investigación	69
D. Objetivos	71
E. Hipótesis	71
F. Marco de Referencia	71
G. Marco Legal	73
H. Estructura	74

	<b>Págs</b>
I. Ubicación Geográfica	76
J. Diagnóstico	77
1. Metodología	77
2. Cuadros de Resultados	78
3. Interpretación de Resultados	82
K. Propuesta	85
L. Conclusiones	119
M. Anexos	125
Bibliografía	177
Glosario	180

## INTRODUCCIÓN

La presente tesina está integrada por cuatro capítulos en total, los primeros tres abarcan los temas de investigación documental del trabajo, siendo estos, Cultura Organizacional, Comunicación y Manuales Administrativos; el cuarto presenta la propuesta para el cambio de cultura organizacional de Coordinadora de Asistencia Administrativa, posteriormente se presenta la Bibliografía y por último un Glosario de Términos.

El primer capítulo, denominado "Cultura Organizacional", contiene diversas definiciones, importancia y beneficios de la cultura organizacional, porque modificar la cultura de una organización, así como, las técnicas y consideraciones para realizarlo y por último la resistencia al cambio y sus formas de superarla.

El segundo capítulo, trata sobre la "Comunicación", comenzando por sus definiciones, el proceso y elementos de comunicación, clasificación de la misma, la comunicación organizacional, funciones de la comunicación en una organización, la relación entre la comunicación y la cultura organizacional y finalmente cómo integrar una estrategia de comunicación.

El tercer capítulo, es el relacionado con los "Manuales Administrativos", abarcando los orígenes de los manuales, su definición, importancia, funciones, clasificación, métodos y la implantación, en la cual, se describen métodos, consideraciones, así como su revisión y actualización.

El cuarto capítulo es el "Caso Práctico", mismo que está formado por sus antecedentes, diagnóstico, planteamiento del problema y la propuesta, la cual, abarca el plan para la incorporación del uso de manuales administrativos dentro de la cultura organizacional, integrado a su vez por cinco fases de desarrollo y sus anexos: Sensibilización y Declaración de Nuevos Valores; Reclutamiento, Selección e Inducción; Establecimiento de Metas y Evaluación del Desempeño;

Participación y Actualización; y Sistema de Difusión y Control de Documentos. En este capítulo se encuentran las conclusiones generales de la tesina.

**CAPITULO I**  
**CULTURA ORGANIZACIONAL**

## I. CULTURA ORGANIZACIONAL

En cada organización se desarrolla una cultura, ya sea beneficiosa o contraproducente para los objetivos de la organización, ya sea creada consciente o inconscientemente por los directivos de la empresa, puede también ser fuerte o débil, el hecho es que esta ahí, se establece aunque no sea nuestro propósito el hacerlo y no podemos apartarla de una organización llámese del sector industrial, de servicios, de salud, de beneficencia, deportiva, etc.

De esta forma nos podemos preguntar, por qué estudiar algo que es tan común en las empresas, la razón principal es que la cultura organizacional influye en el comportamiento del personal en el trabajo, pudiendo colaborar a la supervivencia y superación de una empresa, en una ambiente cada vez más difícil y competido.

### A. DEFINICIÓN

Antes de poder conceptuar la Cultura Organizacional, se enuncian las siguientes cuatro definiciones:

*"Sistema de valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella". James L. Gibson (1996).*

*"Es un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de otras". Stephen Robbins (1999).*

*“Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización”.* Don Hellriegel, Slocum Jr. John y Woodman Richard (1999).

*“Es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten los miembros de una organización”.* Keith Davis y John W. Newstrom (1993).

**De tal forma se puede conceptuar a la Cultura Organizacional como el sistema de creencias, valores, ideas, normas, actitudes y conductas que comparten los empleados acerca de su organización y que hace la distinción entre las organizaciones.**

## B. IMPORTANCIA

Para identificar la importancia de la cultura, es conveniente considerar algunas afirmaciones de diversos autores, respecto a lo que representa para una empresa:

- Terrence E. Deal y Allan A. Kenedy (1986). "Bien sea vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización; afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso y que decisiones se toman, hasta la forma en que se visten los empleados y qué deportes practican. Debido a este impacto creemos que la cultura produce igualmente un efecto importante en el éxito de los negocios".
- William Ouchi (1985). "La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos".
- Craig R. y Michael A. Silva. "Una cultura fuerte, exitosa, es algo más que la forma como se hacen las cosas, es también la manera única, distintiva, como la gente se une en torno a un propósito común, logra un desempeño superior y transmite habilidades a otros. Una cultura excelente es un recurso, un activo que ayuda en la implantación de la estrategia corporativa".
- Pascuale Gagliardi (1990). "La cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones".

Dado que la cultura de una institución es el conjunto de ideas, costumbres, hábitos, actitudes y conductas transmitidas entre sus integrantes, resulta de gran trascendencia orientar algunos de sus aspectos (como valores y actitudes) hacia las estrategias y objetivos que persigue la institución, ya que la empresa que así lo considere, cuenta con una poderosa oportunidad para su éxito y supervivencia.

## BENEFICIOS

Por otra parte la importancia que tiene la cultura organizacional para una empresa también la podemos identificar en los beneficios que representa:

- Distingue a una organización de otra, permitiendo crear un sentido de identidad en los trabajadores, es decir, como comúnmente lo mencionamos "*el ponerse la camiseta*".
- Genera un compromiso mayor al beneficio individual en el personal, ayudando con ello a que el personal de más allá de lo indispensable para permanecer en la organización.
- Colabora a la integración del personal, al comunicar lo que deben hacer y decir ante determinadas circunstancias, colaborando también a disminuir la incertidumbre y ambigüedad.
- Permite transmitir la filosofía, la misión y la estrategia empresarial de la organización, logrando que el personal trabaje bajo las mismas metas.
- Una cultura fuerte (es decir cuando los valores de la empresa son más intensos en el personal) puede originar una menor rotación de los empleados, ya que fomenta la cohesión, lealtad y compromiso organizacional.
- Por último, la que resulta de mayor interés para el caso práctico, es que constituye un factor determinante en la actitud y conducta de los empleados.

### C. CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Se ha visto lo que puede hacer la cultura organizacional por una organización, pero en ocasiones la existente ya no es la adecuada ante un ambiente cambiante y la que imperó en algún tiempo puede impedir la eficiencia actual de la organización. Esto puede ser originado por la creación de una nueva filosofía y valores institucionales, así como, por el cambio en la estrategia empresarial, en la misión y visión de una organización.

Por otra parte, la fusión de dos diferentes empresas pudiera generar un choque entre culturas organizacionales, lo cual requiere que alguna de las dos empresas o las dos deban modificar su cultura organizacional.

También es necesario un cambio de la cultura, cuando está fuertemente arraigada y rígida, provocando que las actitudes y las pautas de conducta del personal impidan la innovación y los procesos de cambio.

En empresas de reciente creación, pequeñas o medianas no se toma en cuenta este importante factor, por lo que la cultura organizacional en muchas ocasiones no es congruente con los objetivos institucionales, tal es el caso de Coordinadora de Asistencia Administrativa, en donde ante un entorno que le demanda un incremento en la calidad de sus productos, mayor nivel de organización y eficacia, requiere de la incorporación de nuevas actividades y emprender nuevas costumbres y actitudes para asegurar su supervivencia. Es por ello, que en ocasiones es necesario emprender cambios en la cultura de una organización, por lo que corresponde ahora indicar cómo efectuar dichos cambios.

## 1. TÉCNICAS PARA EL CAMBIO DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL

Un cambio cultural no es fácil ni mucho menos rápido, ya que es un proceso lento y paulatino y debe estar encabezado principalmente por los directivos de la organización, existen técnicas que nos permiten realizar tan interesante e importante tarea, de éstas, se describe a continuación lo más importante y adecuado al caso práctico.

Los siguientes puntos son los citados por Don Hellreigel (1999) para realizar un cambio cultural.

“La cultura se modifica mediante el cambio de:

- *Las cosas a las que los directivos prestan atención.* Uno de los métodos más poderosos que permiten la constitución de la cultura, son los procesos y comportamientos a los cuales los directivos dirigen su atención, esto se debe a que las cosas funcionan cuando los empleados creen o consideran que para sus directivos son importantes los resultados hacia lo que ellos están dirigiendo su atención.
- *La forma en la que se enfrentan la crisis.* La forma en que se hace frente a la crisis refuerza la cultura existente o provoca el surgimiento de nuevos valores y normas que cambien la cultura. Por ejemplo, una organización que se enfrenta a una reducción drástica de la demanda de su producto reaccionaría suspendiendo o despidiendo personal, o tal vez, reduzca las horas de trabajo de los empleados o la remuneración sin disminuir la fuerza laboral. La alternativa seleccionada indica el valor asignado a los recursos humanos y refuerza y mantiene la cultura vigente o señala un cambio importante en ella.

- *Los criterios para contratar nuevos integrantes y para dar ascensos dentro de la organización.* Estos criterios llegan al conocimiento de toda la organización y sostiene o cambian la cultura existente.
- *Los criterios para asignar recompensas.* Las recompensas y los castigos asociados a los diversos comportamientos transmiten a los empleados las prioridades y valores, lo mismo de los directivos que de la organización. Sin embargo, es posible que una organización use las recompensas en forma ineficaz e incoherente. Si es así, pierde una gran oportunidad de ejercer influencia sobre su cultura, por que las prácticas de recompensas y la cultura se hallan vinculadas en la mente de sus integrantes. De hecho, algunas autoridades creen que el método más eficaz para influir en la cultura organizacional es a través del sistema de recompensas.
- *Los ritos y ceremonias organizacionales.* Los ritos y las ceremonias organizacionales son actividades o rituales organizados y planeados con significado cultural importante. Los ritos y ceremonias que respaldan la cultura organizacional”.

Veamos ahora que nos dice James L. Gibson (1996) respecto los puntos para un cambio cultural.

“Lo primero que hay que entender es que la cultura de una organización, es decir, el sistema de valores, ideas y normas que comparten quienes la forman, obedece a la interacción del proceso de selección, las funciones de gestión, el comportamiento, la estructura y procesos de la organización, el entorno superior en el que vive la organización y el proceso de eliminación, que aparece en la figura I.1.”

“La cultura de una organización incluye las funciones de gestión y las características de la propia organización. La gestión es causa y parte de las características de la organización. La cultura vigente en un momento dado en cualquier organización refleja las actividades pasadas y presentes de planificación, organización, dirección y control de la misma.”

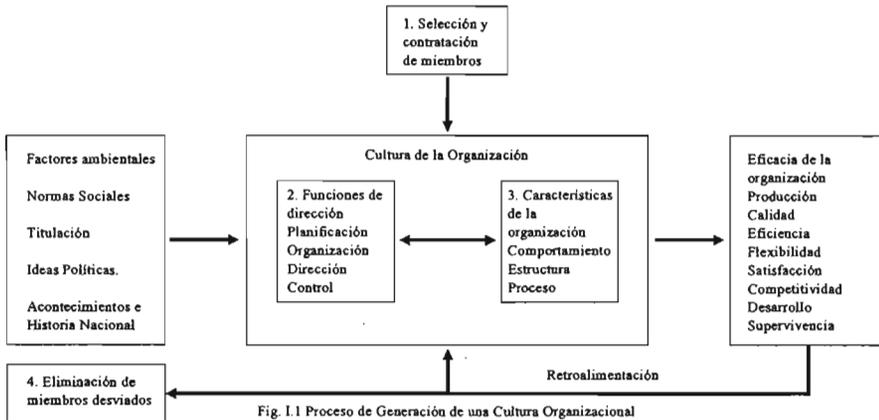


Fig. I.1 Proceso de Generación de una Cultura Organizacional

“En cada uno de los cuatro puntos (1, 2, 3 y 4) que se identifican en la figura anterior la dirección de la empresa puede intervenir para modificar la cultura de la organización. Aunque es correcto afirmar que es difícil modificar la cultura de una organización, entender dónde se debe iniciar el proceso de cambio cultural es algo que parece tener gran importancia para gestionar el comportamiento de una organización.”

“Si la dirección de una empresa puede crear una cultura para la misma, también debería ser capaz de emplear idénticos medios para modificarla. Pero no es algo tan sencillo. Las culturas se alimentan de sí mismas. Una vez implantadas, ofrecen estabilidad y certidumbre a sus miembros. Toda persona sabe lo que se espera de ella, lo que es importante y lo que se debe de hacer, resistiéndose como es lógico, ante cualquier cosa que amenace con alterar la cultura vigente.”

"Todo gestor debe poner en práctica la planificación, la organización, la dirección y el control de una forma coherente con las ideas y los valores de la cultura de que se trate. Las cuatro funciones pueden contribuir a modificar la cultura, pero parece haber unanimidad en cuanto a que la dirección es la función que mayor importancia tiene en este sentido. Predicando con el ejemplo, los gestores pueden mostrar cómo hay que hacer las cosas, pero para ello los gestores deben de ser capaces y líderes respetados." James L. Gibson (1996).

Estos autores se remiten a los métodos para la creación y mantenimiento de la cultura organizacional como la base para la modificación de la misma. Stephen Robbins (1999) no lo menciona explícitamente, pero al comparar lo que define para realizar un cambio cultural, también se refiere a los puntos principales para su mantenimiento.

"Si las condiciones apoyan el cambio cultural, usted debería de considerar las siguientes sugerencias:

- Haga que la gente de la alta gerencia se convierta en modelo positivo a seguir, estableciendo el tono por medio de su comportamiento.
- Cree nuevos relatos, símbolos y rituales para reemplazar los que actualmente están de moda.
- Seleccione, promueva y apoye a los empleados que adopten los nuevos valores que se buscan.
- Rediseñe el proceso de socialización para ajustarlo a los nuevos valores.
- Cambie el sistema de recompensas para estimular la aceptación de un nuevo conjunto de valores.

- Reemplace las normas no escritas con normas y reglamentos formales que deben cumplirse con rigidez.
- Sacuda las subculturas actuales a través de transferencias, rotación de puestos y/o despidos.
- Trabaje para conseguir el concepto del grupo de los compañeros mediante la participación de los empleados y la creación de un clima con alto nivel de confianza”.

Considerando lo descrito por los 3 autores antes citados, se presenta la siguiente tabla con los elementos que cada uno de ellos considera para un cambio cultural.

Elemento	Autor		
	Don Hellreigel (1999)	James L. Gibson (1996)	Stephen Robbins (1999)
Acciones directivas	✓	✓	✓
Proceso administrativo		✓	
Forma de afrontar las crisis	✓		
Reclutamiento y selección	✓	✓	✓
Criterios para promociones	✓		✓
Criterios para recompensas	✓		✓
Ceremonias organizacionales, nuevos relatos y símbolos	✓		✓
Características de la empresa		✓	
Despidos, transferencias y/o rotaciones		✓	✓
Proceso de Socialización			✓
Normas y reglamentos formales			✓

Observando el cuadro, se puede concluir que los elementos para el cambio cultural en los que coinciden los tres autores, son los siguientes:

- **Personal directivo;** desde el director general hasta la alta gerencia son fundamentales para la creación de una nueva cultura, a través de la dirección de la empresa, el desarrollo de sus funciones y actividades y las actitudes ante determinadas cosas procurarán el ejemplo y remarcarán los valores deseados para la cultura que se desea alcanzar.
- **Selección y contratación de personal;** para procurar el cambio es necesario que los futuros colaboradores de la empresa compartan los valores de la nueva cultura.
- **Sistema de recompensas;** se debe de analizar y en su caso modificar dicho sistema para estimular los valores, actitudes y actividades deseadas
- **Sistemas de promociones;** el comunicar y aplicar criterios definidos para las promociones y ascensos dentro de una organización, contribuye a incorporar las conductas y valores deseados dentro de la cultura organizacional.
- **Ritos y ceremonias;** el establecer nuevos ritos o ceremonias que permitan dar a conocer a los empleados ciertos valores, metas o comportamientos adecuados colaborará a la creación de la nueva cultura.

En la práctica estos puntos son de vital importancia para realizar un cambio en la cultura de una organización. Para el caso práctico se considera substancial trabajar con la participación de la alta dirección de la empresa como promotor

del cambio dentro de la cultura de Coordinadora de Asistencia Administrativa S.A., de C.V., sensibilizando y enfatizando en las costumbres y actitudes a cambiar para que el personal tome conciencia de la importancia en el uso de los manuales administrativos; la selección y contratación del personal será otro aspecto que se considera adecuado para promover la cultura que se desea dentro de la institución, al ingresar personal que cuente con valores costumbres y actitudes que armonicen con el cambio cultural de la organización, apoyándolo con el proceso de socialización que describe Stephen Robbins, ya que es una empresa en la que uno de sus principales servicios es el personal de apoyo para su cliente; el último elemento que será de gran importancia para el plan de cambio cultural es el sistema de recompensas, pero para que tenga impacto en él, deberá estar ligado con el sistema de establecimiento y medición del cumplimiento de objetivos y consecuentemente con el sistema de evaluación del desempeño de Coordinadora de Asistencia Administrativa.

## 2. CONSIDERACIONES AL CAMBIO CULTURAL

Se han identificado los elementos para el cambio de una cultura organizacional y aunque diversos autores mencionan su dificultad y el reto que constituye para una organización, el considerar las siguientes condiciones y aspectos, permite el manejo exitoso del cambio de la cultura organizacional.

### a. Condiciones favorables para un cambio cultural

La práctica sugiere que es muy posible que tenga lugar el cambio cultural cuando existe la mayoría de, o todas, las condiciones siguientes:

- i. *Una crisis drástica.* Éste es el shock que mina el status quo y cuestiona la aplicabilidad de la cultura actual.

- ii. *La rotación en el liderazgo.* Un nuevo liderazgo de alto nivel, el cual proporciona un grupo alternativo de valores clave, puede percibirse como más capaz de responder a las crisis.
- iii. *Organización joven y pequeña.* Mientras más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura. De igual manera, es más fácil que la gerencia comunique sus nuevos valores cuando la organización es pequeña.
- iv. *Cultura débil.* Mientras más ampliamente difundida esté una cultura y mayor sea el acuerdo entre los miembros sobre sus valores, más difícil será cambiarla, y por el contrario, las culturas débiles son más dóciles al cambio que las culturas fuertes.

Dentro las situaciones antes descritas por Stephen Robbins (1999), como favorables para el cambio cultural, encontramos en Coordinadora de Asistencia Administrativa dos de ellas; la primera es relacionada con la rotación en el liderazgo, debido a los cambios que se han dado en la Dirección General y la dos Direcciones de Área; la segunda es que de acuerdo a sus características, se puede clasificar como una empresa joven y pequeña.

#### b. Aspectos que favorecen el manejo del cambio cultural

Las siguientes recomendaciones son referidas por Don Hellreigel (1999) como puntos a tomar en cuenta en el cambio de la cultura organizacional:

- i. Considerar la visión de una nueva cultura como un principio guía para el cambio, no como productor de milagros.

- ii. Comprender primero la cultura anterior, porque no es posible desarrollar una cultura nueva a menos que los directivos y empleados comprendan a partir de donde comienzan.
- iii. Es necesario que los directivos y los empleados sean optimistas en lo que respecta a las ventajas del cambio cultural, sin embargo, la organización necesita proceder con precaución. Las expectativas de mejora serán positivas, pero realistas.
- iv. Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de cinco a diez años.
- v. Vivir la cultura nueva, porque las acciones dicen más que las palabras.
- vi. La empresa necesita aprovechar el momento en que los problemas o retos obvios que no se enfrentaban "a puertas abiertas" necesitaban el cambio.
- vii. Es necesario diagnosticar la resistencia al cambio, es decir, el identificar y reducir las fuentes de resistencia es valioso en el cambio cultural.
- viii. La socialización es la forma principal en que las personas aprenden sobre una cultura. Por lo tanto, cambiar los procesos de socialización llega a ser un enfoque efectivo para el cambio cultural.
- ix. Por último, encontrar y cultivar el liderazgo innovador, ya que el cambio cultural tiene que iniciarse en la cima de la organización y el buen liderazgo es determinante.

Antes de dar inicio al Plan de Cambio dentro de Coordinadora de Asistencia Administrativa, cada uno de estos puntos que nos sugiere el autor, se presentarán para consideración de los principales líderes de la institución, ya que aunque algunas de estas recomendaciones seguramente se incluirán dentro de los factores para efectuar el cambio, son los dirigentes quienes deben asumirlas, porque constituyen el factor de cambio más importante para conseguir los elementos culturales que se desean.

## D. RESISTENCIA AL CAMBIO

Las organizaciones y sus miembros se resisten al cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona algún grado de estabilidad y pronosticabilidad sobre el comportamiento. Si no hubiera alguna resistencia, el comportamiento tomaría las características de una aleatoriedad caótica. La resistencia al cambio puede ser una fuente de conflicto funcional, es decir, que pudiera ser beneficiosa para una empresa conduciéndola de una manera constructiva. Pero existe definitivamente una desventaja en la resistencia al cambio, obstaculiza la adaptación y el progreso.

Muchas veces la resistencia al cambio es desconcertante por la gran cantidad de formas que adopta. La resistencia abierta se manifiesta en huelgas, menor productividad, trabajo defectuoso e incluso sabotaje. La resistencia encubierta se expresa mediante demoras y ausentismo mayores, solicitudes de traslado, renuncias, pérdidas de motivación, ánimo más bajo y tasas de accidentes o errores.

Podemos dividir dos grupos de fuentes de resistencia que son de tipo individual y de tipo organizacional y cabe mencionar que se pueden presentar dos o más al mismo tiempo.

### 1. RESISTENCIA INDIVIDUAL

De acuerdo a lo descrito por los siguientes autores, las fuentes individuales de resistencia al cambio residen en las características humanas básicas, como las percepciones, personalidades y necesidades de la persona, tales como:

- a. *“Percepciones.* Las personas tienden a percibir en forma selectiva las cosas que se adaptan en forma más cómoda a su punto de vista del mundo. Una vez que las personas establecen

una comprensión de la realidad, se resisten a cambiarla. Entre otras cosas, las personas se resistirán a los posibles impactos del cambio sobre sus vidas al 1) leer o escuchar sólo las cosas con las que están de acuerdo, 2) por medio del olvido muy conveniente de cualquier conocimiento capaz de conducir a otros puntos de vista y 3) la deformación de la comunicación que, si se percibe de manera correcta, no estaría de acuerdo con sus actitudes y valores.”

- b. *“Personalidad.* Algunos aspectos de la personalidad (como el dogmatismo y la dependencia) predispondrán a ciertas personas a resistirse al cambio.” Don Hellreigel (1999)
- c. *“Costumbre.* Como seres humanos, somos criaturas de costumbres. La vida es de por sí suficientemente complicada; no necesitamos considerar el rango completo de opciones de los cientos de decisiones que tenemos que tomar todos los días. Para enfrentar esta complejidad, todos nos apoyamos en las costumbres y respuestas programadas. Pero cuando nos enfrentamos con el cambio, esta tendencia a responder en nuestras formas acostumbradas se vuelve una fuente de resistencia.”
- d. *“Seguridad.* La gente con una alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de protección.”
- e. *“Factores Económicos.* Otra fuente de la resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan el ingreso individual.”

- f. *“Temor a lo desconocido.* Los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre.”
  
- g. *“Procesamiento Selectivo de la Información.* Los individuos moldean su mundo a través de percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten a cambiar. Así que los individuos son culpables de procesar la información selectivamente a fin de mantener sus percepciones intactas. Escuchan lo que quieren escuchar. Ignoran la información que amenaza el mundo que han creado.” Stephen Robbins (1999).

## 2. RESISTENCIA ORGANIZACIONAL

Hasta cierto grado la naturaleza de las organizaciones tiende a resistirse al cambio. Muchas veces las organizaciones son más eficientes cuando realizan tareas rutinarias y se inclinan a desempeñarse en forma más deficiente cuando llevan a cabo algo por primera vez. Para asegurar la eficacia y eficiencia operacional, las organizaciones crearán fuertes defensas contra el cambio. No sólo eso, con frecuencia el cambio se opone a intereses ya creados e infringe ciertos derechos territoriales o privilegios de toma de decisiones que los grupos, equipos y departamentos establecieron y se han aceptado a lo largo del tiempo.

Veamos ahora los tipos de resistencia organizacional que podemos encontrar en las organizaciones.

- a. *“Inercia estructural.* Las organizaciones tienen mecanismos interconstruidos para producir estabilidad, por ejemplo, el proceso de selección sistemáticamente elige a ciertas personas y rechaza a otras. La capacitación y otras técnicas de socialización refuerzan los requerimientos específicos de papel y

las habilidades. La formalización proporciona descripciones de puestos, reglas y procedimientos para que sean seguidos por los empleados. Cuando una organización es confrontada con el cambio, esta inercia estructural actúa como una balanza para mantener la estabilidad.”

- b. *“Enfoque limitado del cambio.* Las organizaciones están formadas por varios sistemas interdependientes, no se puede cambiar uno sin afectar a los demás. Los cambios limitados en los subsistemas tienden a ser anulados por el sistema más grande.”
- c. *“Inercia de grupo.* Todo grupo conserva reglas y normas que pueden llegar a generar un impedimento para la acción ante los individuos del grupo que quieren cambiar su comportamiento.”
- d. *“Amenaza a la experiencia.* Los cambios en los patrones organizacionales podrían amenazar la experiencia de los grupos especializados.”
- e. *“Amenaza a las relaciones establecidas de poder.* Cualquier redistribución de la autoridad en la toma de decisiones puede amenazar las relaciones de poder establecidas desde hace tiempo en la organización.”
- f. *“Amenaza a las distribuciones establecidas de los recursos.* Los grupos en la organización que controlan los recursos con frecuencia ven el cambio como una amenaza. Los que más se benefician de la distribución actual de los recursos con frecuencia se sienten amenazados por cambios que pudieran afectar futuras distribuciones.” Stephen Robbins (1999)

- g. *"Limitaciones de recursos.* Algunas organizaciones desean mantener el status quo; otras cambiarían si tuvieran los recursos para hacerlo. El cambio exige capital, tiempo y gente capacitada. En cualquier momento determinado los directivos y empleados de una organización habrán identificado cambios que se podría o debería hacer, pero tal vez, sea necesario diferir o abandonar algunos de los cambios deseados a causa de las limitaciones de recursos."
- h. *"Convenios interorganizacionales.* Por lo general los convenios entre organizaciones imponen obligaciones a las personas que pueden limitar sus comportamientos. Las negociaciones y contratos laborales brindan algunos ejemplos." Don Hellreigel (1999).

### 3. SUPERACIÓN DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Uno de los aspectos que favorecen el manejo del cambio cultural es la disminución de la resistencia al cambio, para ello se describe a continuación los elementos que ayudan a la superación de esta tarea.

- a. *Educación y Comunicación.* La resistencia puede reducirse a través de la comunicación con los empleados para ayudarles a ver la lógica y beneficios del cambio, si los empleados reciben todos los hechos y consiguen aclarar todos los malentendidos, la resistencia cederá. La comunicación puede establecerse a través de discusiones uno a uno, memorandos, presentaciones de grupo o informes. Esta técnica asegura su éxito si la fuente de la resistencia es una comunicación inadecuada y las relaciones de la gerencia con el empleado estén caracterizadas por la

confianza y la credibilidad. Si estas condiciones no existen, el cambio probablemente no tendrá éxito.

- b. *Participación.* Es difícil para los individuos resistirse a una decisión de cambio en la cual ellos participan. Al asumir que los participantes tienen la experiencia para hacer una contribución significativa, su participación puede reducir la resistencia, obtener el compromiso e incrementar la calidad de la decisión del cambio.
  
- c. *Facilitación y apoyo.* Los agentes de cambio pueden ofrecer un rango de esfuerzos de apoyo para reducir la resistencia. Cuando el temor y la ansiedad del empleado son elevados, la asesoría y la terapia, el entrenamiento de nuevas habilidades o un periodo corto de ausencia pagada podrían facilitar el ajuste.
  
- d. *Negociación.* Otra manera para manejar la resistencia al cambio potencial es ofrecer algo a cambio de conseguir el apoyo y la participación de una persona o un grupo de personas. La negociación como táctica puede ser necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.
  
- e. *Manipulación y cooptación.* La manipulación se refiere a los intentos disimulados de influir. Distorsionar los hechos para hacerlos parecer más atractivos, retener información no deseable y crear falsos rumores para que los empleados acepten el cambio son ejemplos de la manipulación. La cooptación, por otro lado, es una forma tanto de manipulación como participación. Busca sobornar a los líderes del grupo de resistencia dándoles un papel clave en la decisión de cambio. Se

busca el consejo de los líderes, no para tomar una mejor decisión, sino para conseguir su apoyo.

- f. *Coerción*. Se refiere a la aplicación de amenazas directas o fuerza hacia los que se resisten. Ejemplos de la coerción son las amenazas de transferencia, la pérdida de ascensos y evaluaciones negativas de desempeño.

El siguiente esquema concentra lo que Don Hellreigel (1999) y Stephen Robbins (1999) describen acerca de los tipos de resistencia existentes y cómo superarlas.

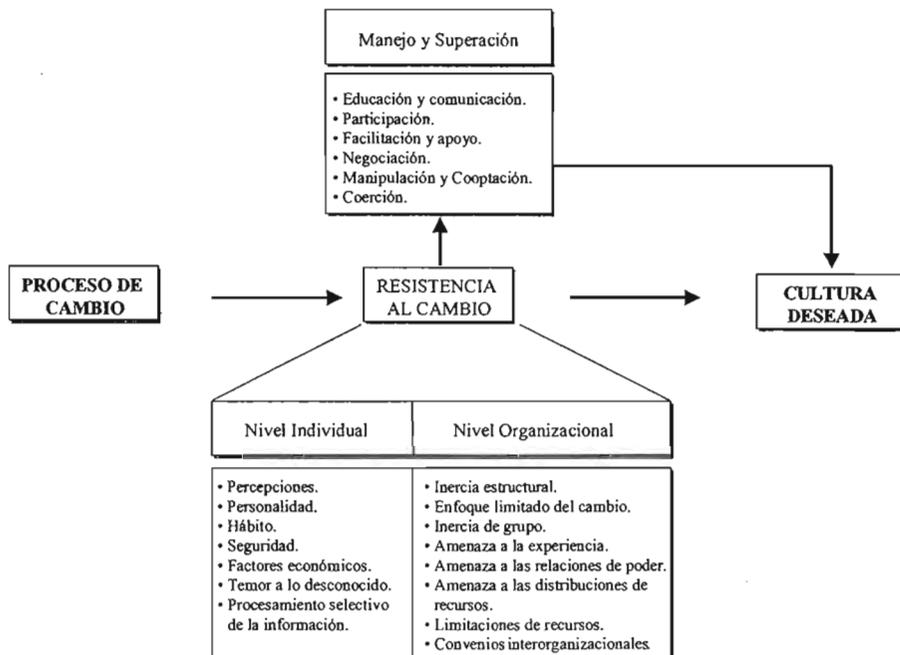


Fig. I.2 Fuentes y manejo de la resistencia dentro de un proceso de cambio.

En este primer capítulo se ha descrito lo que es la Cultura Organizacional, como se puede hacer modificaciones en la misma y se han visto también

algunos aspectos generales a considerar en cualquier plan de cambio incluyendo la resistencia al cambio. Cuando un empleado ingresa a una empresa comienza a penetrar en la cultura existente dentro de la organización (en el mejor de los casos se identifica con ella), de esta forma adquiere los valores, pautas de conducta, ideas y normas que rigen la organización y que guiarán su comportamiento en el trabajo. Ahora bien, ¿cómo es que la organización transmite al personal estos elementos que conforman su cultura?, la respuesta (en su mayor parte) está en el proceso de comunicación, ya que es el medio más importante a través del cual se transmiten ideas, hechos, reglas, etc.

Es por ello que el siguiente capítulo está destinado al proceso de comunicación, a la comunicación organizacional y a su relación con la cultura organizacional.

**CAPÍTULO II**

**COMUNICACIÓN**

## **II. COMUNICACIÓN**

Sólo es posible expresar información e ideas cuando una persona le transmite su significado a otra, es así como todo grupo de personas que tenga un fin en común, deberá usar necesariamente la comunicación para dirigir ordenadamente sus actividades. No puede existir un grupo que no tenga comunicación; es decir la transmisión de algo con sentido entre los miembros que la componen. Sin embargo la comunicación es algo más que darles sentido; también debe comprenderse, ya que aunque una idea sea estupenda, resultará inútil mientras no se transmita y los demás la comprendan.

Dentro de una empresa la comunicación es algo constante y es el medio a través del cual se pondrá en marcha toda idea, desde la toma de decisiones, los procesos de cambio, hasta la publicidad de la organización, etc., de la dirección, a los mandos intermedios y los puestos operativos, la comunicación fluye por todos y cada uno de los niveles, es por ello que las organizaciones eficientes se preocupan cada vez más por contar con mejores sistemas de comunicación, que les permitan tomar decisiones oportunamente en los diversos niveles de la empresa.

La cultura organizacional, es claro ejemplo de la comunicación existente dentro de una organización, a través de la comunicación se transmiten tanto las reglas y valores de la dirección hacia el resto del personal, como las creencias, actitudes y costumbres entre colaboradores de la empresa, hasta que se interiorizan dentro del individuo reflejándose en las pautas de la conducta del personal hacia el trabajo. A su vez el grado y estilo de comunicación va a variar dentro de cada empresa, dependiendo del tipo de cultura existente.

En realidad es una relación recíproca ya que la cultura organizacional influye en la forma de comunicación existente y por otro lado, es a través de la

comunicación como se puede transmitir y conservar una cultura en el transcurso del tiempo.

## A. GENERALIDADES

### 1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

La observación de las siguientes cuatro definiciones permitirá introducirnos al estudio de la comunicación.

- James L. Gibson (1996). *“Es la transmisión de información y acuerdos mediante el uso de símbolos comunes”*.
- Harold Koontz y Heinz Wehrich (1994). *“Es la transferencia de información de un emisor a un receptor, asegurándose de que éste último la comprenda”*.
- Don Hellriegel, Slocum Jr. John y Woodman Richard (1999). *“Es la transmisión y recepción de pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos (por medio de uno o más medios de información) que produce una respuesta”*.
- Sergio Flores de Gortari y Emiliano Orozco Gutiérrez (1993). *“Es toda transmisión de información con vista a una respuesta que no siempre implica una aceptación pasiva.”*

**De acuerdo a las definiciones anteriores se puede conceptualizar a la comunicación como la transmisión de información (pensamientos, hechos, creencias, actitudes y sentimientos) mediante el uso de símbolos comunes, generando con ello una respuesta.**

## 2. PROCESO Y ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

Establecido lo que es la comunicación, corresponde ahora estudiar los elementos que la conforman, y para ello se debe mencionar que la comunicación constituye un proceso constante y dinámico, en el cual sus elementos interactúan y se influyen recíprocamente.

“Es un proceso mediante el cual se transmite información, constituyendo un medio y no un fin en sí, de hacer común a otros, algo que se piensa o se sabe, para alcanzar objetivos ciertos” (Sergio Flores de Gortari, 1993).

Es difícil establecer una división de las partes de dicho proceso en elementos independientes, ya que como se ha dicho, es un proceso con un devenir constante. Sin embargo, en un momento determinado el proceso se puede congelar para analizar a cada uno de sus elementos. Para ello existen varios modelos del proceso de comunicación y los autores coinciden en la mayoría de sus elementos integrantes. El modelo el cual se adopta para estudiar las partes integrantes del proceso de comunicación, es el propuesto por Stephen Robbins, describiendo siete partes integrantes del proceso de comunicación.

“Para que pueda existir comunicación debe haber un propósito, expresado en forma del mensaje que se transmitirá. Éste pasa de la fuente (el emisor) al receptor. El mensaje está codificado (convertido a símbolo) y pasa por algún medio (canal) al receptor, quien vuelve a traducir (decodifica) el mensaje iniciado por el emisor. El resultado es que una persona transmite el significado a otra. La figura II.1 esquematiza el proceso de comunicación.

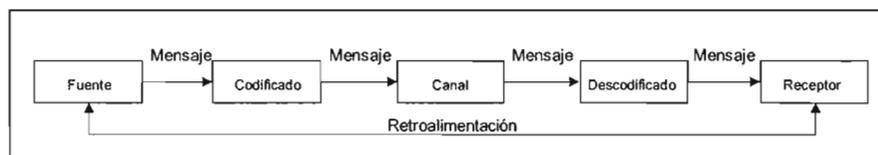


Fig. II.1 Modelo del Proceso de Comunicación. Stephen Robbins (1999)

Este modelo consta de siete partes: (1) La fuente de comunicación, (2) el código, (3) el mensaje, (4) el canal, (5) la decodificación, (6) el receptor y (7) la retroalimentación proporcionada.

### (1) Fuente

La fuente inicia el mensaje cuando codifica un pensamiento. Se considera que un mensaje codificado está sujeto a cuatro condicionantes: Habilidades, actitudes, conocimiento y sistema socio-cultural.

### (2) Código

Teniendo en cuenta quien va a ser el comunicador, puede darse un proceso de codificación que convierta las ideas del comunicador en un conjunto sistemático de símbolos, en un idioma que exprese el objetivo que este persigue. La principal forma de codificación es el idioma. La función de asignar un código consiste en facilitar un formato que permita expresar las ideas en forma de mensaje.

### (3) Mensaje

Es el producto físico codificado por la fuente. Cuando se habla, la plática es el mensaje. Cuando escribimos, la letra es el mensaje. Cuando pintamos, las imágenes son el mensaje. Cuando hacemos gestos, los movimientos de los brazos y la expresión del rostro es el mensaje. Nuestro mensaje se ve afectado por el código o el grupo de símbolos que usamos para transmitirlo, el contenido del mensaje mismo y las decisiones que tomamos para seleccionar y ordenar códigos y contenido.

#### (4) Canal

Es el medio por el cual viaja el mensaje. Lo selecciona la fuente, la cual determina que canal es formal y cuál es informal. La organización establece los canales formales y transmite mensajes relacionados para las actividades laborales de los miembros. Por regla general, éstos siguen la red de autoridad de la organización. Hay otras formas de mensaje, como los personales o sociales, que recorren los canales informales de la organización.

#### (5) Decodificación

Es traducir los símbolos que contiene el mensaje de tal forma que el receptor los pueda comprender. Del mismo modo que la fuente a través de la codificación, el receptor también está limitado por sus habilidades, actitudes, conocimientos y sistema socio-cultural. Así como la fuente debe ser hábil para escribir o hablar, el receptor debe ser hábil para leer o escuchar, y los dos deben tener capacidad para razonar. El conocimiento, las actitudes y los antecedentes culturales influyen en la capacidad para recibir y también en la capacidad para enviar.

#### (6) Receptor

El receptor simboliza el objeto de la comunicación; éste sería nulo sin el receptor, el cual es tan importante como la fuente. El receptor que en un momento actúa como tal, en otra ocasión es fuente-encodificador, como se ha mencionado la decodificación de alguna manera resulta determinada por las actitudes que el receptor guarde para sí mismo, hacia la fuente y hacia el contenido por su nivel de conocimiento del código. Su carácter de eslabón más importante del proceso hace que la fidelidad de la comunicación descansa en buena medida en la relación entre los niveles de habilidades tanto de la fuente, como del receptor.

### (7) Retroalimentación

El último eslabón del proceso de comunicación es el cierre de la retroalimentación, el cual se presenta cuando la fuente de la comunicación decodifica el mensaje que ha codificado y el mensaje vuelve a entrar en el sistema. El cierre de la retroalimentación es un control para saber si hemos logrado transmitir nuestros mensajes de acuerdo con el propósito original; determina si ha habido comprensión.

## 3. CLASIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN

Para efectuar una clasificación general de la comunicación se tomará como base el canal de la misma, recordemos que el canal es medio de transmisión del mensaje que el emisor ha optado para la comunicación. La selección del canal va a depender del objetivo, circunstancias físicas y de oportunidad, así como del conocimiento de las barreras de comunicación existentes o que pudieran surgir en la comunicación.

Cabe mencionar que existen otros parámetros de clasificación, pero ellos se verán más adelante dentro de la comunicación organizacional. Por lo tanto, atendiendo al canal o medio encontramos las siguientes formas de comunicación.

### a. La palabra

Esta forma de comunicación la podemos dividir a su vez, en dos: la palabra hablada y la palabra escrita.

La palabra hablada constituye la forma más representativa y completa de comunicación del hombre, ya que podemos valorar la reacción del receptor y aclarar la posibilidad de una mala interpretación, el proceso de retroalimentación es inmediato y continuo, permite dialogar, discutir,

intercambiar ideas, estimular y es un gran medio para resolver problemas entre personas e incluso para amonestar y corregir.

La expresión oral como algunos autores se refieren a ella, puede ser a su vez directa en la que existe una comunicación de persona a persona, de una persona a un grupo de personas, entre grupos o masiva. La comunicación oral puede realizarse también mediante el uso de aparatos mecánicos, eléctricos, electrónicos y ahora también a través de señal vía satélite, lo que facilita una comunicación en lugares distantes y con personas de otros países.

Se pueden combinar estas formas de comunicación dentro de la palabra hablada, por ejemplo, pensemos en una conferencia simultánea en varios países de Latinoamérica; en ella se encuentra una comunicación de una persona a un grupo de personas de diversos países y se da gracias al uso de avanzados aparatos electrónicos y a la transmisión vía satélite, otro ejemplo que últimamente tiene gran utilidad es la educación a distancia, la cual usa Internet y las computadoras como medio de transmisión, pero en este caso se encuentra la otra forma de expresión de la palabra: la comunicación a través de la palabra escrita.

La palabra escrita tiene como función primordial dejar rastro y registro de la información, mensajes, ideas, sucesos, etc., que desean ser preservados, de tal forma que la escritura puede referirse al pasado, presente o futuro. Dentro de las ventajas de este tipo de comunicación se considera: la posibilidad de estructurar su contenido para una mejor comprensión del significado, también da la posibilidad de ejercer consultas las veces que se desee y representa un instrumento para verificar y comprobar. A su vez evita que los mensajes sean desvirtuados y proporcionan consistencia a la información. Pero una de las principales desventajas es la incapacidad de una inmediata retroalimentación.

En el ámbito de una organización están presentes ambas formas de comunicación, la palabra hablada se manifiesta en discursos, entrevistas, conversaciones, y en la realización de diferentes tipos de reuniones deliberantes, desde conferencias asambleas y consejos administrativos. Por otra parte la comunicación escrita se da a través de cartas, circulares, memorandos, manuales, boletines, carteles, tableros de información periódicos internos y folletos.

#### b. Las señales

Además de la palabra, la comunicación en el hombre conserva un sin fin de posibilidades y las señales es una muestra de ello, al igual que la palabra también utiliza el oído y la vista como medio de recepción pero a su vez también puede valerse del resto de los sentidos (olfato, gusto y tacto). De esta manera tenemos que una señal audible puede ser producida por campanas, silbatos, timbres, percusiones y otros que son emitidos ya sea, directamente por el hombre o valiéndose de instrumentos o aparatos pero siempre distintos del habla. Las señales visibles de igual forma son captadas a través de la vista pero no representa lenguaje escrito.

Como ya se dijo las señales pueden ser producidas directamente por el hombre o cualquier otro medio, pueden a su vez tener o no tener movimiento y representarse a través de imágenes. Por ejemplo, en la gama de señales de tránsito encontramos señales visuales como el semáforo las cuales son realizadas por medios electrónicos, las señales de un policía al dirigir la vialidad con sus brazos, son señales visuales con movimiento realizadas directamente por el hombre y como ejemplo de señales auditivas encontramos la sirena de una patrulla la cual es indirectamente producida por el hombre. De esta forma tenemos una gran gama de señales y ellas pueden variar dependiendo de la cultura y subcultura de diversas regiones.

Otra forma de comunicación es a través de miradas, ademanes, formas de caminar, gestos, expresiones, y todo aquel movimiento hecho con el cuerpo humano se le llama mímica. En el campo de trabajo tiene un papel relevante y en muchas ocasiones, a través de este medio, más que con palabras, se denotan y se desarrollan el afecto, la cordialidad y la empatía, lo cual se proyectará dentro del clima laboral de la empresa.

Por último se puede decir que al igual que la comunicación a través de la palabra, las señas se transmiten de persona a persona, de persona a grupo, entre grupos o masiva.

### c. Símbolos convencionales y comunicación gráfica

Los símbolos pudieran encontrarse dentro de la clasificación de las señales visuales, pero debido a su importancia y uso se clasifican en una categoría por separado. Una de las ventajas que ofrecen es que una vez conocido el código, la posibilidad de interpretar erróneamente el mensaje es menor que en el resto de las formas de comunicación, ello por que los símbolos no admiten términos ambivalentes ya que sus signos tienen un mensaje preciso. Ejemplo de ellos, se encuentra la simbología de Internet, el signo "@" de nombre arroba, quiere decir "ubicado en" y para alguien que conoce su significado el mensaje siempre será el mismo, el inconveniente dentro de los símbolos es que para aquella persona que lo desconoce no representa significado alguno, es decir, necesariamente tiene que conocerse el código para que pueda ser comprendido el mensaje.

La diferencia más marcada entre los símbolos y las señas visuales, radica en que los símbolos conservan el mismo mensaje en cualquier parte, es decir se ha llegado a una convención mundial en cuanto a su significado y en el caso de las señas pueden no ser universales.

Dentro de una empresa la comunicación a través de los símbolos se desarrolla en los lenguajes de programación los cuales permiten dar instrucciones a la computadora, otro tipo de símbolos son los que se usan en las matemáticas, física, química, taquigrafía, etc.

La comunicación gráfica está dirigida particularmente a la vista, y emplea fotografías, pinturas o símbolos, la diferencia con las señales visuales simples, es que se apoya en una mayor estructuración del gráfico para facilitar la comprensión y una comunicación rápida y efectiva. Dentro de una organización la encontramos en los gráficos de protección civil, medidas de seguridad e higiene y al representar información a través de gráficas e incluso dentro de caricaturas, dibujos y fotografías dentro de periódicos internos.

## **B. LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

### **1. CONCEPTO**

La comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, entre ésta y su medio.

Estos mensajes se llevan a cabo en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de los canales interpersonales o de medios de comunicación mas o menos sofisticados, desde memorandos, circulares boletines o revistas, tableros de avisos y manuales, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sistemas de computación, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos; pueden emplear canales verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, circular dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas

variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.

## 2. FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN EN UNA ORGANIZACIÓN

Existen diversas funciones que realiza la comunicación para una organización, encontramos funciones a nivel general de la organización como son funciones de producción, mantenimiento, adaptación, dirección, etc., y funciones a un nivel más específico como son instrucciones de trabajo, procedimientos organizacionales e información de carácter ideológico para divulgar la misión, visión y filosofía. De estas funciones se presentan las de producción, de innovación y de mantenimiento, descritas por Carlos Fernández Collado (1991).

### a. Función de Producción

La comunicación en las organizaciones se preocupa por la eficiencia, racionalidad y cuidadosa programación de actividades de los bienes y servicios; se orienta hacia la producción, como por ejemplo los mensajes sobre los presupuestos, y mejorar la calidad de los productos o del servicio. Se consideran mensajes de producción aquellos que informan a los empleados cómo realizar sus trabajos; incluyen actividades como capacitación, orientación, establecimiento de objetivos, resolución de problemas, sugerencia de ideas, etc. La función de producción implica cualquier actividad de comunicación relacionada directamente con la realización del trabajo central de la organización.

### b. Función de Innovación

Podemos determinar que una innovación es una idea, una práctica o un objeto que se perciben como nuevos dentro de la organización, puede incluso que la

idea no sea objetivamente nueva. La reacción que provoca se determina por la novedad percibida por la organización o unidad de admisión.

Se distinguen dos tipos generales de innovaciones organizacionales, las innovaciones de la organización y las innovaciones en la organización. Las primeras se adoptan como resultado de una decisión organizacional; por ejemplo, la creación de un nuevo producto. La organización en general cambia, no así las personas que laboran en ella; tampoco se requiere que la mayoría de los miembros se comporten de manera distinta. Las innovaciones en la organización son aquellas que requieren un cambio en el comportamiento del individuo; por ejemplo la implantación de un círculo de calidad; es un proceso en el que intervienen los empleados en la toma de decisiones. La innovación incluye a toda la organización, pues requiere de un cambio en la actitud de los individuos, desde los directivos hasta los obreros, hacia ella para lograr metas organizacionales.

En cualquiera de estos dos casos, dentro de la función de innovación destaca la importancia de la comunicación. Por una parte, será crucial la forma en que los directivos de la empresa definan el ambiente externo de la organización. Si consideran el ambiente fluido y cambiante (turbulento), la función innovadora de la comunicación será vital y la organización deberá adaptarse a los cambios externos. Por otro lado, la comunicación debe originar los cambios internos que permitan a la organización seguir funcionando o crecer.

La función innovadora de la comunicación incluye actividades tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y desarrollo, la investigación y el análisis de mercados, las sesiones de manifestación de inquietudes y los comités de desarrollo de ideas.

### c. Función de Mantenimiento

Esta función de la comunicación es aquella que afecta el mantenimiento de la autoestima de las personas, de las relaciones interpersonales con otros miembros de la organización, y el mantenimiento de las propias funciones de producción e innovación.

Las actividades de comunicación en la función de mantenimiento están dedicadas a la socialización de la gente no hacia el material con el que trabaja, como por ejemplo, las ligas de fútbol de algunas empresas, el brindis de fin de año o la fiesta de aniversario de una organización, donde se otorgan reconocimientos a los empleados con más antigüedad, etc. La comunicación de mantenimiento se ocupa de la información y confirma la relación de la persona con el ambiente físico y humano. La información que confirma la opinión de un individuo como competente y valioso, es integradora y afecta la autoestima. Los miembros de una organización pueden identificarse y relacionarse entre sí como miembros de ella. La comunicación de mantenimiento se ocupa de recompensar y motivar al personal para integrar las metas individuales y los objetivos organizacionales. Sólo a través de ésta, los individuos pueden intervenir en las metas de cualquier organización, Carlos Fernández Collado (1991).

### 3. LA COMUNICACIÓN Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una organización y las pautas de comunicación que se establecen entre sus miembros están estrechamente unidas. La primera va a afectar a las segundas y determinará, en muchos casos, su frecuencia, su calidad, su grado de formalidad y su dirección.

El hecho de que los mensajes fluyan libremente en todas direcciones o se den principalmente en algunas de ellas (por ejemplo, la vertical descendente); que

la comunicación tenga un alto grado de credibilidad o más bien sean los rumores los que acaparen la atención del personal; que la comunicación sea abierta, franca, informal, o rígida y protocolaria; que se emplee un lenguaje directo o se recurra a eufemismos; que se digan las cosas tal y como son o se oculte o distorsione la información; que se busque o no la retroalimentación, va a derivarse de los valores y creencias organizacionales. Más aún, éstos van a definir lo que podría llamarse el “estilo” comunicativo de la organización, y que la caracterizará como una cultura de “contexto alto” o de “contexto bajo”.

En la cultura de contexto alto, los individuos están profundamente involucrados unos con otros, por lo que la información es muy compartida y los mensajes simples con significación profunda circulan libremente. En la cultura de contexto bajo, las personas está relativamente poco involucradas entre sí; se distinguen por ser muy individualizadas, fragmentadas y, en cierto sentido alienadas. La comunicación que se da en ambos casos es diferente.

Se puede decir que una cultura organizacional fuerte, es casi seguro que tendrá como consecuencia una comunicación de contexto alto. En virtud de que sus valores y creencias fundamentales son compartidos y asumidos por sus integrantes, éstos cuentan con una especie de brújula que orienta su acción, y con directrices para su comportamiento diario, de manera que son los principios, más que las reglas organizacionales, los que se observan. Como las personas saben lo que se tiene que hacer, la comunicación formal se reduce a lo indispensable y se eliminan automáticamente muchas juntas, memorandas, circulares, consultas para recibir instrucciones y otras formas de comunicación que, generalmente, implican una gran cantidad de tiempo y esfuerzo, sin que el resultado justifique ese desgaste.

William Ouchi señala: “la cultura organizacional se desarrolla cuando los empleados tienen una amplia gama de experiencias comunes, como si fueran piedras de toque a través de las cuales pudieran comunicar infinidad de

sutilezas, este denominador común les proporciona una forma abreviada de comunicación. En vista de que la posición teórica, que sustenta el comportamiento del individuo, está integrada por una serie de conceptos que éste tiene en común con los demás, es posible suponer ciertas respuestas o acuerdos, sin tener que invertir tiempos negociándolos”.

Los lazos que unen a la cultura y a la comunicación son muy fuertes. Después de todo, la forma en que esta última se da es, como ya se vio, una de las manifestaciones de la cultura.

### C. ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN

Una buena estrategia de comunicación es considerada como el primer escalón en el proceso de participación de las personas en los cambios que se plantean. El propósito de ésta es facilitar la implantación de los cambios en forma organizada y planeada. De hecho se busca preparar un medio ambiente propicio facilitando información requerida en forma oportuna.

A continuación se describen dos grandes campos en los cuales una estrategia de comunicación debe impactar:

#### 1. DURANTE EL DISEÑO DEL PLAN DE CAMBIO

Es común que un proceso de cambio inicie con una sesión de inducción en la cual se busca resolver dudas tales como:

- ¿Por qué el cambio?
- ¿Para qué?
- ¿Qué es?
- ¿Cómo se lleva cabo?

A partir de la decisión de emprender un proceso de la magnitud de un cambio de cultura organizacional se debe iniciar una estrategia de comunicación de tal manera que todas las personas, pero especialmente las personas clave, tengan la versión oficial del proyecto.

La estrategia se debe diseñar a partir de las siguientes preguntas:

¿Qué informar? Es decir, qué objetivos tienen los emisores y qué necesidades tiene los receptores de la información.

¿Cuándo informar? Ligar los objetivos y necesidades a un eje de tiempo.

¿Cómo informar? Seleccionar una combinación idónea de medios.

A lo anterior se le debe complementar con mecanismos específicos de verificación del impacto de lo informado contra los objetivos y necesidades que dieron origen a la estrategia.

Algunos de los medios que pueden ser utilizados para difundir los mensajes previamente diseñados de acuerdo a la estrategia son:

- Boletines.
- Videos.
- Revistas internas.
- Periódicos murales.
- Juntas regionales.
- Comités técnicos y asesores (formados por personas claves), para validar y enriquecer los procesos de cambio.

## 2. PREPARACIÓN DE PRUEBAS PILOTO

Como ya se dijo el objetivo de la preparación de una estrategia de comunicación es facilitar que los cambios se procuren de una forma organizada y planeada, dentro de un ambiente laboral sano.

Evidentemente, cumplir con un objetivo así, implica una verdadera integración de esfuerzos a lo largo del proyecto; entre otros:

- La estrategia de información durante el diseño del plan de cambio, incluyendo los mecanismos de retroalimentación y los ajustes realizados.
- La interacción de los diferentes equipos involucrados en el proyecto; desde el equipo directivo, hasta el equipo de implantación.
- La calidad de las interacciones requeridas cuando, de acuerdo a la metodología, se incorpora a personas ajenas hasta ese momento al proyecto.
- La estrategia de facultación
- La misma capacitación
- La forma en la que se evalúa tanto al proyecto como a la operación
- La calidad de la estrategia del cambio

El primer paso para diseñar la estrategia tiene que ver con clarificar, como ya se dijo: ¿qué necesidades se desea atender? y ¿qué se desea comunicar?. Para lo anterior será necesario llevar a cabo un diagnóstico del nivel de percepción que se tiene en el o los lugares en donde se van a probar y/o implantar el plan de acción. Llamamos nivel de percepción al grado de entendimiento o interpretación que tienen las personas que se verán involucradas, con respecto al proyecto y a los cambios que traen consigo. No debemos olvidar que de hecho han sido "bombardeados" con información; oficial y extraoficial.

Esto se puede hacer tan simple o complicado como se desee. Desde un diagnóstico de clima laboral, haciendo hincapié en el nivel de percepción; hasta una sencilla investigación con los jefes, líderes naturales, líderes sindicales y con los propios afectados sobre cuales son sus inquietudes, sus dudas o simplemente que es lo que saben acerca del proyecto y sus efectos. Las experiencias de éxito exhiben como un factor clave el hecho de que comunicarse en ambas vías con los trabajadores, no sea una moda que aparece justo ahora que "quien sabe que se traen estos señores de las oficinas".

A lo largo del presente capítulo se ha descrito lo que representa la comunicación para el humano, las funciones que desempeña dentro de cualquier organización y la relación que conserva con el desarrollo y mantenimiento de su cultura, de tal forma que para poder realizar un cambio cultural será de vital importancia contemplar estrategias de comunicación.

Ahora bien un fuerte instrumento de comunicación de las organizaciones son los manuales administrativos (capítulo 3) y a su vez el uso de los mismos debe representar un atributo de la cultura organizacional dentro de una empresa con el la visión de incrementar la calidad en sus servicios.

CAPÍTULO III  
MANUALES ADMINISTRATIVOS

### III. MANUALES ADMINISTRATIVOS

#### A. ORIGEN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Desde siempre, el hombre ha estado consciente de que la obtención de 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.

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer ", dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de la planeación, será necesario determinar "como hacerlo", que medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto es posible gracias a la organización. La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y orden de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

"La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social" (Munch Galindo, 1990).

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son:

- Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos,

etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

- Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.
- Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.
- Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
- Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, así como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando.

De aquí surgen los Manuales Administrativos, como una de las principales técnicas organizacionales que permiten llevar a cabo la organización de una empresa y dentro de ellos generalmente se incluyen otras técnicas también importantes como son los organigramas, diagramas de flujo, análisis de puesto, etc.

Para aclarar más la funcionalidad y objetivos de los manuales administrativos será necesario profundizar en el presente capítulo.

## B. DEFINICIÓN

Anaya Sánchez (1992), define al manual administrativo como "el conjunto de labores o funciones; así como la determinación clara, ordenada y oportuna de los objetivos, políticas, coordinación, estructura y procedimientos a seguir en una empresa".

Sergio Flores de Gortari en su libro, *Hacia una Comunicación Integral Administrativa* (1993), los define como "compilaciones de fácil lectura y manejo, que ofrecen información completa de diversos aspectos, tales como: la manera en que se compone la organización y distribución de funciones, descripción de puestos y sus relaciones, objetivos, políticas; de carácter ilustrativo o introductorio para nuevos miembros de la institución; estímulos, calificación de méritos."

Martín G. Álvarez Torres (1999), nos dice al respecto que "es una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema".

Por último Enrique Benjamín Franklin (1996), menciona que "son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de una organización, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc., así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas".

**De lo anterior se puede concluir que los manuales administrativos son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la empresa (objetivos, políticas, procedimientos, estructura, sistemas, etc); el objetivo primordial de estos es conducir las**

**actividades de cada departamento a las metas y objetivos institucionales.**

### C. IMPORTANCIA DE LOS MANUALES-ADMINISTRATIVOS

Los manuales administrativos permiten transmitir y comunicar conocimientos, experiencias, decisiones y cambios, cabe decir que no pretenden sustituir a ninguna persona, lo que pretenden es tener a la mano toda la información que pueda ser útil en la organización o en un área en particular.

La lógica y el sentido común permiten reconocer el valor de los Manuales Administrativos y dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y usar estas herramientas administrativas, ya que le permiten a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar su tecnología, por otra parte también normaliza sus operaciones.

La normalización es la plataforma sobre la que se sustenta el crecimiento y desarrollo de una empresa dándole estabilidad y solidez. El contar con manuales facilita y soporta el crecimiento, son como los cimientos para un edificio, soportan el peso del resto del edificio y de todos los pisos, sin unos fuertes cimientos el edificio no podría crecer demasiado.

Se pudiera pensar que existen empresas funcionando bien sin manuales administrativos, esto es cierto porque cuentan con "expertos" de mucha experiencia y preparación en el campo de especialidad de la organización, y todo dentro de la organización, a simple vista trabaja sin problemas. Sin embargo, el problema es la alta dependencia que tiene la organización con estos expertos, la participación de ellos es la más indicada para la elaboración de los manuales administrativos debido a sus conocimientos y experiencia.

## D. FUNCIONES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Son muchas las funciones que representan los manuales administrativos, dentro de las más importantes encontramos las siguientes:

- Facilitar la obtención sistemáticas de resultados y coadyuvar a la toma de decisiones.
- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa y puesto, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones en relación con el resto de la empresa.
- Establecer claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la conforman.
- Normalizar la operatividad de la empresa, colaborando con ello a la correcta realización de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad, consistencia y congruencia en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la realización del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la empresa, facilitando con ello los procesos de cambio, así como, el rediseño de las organizaciones.
- Facilitar el reclutamiento, selección, integración y capacitación del personal.

- Sistematizar la iniciativa, aprobación, publicación e instrumentación de modificaciones necesarias en la organización.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Servir como medio de comunicación a los proveedores de bienes, prestadores de servicio y usuarios y clientes con los que interactúa la organización.
- Documentar toda la experiencia del personal y el cúmulo de aprendizaje de la empresa.

## 1. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS COMO UN MEDIO DE COMUNICACIÓN

Los manuales administrativos también representan un medio para comunicar las decisiones de la administración, concernientes a organización, políticas y procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones van en aumento. Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planteamiento de políticas y prácticas de procedimientos, simplemente como elementos de administración que pueden y deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitalizar nuevas oportunidades y afrontar la competencia. Este concepto de administración ha aumentado la necesidad, y modificado también, el papel que desempeñan los manuales. En la actualidad se pone empeño en el uso del manual para comunicar información relativa a "cambios ". Se diseñan los manuales con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de desarrollo de los manuales se considera como el de mantener informado al personal de los cambios en las actitudes de la dirección, además de trazar al

mismo tiempo la gráfica de la organización y poner las políticas y procedimientos en forma de libro permanente.

## 2. LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS Y LA TECNOLOGÍA DE UNA EMPRESA

Otra de las funciones que representan los manuales administrativos para una organización, la encontramos en lo que describe Martín G. Álvarez (1999), con respecto a documentar el cúmulo de experiencia, técnicas y metodologías que genera una institución, en lo que denomina la tecnología de una empresa.

El grado de experiencia de una persona u organización depende de su grado de conocimientos y de la profundidad de entendimiento que tenga sobre una materia o tema en particular. Las personas y empresas experimentadas tienen el hábito de mejorar continuamente las técnicas que utilizan, en pro de asegurar la calidad y los resultados de su trabajo.

En el ámbito de los negocios, el éxito de una organización depende de la efectividad del conjunto de técnicas que emplea cotidianamente para alcanzar sus resultados de negocio (participación de mercado, nivel de utilidades, desarrollo de nuevos productos, entrenamiento de personal, etc.).

Dentro de una empresa, la experiencia de cada directivo y colaborador es muy valiosa, por que contribuye directamente al fortalecimiento de la experiencia de la empresa. De hecho, la experiencia y las técnicas que usa toda organización conforman su tecnología. Si ésta tecnología se documenta adecuadamente, el valor de esta experiencia es invaluable para la propia organización, por que además de enriquecerse (técnicamente hablando), tiene una base de la cual partir para seguir creciendo y desarrollándose. Además, a partir de la tecnología actual, una organización facilita que su personal de nuevo ingreso o promovido, pueda rápidamente generar tecnología.

En la mayoría de las organizaciones, los colaboradores están dispuestos a aportar y recibir conocimientos y experiencia de los demás. De hecho, un alto porcentaje de colaboradores están deseosos de contribuir con la organización y dejar su huella. Si documentamos el conocimiento y experiencias a través de Manuales de políticas y procedimientos, la organización tendrá un enorme cúmulo de experiencia a partir de la cual podrá generar tecnología invaluable que le de una clara ventaja competitiva dentro de su mercado. La tecnología de una organización es uno de los recursos más valiosos de una organización.

La tecnología dejará de evaporarse (en el caso de la salida de los empleados, junto con sus conocimientos y experiencia), si se documenta adecuadamente en Manuales Administrativos. Por ejemplo, lo que vende una franquicia, es un concepto que ha probado su rentabilidad en un tipo específico de mercado, y al franquiciarlo pone este tipo particular de tecnología (negocio) a disposición de nuevos empresarios a través de entrenamiento y Manuales de operación y administración, de tal forma que los nuevos inversionistas puedan recuperar rápidamente su inversión. Gracias a la documentación y estandarización de la franquicia, esta puede ser fácilmente reproducible en otros lugares, logrando multiplicarse y expandirse a un ritmo acelerado, por encima del promedio de la industria.

No documentar la tecnología en una organización equivaldría a que cada nueva generación de la humanidad empezara de cero para descubrir, redescubrir o inventar conocimientos, medicamentos, equipo electrónico, etc. En México el 82% de las empresas, dependen de sus "expertos" y de la actitud de sus trabajadores, si estos expertos se enferman, se incapacitan, se van de vacaciones, se jubilan, renuncian o son promovidos, afectan inmediata e inevitablemente el desempeño de la organización. Por su alta dependencia en personas y no en sistemas, estas últimas son organizaciones altamente vulnerables a las presiones de la competencia.

Por otra parte, los manuales al documentar la tecnología de una organización, no pretenden suprimir las habilidades y sentido común de sus trabajadores, lo que pretenden es que en lugar de que la gente ande diariamente apagando fuegos y desperdiciando su talento, se dedique a mejorar la experiencia de la organización, incluyendo lo que ha sido útil para su tipo particular de negocio, considerando lo que los procesos deben o no hacer para que estos cumplan con su razón de ser de una forma más eficiente.

Por lo tanto, si se quiere valorar la experiencia del personal y la tecnología que una empresa genera día con día, elaborar, actualizar y enriquecer continuamente sus Manuales Administrativos, generará que la riqueza tecnológica de su organización pueda ser aprovechada al máximo en su beneficio. Martín G. Álvarez (1999).

## E. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Para determinar la clasificación de los manuales administrativos se tomará como base el planteamiento de E. B. Franklin (1996), la cual nos determina tres clasificaciones de manuales administrativos:

- Por su Naturaleza o Área de Aplicación.
- Por su Contenido.
- Por su Ámbito de aplicación.

1. POR SU NATURALEZA O ÁREA DE APLICACIÓN; determina los siguientes tipos de manuales.

- a. *Macroadministrativos*. Son aquellos que se refieren a dos o más organizaciones, las cuales pueden formar parte de cualquier grupo o sector.

- b. *Mesoadministrativos*. Son los que involucran a todo un sector, o a dos o más de las organizaciones que los componen.
  - c. *Microadministrativos*. Se aplican a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma general o circunscribe a alguna de sus áreas en forma específica.
2. POR SU CONTENIDO; se encuentra la división más grande abarcando trece tipos diferentes.
- a. *De organización*. Estos manuales contienen información detallada referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigramas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, así como, canales de comunicación y coordinación, también incluyen una descripción de puestos cuando el manual se refiere a una unidad administrativa en particular.
  - b. *De procedimientos*. Constituyen un instrumento técnico que incorpora información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituyen en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización.

Todo procedimiento involucra la determinación de tiempos de ejecución, el uso de recursos materiales y tecnológicos, y la aplicación de métodos de trabajo y control para obtener el oportuno y eficiente desarrollo de las operaciones.

El contar con una descripción de los procedimientos permite conocer el desarrollo de las actividades de rutina en todos los niveles jerárquicos, lo que propicia la disminución de fallas u omisiones y el incremento de la productividad.

- c. *De historia de la organización.* Son documentos que refieren la historia de una organización, como su creación, crecimiento, logros, evolución de su estructura, situación y composición.

Este tipo de información proporciona al personal una visión de la organización y su cultura, lo que facilita su adaptación y ambientación laboral, además, cumple con la función de servir como mecanismo de enlace y contacto con autoridades, proveedores, clientes y público en general.

La información histórica puede enriquecer otra clase de manual como es el caso del de organización, políticas, contenido múltiple, etc.

- d. *De políticas.* Reúnen las normas y guías básicas que sirven como marco de actuación para la realización de acciones en una organización, al encauzar la conducta y el pensamiento para la toma de decisiones.
- e. *De contenido múltiple.* Son encargados de concentrar la información relativa a diferentes tópicos o aspectos de una organización.

El fin de concentrarla en un solo documento obedece básicamente a las siguientes razones:

- A una instrucción específica del nivel directivo.
- Que se considere más accesible para su consulta.
- Que resulte económicamente más viable.
- Que técnicamente se estime necesaria la integración de más de un tipo de información.
- Que las necesidades de un área en especial así lo requieran.

- f. *De puestos.* Precisa las funciones, actividades y operaciones asignadas a un puesto en particular y como ejecutarlas.
- g. *De técnicas.* Este manual agrupa los principios y técnicas necesarios para la realización de una o varias funciones en forma total o parcial.
- h. *De ventas.* Integra información específica para apoyar la función de ventas, tal como:
- Descripción de productos y/o servicios.
  - Mecanismos para llevarlas a cabo.
  - Políticas de funcionamiento.
  - Estructura del equipo de trabajo.
  - División territorial.
  - Medición del trabajo.
- i. *De producción.* Elemento de soporte para dar dirección y coordinar procesos de producción en todas sus fases, constituyen un auxiliar muy valioso para uniformar criterios y sistematizar líneas de trabajo en áreas de fabricación.
- j. *De finanzas.* Manuales que respaldan el manejo de los bienes de una organización en todos sus niveles, y en particular en las áreas responsables de su captación, aplicación, conservación y control.
- k. *De personal.* Estos manuales básicamente incluyen información sobre prestaciones, servicios y condiciones de trabajo.



## 1. MÉTODOS.

Existen varios métodos para implantar manuales administrativos, la selección del método está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como el tipo de manual, el alcance, los recursos asignados, nivel técnico del personal, actitud de los niveles de decisión y el medio ambiente.

De acuerdo a los aspectos anteriores, se presentan las opciones de implantación que describe el autor Enrique Benjamín Franklin (1996), las cuales son las siguientes:

- a. *Método instantáneo.* Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos en la mayoría de los casos proviene de los más altos niveles de la estructura de una organización, y esto les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta, cuando la organización es de nueva creación, si no se involucra a un número amplio de unidades administrativas, si es relativamente sencillo, si no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.
- b. *Método del proyecto piloto.* Consiste en realizar un ensayo del contenido del manual en sólo una parte de la organización, con la finalidad de medir los resultados de su aplicación. El beneficio que puede aportar, radica en que permite introducir cambios en una escala muy reducida, llevando a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la validez de la propuesta. Una posible desventaja radica en que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte del todo, lo es también para las partes restantes. Además, generalmente en los proyectos piloto se destinan recursos fuera de lo normal, así como una atención

especial que no puede ampliarse a toda la organización. Tampoco puede descartarse el hecho de que en los participantes de una prueba piloto existe la conciencia de que no es un proyecto totalmente aceptado.

- c. *Implantación en paralelo.* Cuando se trata de manuales de gran envergadura, que implican el manejo de mucha información o de carácter estratégico, un volumen considerable de recursos o para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo, se emplea este método, que representa la operación simultánea, por un período determinado, tanto del ambiente de trabajo o condiciones tradicionales como de las que se van a implantar. Esto permite efectuar modificaciones y ajustes sin crear problemas, al tiempo que dejan que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores. Este método hace posible que cualquier contingencia que se presente pueda afrontarse sin precipitaciones, asimismo permite, que el personal encargado de las nuevas funciones, sistemas, procedimientos, etc., se vaya familiarizando con ellas, sin la presión que significa cometer errores de efectos irreversibles.

En los casos en que el mismo personal que se encarga de las condiciones tradicionales sea el que va a tener bajo su responsabilidad la implantación de las del nuevo manual, se recomienda la programación de periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que no se afecte el funcionamiento normal del trabajo.

Para iniciar la implantación en paralelo, es conveniente contar con información que permita prever cambios en la atención a los clientes o usuarios de los productos y/o servicios.

Es recomendable emplear este método sólo en aquellos casos en que el nuevo manual incluya información que pueda descontrolar al personal de la organización, o a los clientes y/o usuarios, hasta el momento que exista la seguridad de que no existan fallas.

- d. *Método de implantación parcial o de aproximaciones sucesivas.* Probablemente este método es el más adecuado para implantar manuales que implican cambios de gran magnitud, y consiste en seleccionar parte o pequeñas proporciones del mismo, e implantarlas procurando hacerlo sin causar grandes alteraciones, avanzar al siguiente paso sólo hasta que se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.
- e. *Combinación de Métodos.* Consiste en la aplicación de más de un método para implantar un manual, considerando las condiciones que puedan prevalecer para la implantación de cambios administrativos, E. B. Franklin (1996).

En las empresas el método más utilizado para la implantación de los manuales administrativos por su sentido práctico es el método instantáneo, aunque como lo describe E. B. Franklin (1996), la forma más adecuada dependerá de las circunstancias de la entidad, de la envergadura de los cambios que pudiera implicar el manual administrativo, de los recursos con los que se disponga y del objetivo y naturaleza del manual, por tanto, es necesario realizar una evaluación de estos factores para contribuir al éxito en la implantación.

Un factor de importancia para el establecimiento de manuales, es la participación del personal en la creación, actualización o rediseño de los manuales administrativos, ya que al ser producto de su conocimiento,

experiencia y esfuerzo, promoverán su cumplimiento y mantenimiento, por lo que su implantación se verá facilitada.

Sin embargo no siempre es posible hacer partícipe al personal en su elaboración o actualización y su implantación en ocasiones puede no resultar como se esperaba, de ahí la importancia de contar con personal acostumbrado al uso de los manuales administrativos.

## 2. CONSIDERACIONES

En virtud de que los manuales administrativos tiene como principal objetivo optimizar el funcionamiento de una organización, las medidas de mejoramiento administrativo que de él se desprendan, deberán vincularse con aspectos sustantivos. Esto hace que no se le conciba como una serie de acciones aisladas. De esta manera se asegura la congruencia del proceso en su conjunto, así como el logro de los objetivos en forma eficiente y eficaz.

Por otro lado no hay que olvidar, que todo cambio o modificación que se pretenda introducir en una organización puede implicar resistencia por parte de las personas que participan en él, en función de que un cambio de esta naturaleza generalmente conlleva una reforma estructural-funcional, procedimental o tecnológica, y aunque en múltiples ocasiones los interesados en introducirlo se percaten de ello, realizan poco o ningún esfuerzo para minimizarlo y lograr con ello su aceptación por parte del personal.

La condición que debe prevalecer para que el cambio tenga éxito es que exista un clima organizacional que permita que éste se realice y se mantenga. Para conseguir esto, es de suma importancia que las personas que deben instrumentarlo tomen en cuenta las opiniones, puntos de vista, sugerencias y en general, aportaciones que puedan enriquecerlo, ya que son ellas las que

viven la realidad cotidiana del trabajo, y conocen, por tanto, los obstáculos y facilidades que se pueden presentar en el momento de implantar el manual.

Así como es importante la participación de los miembros de la organización involucrados, resulta igualmente importante el convencimiento del personal acerca de los beneficios que puede traerles. Cambiar por cambiar no es recomendable, un cambio debe encerrar un mejoramiento, y esto debe hacerse sentir al personal para que sea reconocido y aceptado.

Para realizar exitosamente la implantación de un manual y las medidas de cambio que de él puedan desprenderse, tiene que tomarse en cuenta que deben ser acompañados de cambios en la cultura administrativa (valores consuetudinarios, nivel de conciencia, actitudes, costumbres, hábitos y tradiciones) de manera que permita la asimilación de los nuevos patrones y modelos de organización, esto hará posible que el personal de la organización no sólo se adapte al cambio, sino que lo genere y lo sostenga.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunica los objetivos propuestos y los beneficios que de ello pueda resultar.

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

Es importante que para la implantación de los manuales administrativos se formen equipos de trabajo coordinados por el grupo técnico responsable del proyecto, con la participación de las áreas involucradas, para coordinación de la celebración de juntas de trabajo y cursos de capacitación que permitan capacitar al personal.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir al éxito de la implantación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma sustancial o a nivel grupal o sectorial.

### 3. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

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

- Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implantación del manual, así como, los cambios operativos que se realicen en la organización.
- Establecer un calendario para la actualización del manual.
- Designar un responsable para la atención de esta función.

A su vez, es necesario establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implantación de mejoras como de respuestas a desviaciones, pueda llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten. Para ello, se debe aprovechar la infraestructura instalada, para que conjuntamente con el área o áreas afectadas por el manual, se den a la tarea de:

- Traducir las acciones en indicadores para su posible evaluación.
- Comparar los indicadores con los criterios contenidos en el informe de presentación del proyecto.

- Formular las recomendaciones procedentes para proponer, en su caso, las medidas correctivas correspondientes.

Definidos los parámetros para evaluar el comportamiento del manual, se deberá efectuar el seguimiento de las acciones por conducto de la(s) unidad(es) responsables de su aplicación, apoyadas por una comisión, grupo o subgrupo designado para ese propósito. Será también recomendable que las iniciativas de esta naturaleza se soporten con un sistema de información definido, Enrique Benjamín Franklin (1996).

Como se puede observar, los Manuales Administrativos tienen gran utilidad para contribuir a la eficiencia y eficacia de una empresa, y por consiguiente puede dirigirla a mejores niveles de desempeño. El sistema de la cultura organizacional y el sistema de comunicación de una empresa representan unas de las bases principales para que el uso de los manuales administrativos pueda ser el adecuado, por lo tanto es vital que toda institución que desee incrementar su eficacia y eficiencia a través del uso de manuales administrativos tome en cuenta estos dos grandes sistemas de la organización.

Aplicando los conocimientos adquiridos en los capítulos anteriores, en el siguiente se diseña un plan de cambio de la cultura organizacional de Coordinadora de Asistencia Administrativa S.A., de C.V.

## **CAPÍTULO IV**

### **CASO PRÁCTICO**

## IV. CASO PRÁCTICO

### A. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La falta de costumbre de uso de los manuales administrativos, la falta de un mecanismo formal para su difusión (al ingreso y/o en el desarrollo cotidiano de las actividades) y la existencia de mandos medios que no promueven su uso, ha ocasionado el siguiente problema dentro de la empresa:

**El hábito del uso de los manuales administrativos no ha sido incorporado dentro de la cultura organizacional, generando así el bajo nivel de documentación de la empresa y perdiendo la oportunidad de contar con una base sólida de mejora y de contar con una herramienta que facilite la comunicación de aspectos importantes acerca de la organización de la empresa y por lo tanto de la cultura misma, todo ello en detrimento de la eficiencia operativa de la institución.**

### B. ANTECEDENTES

La investigación de la presente tesina se realizó en la empresa “Coordinadora de Asistencia Administrativa S.A., de C.V.”, empresa filial del Banco Mexicano del Comercio Exterior.

Como principales antecedentes a la realización de la propuesta se encuentran por una parte, un sondeo de la problemática existente en la Dirección de Administración y Finanzas (Noviembre del 2002) y por otra, la experiencia del área responsable de la generación de manuales administrativos dentro de la organización, mismos que se describen a continuación.

## 1. SONDEO DE LA PROBLEMÁTICA EXISTENTE DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS.

En Noviembre del 2002 se llevó a cabo un estudio en la Dirección de Administración y Finanzas. Dicho estudio tuvo como objetivo conocer la problemática existente que impide alcanzar adecuadamente los objetivos de la dirección.

La técnica empleada en el estudio se conoce como la investigación de la acción, el cual constituye un proceso de solución de problemas con base en la obtención de información. La metodología que se utilizó para el estudio es la siguiente:

- A través de comunicado se solicitó a Gerentes, Coordinadores, Jefes y Especialistas de la Dirección de Administración y Finanzas, que describieran tres obstáculos para el desempeño de sus funciones y tres soluciones para superar esos obstáculos.
- Reunida la información se analizó cada problema expuesto y se clasificaron en tres grupos a través de un diagrama de afinidad.
- Por último, se preparó un informe final (el cual puede ser consultado en los anexos) dirigido a la Dirección de Administración y Finanzas en donde se describen Antecedentes, Resultados de información, Recomendaciones y Conclusiones.

Uno de los tres grupos identificados en la problemática es el relacionado con la cultura de la empresa y a su vez dentro de este punto se encuentra la falta de uso y seguimiento a los Sistema y Manuales Administrativos, el cual constituye casi un 30% de los problemas culturales de la Dirección. Dentro de otros problemas culturales se encuentra una percepción errónea en cuanto a

la falta de equipo e instalaciones adecuadas, la resistencia al cambio y una baja cultura de servicio.

## 2. EXPERIENCIA DEL ÁREA RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.

En la actualidad se han implantado una serie de manuales e instructivos dentro de la empresa, pero el resultado de los manuales no ha sido el deseado, ya que al efectuar dicha implantación se ha encontrado el siguiente comportamiento por parte del personal propiciando que no se logre cumplir con el objetivo principal y la aportación de los manuales para la organización:

- La mayoría de las veces no se les concibe ni se les utiliza como una verdadera herramienta de consulta y de apoyo (generalmente se tiene guardado dentro de un archivero).
- Los responsables de área no se preocupan por que el personal a su cargo tenga conocimiento y uso de los manuales. En ocasiones se han enviado comunicados a los responsables de área solicitando sujetarse a lo establecido dentro de los manuales.
- En el momento de existir algún cambio dentro de las actividades del área no existe interés alguno por formalizar dicho cambio a través de actualización del manual.
- No se perciben como una herramienta base para la mejora y supervivencia de la organización.

Estos antecedentes son preocupantes para la Coordinación de Organización y Métodos, ya que una de sus principales funciones es la regulación de las operaciones a través de manuales administrativos.

### C. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Como primer punto, quiero señalar la importancia que tiene para mi el desarrollo de la investigación, por una parte me da la oportunidad de concluir con mi preparación de nivel superior y de poner en práctica muchas de las habilidades desarrolladas como estudiante (capacidad de análisis, síntesis, redacción, etc.); por otra parte, brindar una propuesta de solución al principal obstáculo que he encontrado como Analista de Métodos y Procedimientos, costumbres y actitudes no favorables de la conducta organizacional hacia herramientas como los manuales administrativos, por lo tanto, por una parte me brindará un desarrollo a nivel personal al concluir con mis estudios y la otra, mejorar mi desempeño en el campo profesional.

Será también importante para Coordinadora de Asistencia Administrativa el diseñar un plan de cambio que fomente en su cultura el uso de manuales administrativos, ya que contribuye a la mejora de la institución, fomentando un mayor nivel de organización y un buen ambiente de control, contribuirá al nivel competitivo de la empresa y por lo tanto a la supervivencia de la misma, beneficiando al mismo tiempo a todo el personal que en ella labora. Será de gran utilidad para la Directora de Administración de Finanzas, por ser la responsable de las actividades administrativas de las operaciones de la empresa y por último, a la Coordinación de Organización y Métodos por ser el área responsable de la emisión y funcionamiento de todos los manuales administrativos.

El desarrollo del presente trabajo muestra un plan de cambio de la cultura organizacional y aunque se enfoca en un punto en particular de Coordinadora de Asistencia Administrativa, puede servir para las empresas que necesiten de modificar su cultura, como referencia para conocer los elementos y acciones que se tomarán en cuenta para este caso.

Me gustaría ahora, describir por qué es necesario considerar la cultura organizacional en una empresa, esto se debe a que influye en la forma en que se desarrollan las actividades dentro de una empresa, ya que constituye el sistema de valores, ideas, actitudes, conductas y costumbres compartidas entre todos los integrantes de una empresa, por lo que representa un factor de peso para el logro de su visión y el cumplimiento de sus objetivos y metas institucionales, sin embargo, en ocasiones ante un entorno de constantes cambios, lo que en un momento dado fue un factor de éxito en un futuro puede no serlo, llegando incluso a requerir de modificaciones a la cultura organizacional de una institución, como por ejemplo eliminar viejas costumbres, incorporar nuevas conductas, modificar o reforzar ideas, etc., es por esto, muy importante tomar conciencia del estado actual de la cultura organizacional y evaluarla en función de lo que la institución requerirá y hacia donde desea llegar.

La falta de costumbre de trabajo con manuales administrativos dentro de la cultura organizacional tiene un impacto mayor del que pudiera apreciarse dentro de las empresas en nuestro país, ya que en algunas de las nuevas técnicas administrativas es necesario el uso y desarrollo de manuales administrativos para su funcionamiento y consolidación, tales como los Sistemas de Calidad, la Reingeniería de Procesos, procesos de Benchmarking y Sistemas Integrales de Información entre otras. Es por ello importante para Coordinadora de Asistencia Administrativa emprender modificaciones hacia su cultura organizacional para que su personal valore el

uso de manuales y contribuya al cumplimiento de los objetivos, misión y visión de la empresa.

#### D. OBJETIVOS

1. Investigar las técnicas y herramientas que permitan modificar la cultura organizacional de la empresa Coordinadora de Asistencia Administrativa S.A., para diseñar un plan de cambio que propicie el uso y desarrollo del manual administrativo.
2. Identificar las causas que impiden la aplicación para la operatividad de los manuales administrativos en Coordinadora de Asistencia Administrativa.

#### E. HIPÓTESIS

“La falta de uso de los manuales administrativos se debe principalmente a que el personal no conoce sus beneficios, por lo tanto, el llevar a cabo una sensibilización de la importancia de uso de los mismos, así como planes de capacitación, permitirá desarrollar el hábito de su uso para que forme parte de su cultura organizacional”.

#### F. MARCO DE REFERENCIA

Como se ha mencionado el estudio se aplica en la empresa Coordinadora de Asistencia Administrativa S.A., de C.V., la cual se crea en septiembre de 1992 como una “Empresa de Servicios Complementarios”, con el propósito de auxiliar al Banco Nacional de Comercio Exterior y en la agilización de trámites administrativos, reducción de gastos de operación, apoyo en el aumento de la

productividad y mejoría en la calidad y oportunidad de los servicios que se le proporcionan.

Proporciona servicios de apoyo administrativo, técnico y operativo que demande BANCOMEXT, con el fin de que ésta no distraiga sus recursos humanos, técnicos y financieros en actividades no sustantivas para el logro de sus objetivos, proveyendo servicios tales como:

- Diseño y supervisión arquitectónica.
- Distribución de espacios.
- Mantenimiento de inmuebles.
- Administración de inmuebles subarrendados.
- Contratación de personal eventual de apoyo administrativo, técnico y operativo.
- Choferes y mensajeros.
- Edecanes y telefonistas.
- Transporte de empleados.
- Seguridad y vigilancia.
- Intendencia.

La redituabilidad de CAASA se estima por el ahorro que representa a BANCOMEXT el contar con una organización paralela que le permita tener las siguientes ventajas:

- Disponer de personal no bancario dedicado a cuestiones operativas que no corresponden a la actividad sustantiva de dichas instituciones. De esta manera pueden reorientar sus recursos humanos y físicos a actividades propias de la banca de desarrollo.

- Contar con una instancia administrativa que, con base en sondeos de mercado, realiza análisis de los servicios que requieren sus clientes y efectúa estudios de factibilidad para proporcionar nuevas líneas de servicio a precios inferiores a los del mercado.
- Se cuenta con una empresa cuyos precios tienden a ser inferiores a otras empresas de servicios tales como agencias de colocación, empresas de mantenimiento de inmueble, firmas de arquitectos, etcétera.

## G. MARCO LEGAL

Coordinadora de Asistencia Administrativa, S.A de C.V. está sujeta a la inspección y vigilancia de la Comisión Nacional Bancaria debido a que BANCOMEXT, su principal accionista, pertenece al sector financiero del país.

Asimismo está regulada por los siguientes ordenamientos legales:

- Ley Federal de Sociedades Mercantiles.
- Ley del Impuesto sobre la Renta.
- Código Fiscal de la Federación.
- Ley del Impuesto al Activo.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado.
- Registro Público del Comercio.
- Asimismo deberá apegarse a la Ley de Adquisiciones y Obras Públicas, para trabajos en inmuebles propiedad de BANCOMEXT.
- La normatividad de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, como empresa de servicios complementarios o auxiliares en la Administración o en la realización de su objeto, así como de sociedades inmobiliarias

que sean propietarias o administradoras de bienes destinados a sus oficinas, de instituciones de Banca Múltiple.

Algunas normas legales de especial aplicación son la Ley de Instituciones de Crédito y la Ley Reglamentaria del Servicio Público de Banca y Crédito.

## H. ESTRUCTURA

La empresa cuenta con cerca de 400 empleados, de los cuales 350 son personal de servicios (es decir mensajeros, edecanes, guardias, etc.) distribuidos en las oficinas centrales del Bancomext y en todas sus regionales dentro del país, los 50 restantes lo constituyen el personal administrativo, con la siguiente estructura orgánica.

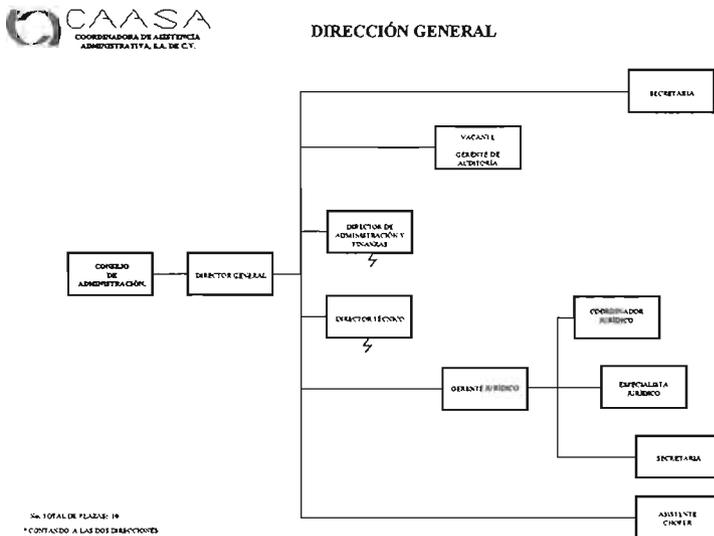


Fig. IV.1 Organigrama de la Dirección General



DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

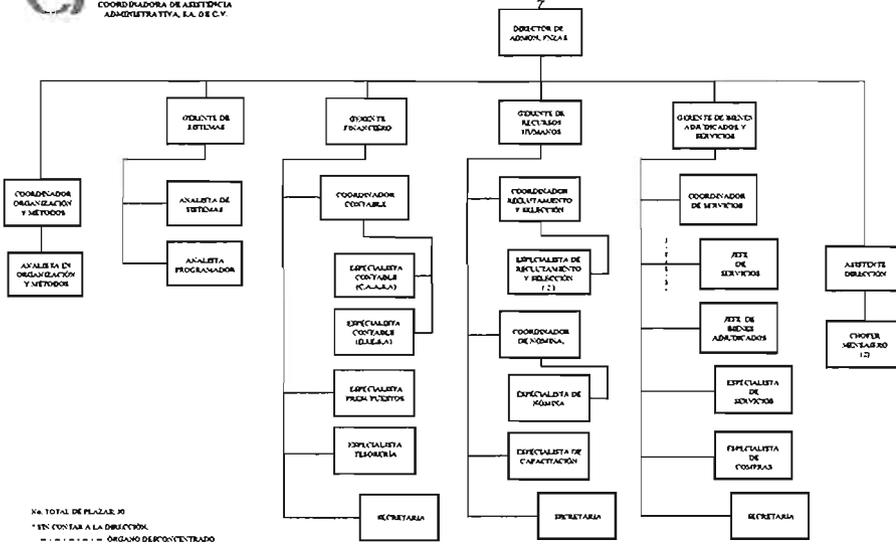


Fig. IV.2 Organigrama de la Dirección de Administración y Finanzas



DIRECCIÓN TÉCNICA

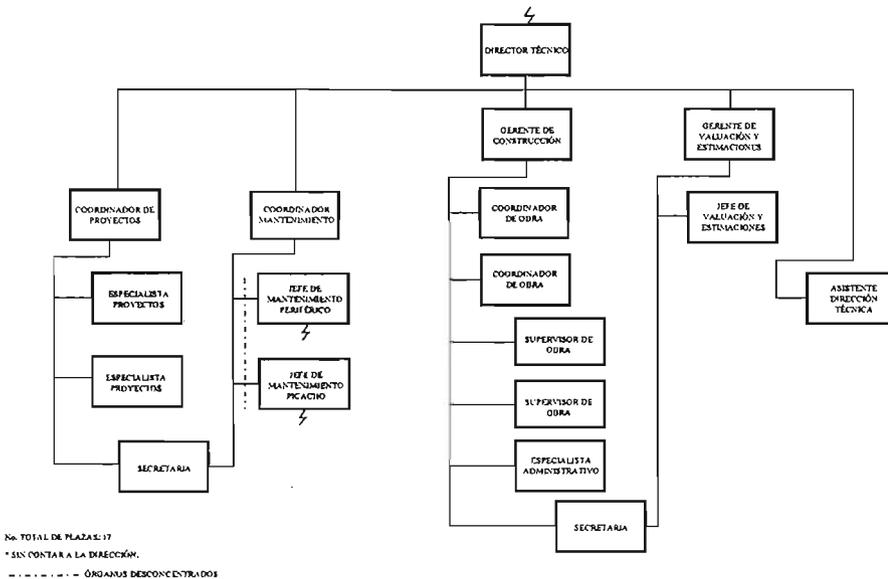


Fig. IV.3 Organigrama de la Dirección Técnica

### I. UBICACIÓN GEOGRÁFICA.

Las oficinas administrativas se encuentran en Insurgentes sur 1971, torre III del Conjunto Plaza Inn, Col. Guadalupe Inn, Delg. Alvaro Obregón, C.P. 01020, México Distrito Federal. El siguiente esquema de permite localizar geográficamente a la empresa dentro del Distrito Federal.



Fig. IV.4 Ubicación geográfica de la empresa

## J. DIAGNÓSTICO

Para realizar una propuesta adecuada es necesario conocer la percepción del personal respecto a los manuales administrativos, por lo tanto se llevó a cabo un diagnóstico en la Dirección de Administración y Finanzas.

El objetivo principal del análisis es contribuir a la identificación de las causas que impiden el adecuado funcionamiento de los manuales administrativos dentro de la cultura de la organización.

### 1. METODOLOGÍA

Existen varias técnicas para obtener información de la cultura de una organización, sin embargo, para este caso lo más conveniente es utilizar la técnica de encuesta. Los pasos utilizados para realizar el estudio son los siguientes:

- **Diseño de instrumentos.** Se elaboró un cuestionario en el que además de cubrir con el objetivo principal del diagnóstico; se evaluaron algunos aspectos generales de la cultura de la dirección (el cuestionario se presenta en los anexos). Es importante mencionar que antes de su aplicación fue autorizado por la Dirección de Administración y Finanzas.
- **Procesamiento de la información.** El siguiente paso fue la obtención del análisis estadístico a través de la codificación de datos, obtención de medias, análisis de frecuencias y elaboración de gráficas.
- **Análisis y Reporte de resultados.** Por último, se analizaron los resultados obtenidos; éstos serán presentados a la Dirección de Administración y Finanzas con el fin de que sean analizados en el contexto de las metas estratégicas de la empresa.

## 2. CUADROS DE RESULTADOS

Para la codificación de datos, obtención de medias y el análisis de frecuencias se elaboró el siguiente cuadro de salida de la aplicación de los cuestionarios.

CUADRO DE SALIDA

	Número de Pregunta																																	
	1	2	3	4				5				6	7	8	9	10	11		12	13	14	15				16								
				a)	b)	c)	d)	e)	a)	b)	c)						d)	e)				f)	g)	h)	i)		j)	a)	b)	a)	b)	c)	d)	e)
Folio 1	3	1	2	1	2	4	3	5	4	6	2	4	6	5	5	4	2	2	3	2	4	3	2	1	3	3	2	6	4	1	5	2	3	3
Folio 2	2	1	2	3	1	4	2	5	4	5	3	4	5	5	5	4	3	3	7	3	2	2	2	3	3	1	4	3	1	2	5	6	6	
Folio 3	3	1	2	4	2	1	3	5	2	6	3	4	6	5	5	6	2	2	3	3	2	1	2	2	2	3	3	5	4	6	1	2	3	3
Folio 4	3	1	2	4	1	3	2	5	1	6	3	5	4	4	3	6	2	nc	3	3	2	1	2	2	3	2	5	4	6	1	3	2	6	
Folio 5	1	1	1	4	3	5	2	1	2	4	2	1	6	5	6	4	1	5	7	2	1	1	1	3	3	2	3	6	5	4	2	1	3	
Folio 6	2	3	1	4	2	3	1	5	1	1	4	6	2	5	5	6	5	1	3	4	3	3	1	1	3	2	2	3	4	5	1	2	6	5
Folio 7	3	1	2	4	2	5	1	3	5	4	5	5	3	4	5	5	5	2	3	2	2	1	nc	1	2	3	3	1	2	6	3	4	5	4
Folio 8	1	1	2	5	5	3	5	3	4	5	6	4	5	5	6	6	2	2	4	2	1	2	1	2	2	3	6	6	6	5	5	6	2	
Folio 9	4	1	2	2	5	1	4	3	4	4	3	5	6	2	4	6	5	2	4	7	4	2	2	1	2	4	1	6	1	3	2	4	5	5
Folio 10	2	2	2	4	1	5	2	3	2	6	3	6	4	2	3	6	5	1	3	7	4	1	2	1	2	2	3	2	1	6	3	4	5	1
Folio 11	2	3	1	1	4	2	3	5	5	4	1	5	3	2	6	5	2	3	7	3	3	2	1	3	4	2	4	1	6	2	3	5	4	
Folio 12	2	2	3	1	2	3	4	5	1	4	3	5	4	4	1	4	5	1	1	3	1	3	2	2	2	2	3	1	3	6	4	5	2	2
Folio 13	4	1	2	5	4	2	1	3	1	5	4	6	1	4	4	5	4	2	4	7	3	1	2	1	3	4	2	5	4	6	1	3	2	4
Folio 14	4	1	4	5	1	2	4	3	4	2	2	4	6	3	3	5	2	3	3	7	4	1	2	1	3	3	2	6	5	2	4	3	1	4
Folio 15	3	1	3	4	3	1	5	2	4	3	2	5	4	2	6	4	6	2	2	4	1	1	1	1	2	2	4	3	2	1	5	6	6	5
Folio 16	1	1	4	1	4	3	2	5	3	5	3	6	3	4	4	4	4	2	2	7	3	nc	1	2	4	3	1	3	6	5	4	2	5	
Folio 17	1	1	2	1	5	4	2	3	2	6	4	5	4	3	4	5	5	2	2	4	2	2	2	1	2	2	2	3	6	1	4	5	2	
Folio 18	2	2	1	3	2	1	4	5	5	4	3	6	4	6	6	6	6	2	2	7	3	1	2	2	3	3	2	5	1	2	3	4	6	1
Folio 19	3	4	1	4	3	1	2	5	1	2	3	6	5	5	1	6	6	2	5	7	3	1	1	1	2	2	2	5	2	4	3	6	1	1
Folio 20	3	2	3	3	1	2	4	5	2	3	3	4	5	5	4	5	6	2	2	4	2	1	1	1	2	3	2	2	1	5	4	6	4	2
<b>MEDIA</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>

\*nc = No contestó

FRECUENCIAS

1	4	13	5	5	5	5	3	1	5	1	1	0	2	0	2	0	0	4	1	0	2	12	5	16	0	0	2	3	5	2	6	0	3	3	
2	10	17	15	6	11	9	10	2	10	4	4	1	3	3	3	0	4	17	7	2	9	15	18	20	12	7	14	6	7	5	9	4	7	7	
3	17	19	18	9	14	13	14	8	12	6	14	2	4	7	6	0	4	19	16	5	16	20	-	-	20	16	20	8	12	6	13	8	9	10	
4	20	20	20	17	17	16	19	8	17	12	18	7	11	11	11	4	8	19	18	10	20	20	-	-	20	20	-	11	17	7	17	14	10	14	
5	-	-	-	20	20	20	20	20	15	20	14	15	18	18	10	15	-	20	10	-	-	-	-	-	-	-	-	16	18	10	20	18	15	17	
6	-	-	-	-	-	-	-	20	20	20	20	20	20	20	20	20	-	-	10	-	-	-	-	-	-	-	-	20	20	20	20	20	20	20	20
7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Cuadro IV.1

Analizando los cuadros y gráficas de resultados, se pueden clasificar en dos categorías: en aspectos generales de la cultura y la percepción hacia los manuales administrativos.

Aunque el diagnóstico hace mención a una cultura, se recuerda que los resultados representan una parte de toda la cultura de la organización, es decir, una subcultura.

## **ESTA TESIS NO SALE DE LA BIBLIOTECA**

### a. Aspectos Generales.

Algunos aspectos de la cultura que se midieron como el trabajo en equipo, el nivel de participación en la toma de decisiones, etc., presentan los siguientes resultados:

- Dentro de la Dirección de Administración y Finanzas se fomenta en buena medida la participación del personal para la resolución de problemas.
- A su vez se detectó que el trabajo en equipo es realizado en un promedio del 60% de las veces de las actividades realizadas, ello implica que en la dirección se fomenta un nivel medio de trabajo en equipo y las relaciones con otras áreas y niveles jerárquicos, aunque la tendencia indica mayor probabilidad hacia el trabajo en equipo que en forma individual.
- En el desempeño del trabajo, el valor principal para la Dirección son los resultados obtenidos y en menor grado de importancia se encuentran: el tiempo de entrega, un alto grado de análisis, ausencia de errores, y la forma y técnica empleada en el desempeño de las actividades, estos últimos con el mismo nivel de importancia.
- Existe cierta ambivalencia en cuanto al comportamiento ético de los trabajadores, es decir, que en ocasiones tiende a respaldar o estimular la conducta ética y por el contrario en otros momentos la cultura aumenta el comportamiento carente de ética de sus trabajadores.
- La percepción del personal indica que la empresa no aplica consistentemente las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta del personal en el trabajo.

## b. Aspectos culturales relativos a manuales administrativos

- La cultura de la organización refleja un escaso uso de manuales administrativos, ya que el 50% del personal percibe que su uso y documentación dentro de la organización es bajo en comparación con las empresas en las que han laborado.
- No existe un mecanismo definido para la difusión y entrega de los manuales administrativos al momento de ingreso del personal, ya que el 50% del personal no obtiene conocimiento de los manuales existentes.



Fig. IV.5  
Mecanismo de Entrega

- También se puede observar la falta de disposición por parte de responsables de área para la difusión y entrega de los manuales administrativos hacia su personal, ya que este medio solo representa el 25% del total de entregas.
- Otro dato importante es el conocimiento que tiene el personal de los manuales administrativos, el cual, en promedio es bajo y en el 20% del personal es nulo.



Fig. IV.6 Conocimiento de Manuales

- Existe un alto interés de participación en el personal para la elaboración y actualización de los manuales. Esto puede constituir una fuerza para la implantación de la propuesta.
- La cultura indica que la elaboración de los manuales no representa una tarea de alta dificultad, pero que a su vez requiere de mucho tiempo para su elaboración.
- El promedio del personal opina que el diseño de los manuales facilita su manejo y aunque una parte importante (40%) lo consideran poco fácil, se observa que en general el diseño no representa un obstáculo para el uso de los manuales.
- Una idea que comparte la mayoría del personal es que la difusión de los manuales administrativos no ha sido la adecuada y el 20% opina que ha sido nula.

Ésta quizá sea una de las principales causas que impiden que el uso de los mismos forme parte de la cultura de la empresa. Trabajar en este punto será importante y contar con el apoyo de los responsables de área es indispensable para esta labor, así como, establecer mecanismos y estrategias de comunicación.

- La mayoría del personal sabe que los manuales administrativos se deben actualizar semestralmente.
- El personal de la empresa pondera como la función de mayor importancia la colaboración al cumplimiento de la misión y visión, las de menor importancia el apoyo a la capacitación y la documentación de la experiencia del personal y la tecnología generada. En un término medio se encuentran las funciones para facilitar la toma de decisiones y los procesos

de cambio, la obtención sistemática de resultados y brindar consistencia en las operaciones de la empresa.

Esto nos pudiera dar pauta a determinar en cuales de las funciones tenemos que enfatizar dentro de las estrategias de comunicación. Se puede decir que existe una adecuada percepción de la importancia de las funciones de los manuales.

- El promedio de consulta de los manuales administrativos es de dos meses, aunque la tendencia es mayor a ese periodo.



Fig. IV.7 Consultas a Manuales Administrativos

En la gráfica se puede observar que el 65% del personal, no ha consultado los manuales en un largo periodo y el 15% no ha realizado consulta alguna. Dentro de las principales causas se encuentra la falta de difusión y distribución adecuada, la falta de actualización de los manuales, desconocimiento de los manuales existentes dentro del área.

### 3. INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Dentro de la cultura de la Dirección de Administración y Finanzas existe una orientación hacia la obtención de resultados dejando en segundo plano las técnicas y procesos empleados para lograr estos resultados, por otra parte la

mayoría de las actividades laborales giran en torno a equipos de trabajo y se alienta a que el personal interactúe con personas de todos los niveles de autoridad y que participe en la resolución de problemas.

Otro de los principales valores existentes en la Dirección de Administración y Finanzas es el recurso humano ya que en sus decisiones toma en cuenta al personal.

El control moderado ejercido sobre la conducta del personal, la baja formalización dentro de la empresa y una cultura que aún no se ha consolidado, contribuyen a que la organización se muestre irregular ante el comportamiento ético de su personal.

El uso de los manuales administrativos no es una práctica común para el apoyo de las actividades dentro de la Dirección de Administración y Finanzas. Aunque la mayoría de los empleados han utilizado manuales en otras empresas, no se ha logrado establecer dentro de la cultura de Coordinadora de Asistencia Administrativa el uso y desarrollo de los manuales, lo que ha llevado a la misma a un bajo nivel de documentación. Esto implica que las actividades y procesos de la organización no estén regulados por políticas y procedimientos escritos, corriendo el riesgo de generar inconsistencias en las operaciones, falta de un trabajo sistemático con base en indicadores, alta dependencia de la empresa hacia las personas que operan los procesos, etc., repercutiendo finalmente en la eficiencia y calidad de los servicios de Coordinadora de Asistencia Administrativa.

Una de las principales causas es la falta de un mecanismo de difusión de los manuales tanto en el proceso de socialización del personal, como en el desarrollo de las actividades cotidianas. Aunque en general existe un interés para el desarrollo y actualización de los manuales no se ha creado la

necesidad de uso de los manuales administrativos, debido a que la orientación hacia los resultados, deja en segundo plano el ¿cómo? obtenerlos.

Será importante trabajar en mecanismos de comunicación para dar a conocer el funcionamiento e importancia de cada uno de los diversos manuales existentes dentro de la empresa y además buscar el apoyo del liderazgo para esta importante labor.

Cabe mencionar que la cultura de una organización se refiere a la forma en la que el personal percibe las características de la empresa, y no al hecho de que les agrade o les desagraden, es decir, constituye un concepto descriptivo, que se ha desarrollado en el transcurso de vida de la empresa y que le ha dado resultados hasta este momento. Pero ello no quiere decir que la empresa no pueda o deba mejorar en algunos de los sentidos de su cultura organizacional.

Es por ello que se diseña una propuesta, en la que a través de los conocimientos adquiridos para el cambio de cultura organizacional, se incorpore dentro de la cultura organizacional el uso y desarrollo de los manuales administrativos.

## **COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA S.A. DE C.V.**

### **COORDINACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

#### **“PLAN PARA LA INCORPORACIÓN DEL USO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS DENTRO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL”**

#### **INTRODUCCIÓN**

Hoy en día la empresa se encuentra en un proceso de cambio en el que se va a exigir más por parte de sus colaboradores, no será suficiente con el sólo hecho de brindar los servicios, debido a que la empresa se verá inmersa dentro de un proceso de certificación de calidad, lo cual exige un mayor grado de organización y eficiencia en el desarrollo de las actividades.

Es por ello que la Coordinación de Organización y Métodos en su objetivo de desarrollar una organización comprometida con una cultura de calidad y en la búsqueda del incremento de la eficiencia operativa, establece el siguiente plan para incorporar en la cultura organizacional el uso y desarrollo de los manuales administrativos.

#### **ANTECEDENTES**

La experiencia de la Coordinación de Organización y Métodos ha podido determinar que hasta este momento el uso de los manuales administrativos por parte del personal no ha sido el óptimo, por lo que esta valiosa herramienta no colabora al logro de las metas actuales de la institución.

Por otra parte, a finales del año pasado se realizó un estudio para determinar la problemática existente dentro de la Dirección, encontrando que uno de los obstáculos es la falta de una cultura de uso de manuales administrativos como apoyo al desarrollo de las actividades dentro de la dirección. Como seguimiento a este estudio se realiza un diagnóstico de la percepción y conocimiento de los manuales existentes en el personal de la dirección. Los resultados señalaron que la comunicación, el liderazgo, la difusión de los manuales y la atención por parte de la Dirección hacia una mayor atención a los métodos y formas de trabajo son unas de las principales áreas de oportunidad.

Derivado de estos antecedentes se plantea la siguiente propuesta que tiene como objetivo modificar la cultura organizacional, incorporando en ella los valores necesarios que de acuerdo a las metas estratégicas (certificación de calidad) serán requeridas para el cumplimiento de la misión y visión de la organización.

## ESTRUCTURA

El plan propone trabajar en los siguientes elementos, los cuales constituyen una pieza importante en un cambio cultural.

- Sensibilización y liderazgo por la Alta Dirección.
- Declaración de nuevos valores.
- Proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- Establecimiento de metas y sistema de evaluación del desempeño.
- Participación y actualización de los manuales administrativos.
- Desarrollo de sistema y gestión de documentos.

Estos elementos serán apoyados con esquemas de comunicación, un sistema de difusión, así como, planes y programas de trabajo. La interrelación que conserva cada uno de estos elementos se expresa en el siguiente esquema.

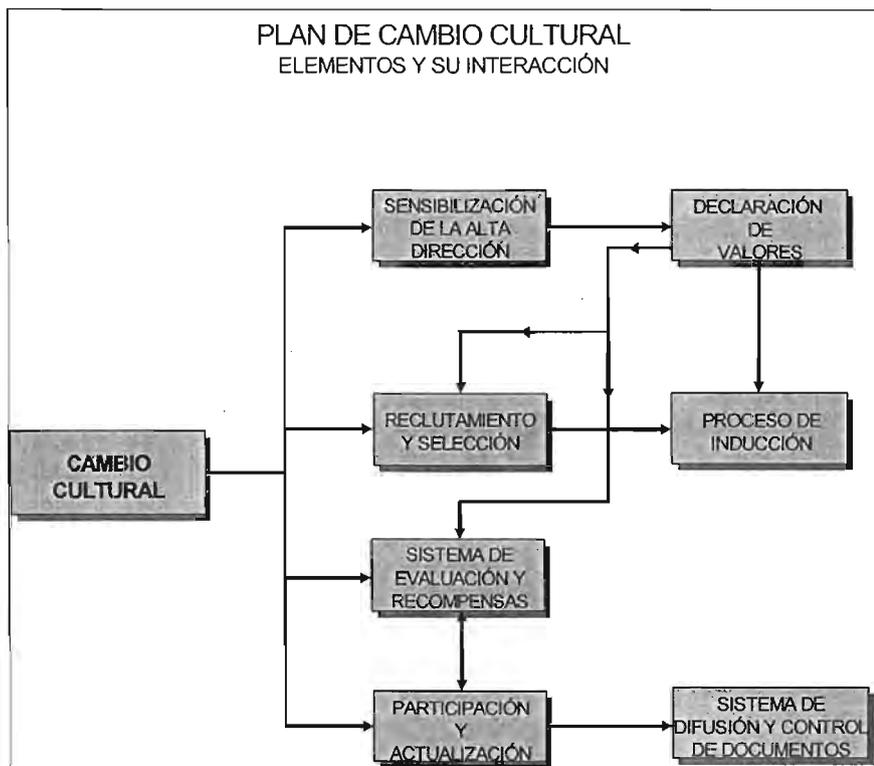


Fig. 1 Elementos para el cambio cultural.

## FASES DE DESARROLLO

El plan se desarrollará en cinco fases y algunos elementos podrán llevarse simultáneamente dentro de una misma. En cada parte se establece un objetivo, alcance, tiempo de desarrollo, actividades a realizar, beneficios esperados y anexos en caso de que se requiera.

## 1ª FASE: SENSIBILIZACIÓN Y DECLARACIÓN DE NUEVOS VALORES

### Objetivo

Sensibilizar al personal acerca de la importancia del uso de los manuales administrativos, declarando el valor que ello representa para Coordinadora de Asistencia Administrativa en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

### Alcance

Todo el personal administrativo de Coordinadora de Asistencia Administrativa.

### Tiempo Estimado

2 horas.

### Actividades a realizar

Esta fase que constituye el punto de partida y la fuerza de arranque de todo el Plan de Cambio, definirá el uso de los manuales administrativos como un valor fundamental para la empresa, esto se realizará a través de una reunión conducida por el Director General en la cual estará presente todo el personal administrativo de la empresa, de ahí la necesidad de definir una estrategia de comunicación para cumplir con el objetivo de esta fase.

#### a) Esbozo de la reunión

*1. Definición del Problema.* La falta de costumbre de uso de los manuales administrativos, la falta de un mecanismo formal para su difusión (al ingreso y/o en el desarrollo cotidiano de las actividades), la existencia de

un liderazgo dentro de la empresa que no valora y fomenta el uso en sus colaboradores, así como una verdadera convicción de los beneficios que representa para el desarrollo de las actividades, ha ocasionado el siguiente problema dentro de Coordinadora de Asistencia Administrativa:

“La costumbre de uso de los manuales administrativos no ha sido incorporada dentro de la Cultura Organizacional, generando así el bajo nivel de documentación de la empresa, perdiendo la oportunidad de contar con una base sólida de mejora y generando en el transcurso del tiempo inconsistencia en las actividades, todo ello en detrimento de la eficiencia operativa.”

2. *Definición de objetivo.* Sensibilizar al personal administrativo de los beneficios e importancia del uso de los manuales administrativos para coadyuvar al cumplimiento de las estrategias y objetivos de la institución, declarándolo así, como un valor más a incorporar dentro de la organización.

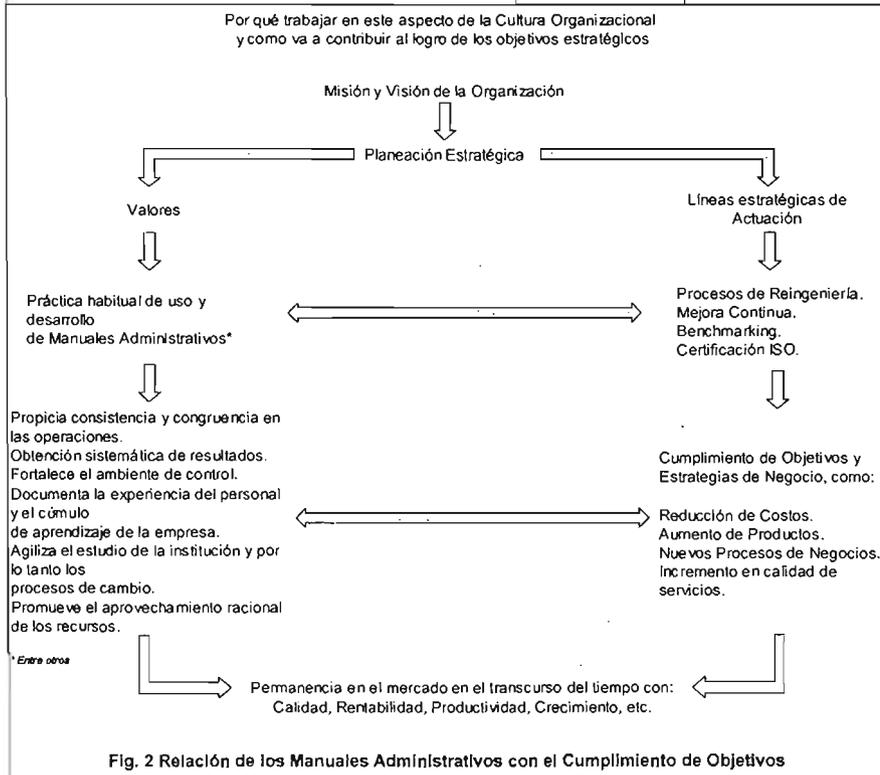
*Temario de la reunión.* Se someterá a consideración de los Directores, los siguientes puntos a tratar en la sesión:

<b>Punto 1:</b> Bienvenida.		
<b>Objetivo</b>	<b>Expositor</b>	
Otorgar un breve mensaje de agradecimiento por su asistencia y solicitar de su colaboración y presentación de los ponentes participantes.	Director General.	
	<b>Duración</b>	<b>Material de Apoyo</b>
	5 min.	Ninguno.
<b>Punto 2:</b> Introducción.		
<b>Objetivo</b>	<b>Expositor</b>	
A través de material de apoyo <sup>1</sup> exponer la	Director General.	

misión, visión y valores de la organización enunciando dichos elementos como punto de partida toda estrategia organizacional y por consiguiente del plan de cambio cultural.	<b>Duración</b>	<b>Material de Apoyo</b>
	10 min.	Presentación.

**Punto 3:** Importancia de los manuales administrativos.

<b>Objetivo</b>	<b>Expositor</b>	
Describir brevemente los beneficios del empleo de manuales administrativos y como contribuyen al cumplimiento de los objetivos y estrategias de la empresa. Declarándolo así como un valor más para la logro de objetivos estratégicos.	Director de Admón. y Finanzas.	
	<b>Duración</b>	<b>Material de Apoyo</b>
	20 min.	Presentación. Esquema.



<b>Punto 4: Plan de Cambio Cultural.</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Expositor</b>
Puntos que abarcará el Plan de Cambio Cultural, indicando las actividades que a corto y mediano plazo se emprenderán y que requieren de la participación de las áreas, los puntos a mencionar serán los siguientes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reclutamiento e inducción y cambios al proceso de inducción.</li> <li>• Puntos relacionados con el establecimiento y seguimiento de metas y con la evaluación del desempeño.</li> <li>• Actualización de los manuales y participación del personal.</li> <li>• Sistema de difusión y control de documentos.</li> </ul>	Coord. Organización y Métodos.
	Duración
	40 min. Ninguno.

<sup>1</sup> Se requerirá de la participación de la Coordinación de Sistemas para el desarrollo de una presentación ejecutiva.

#### b) Planeación de la Reunión

Se recomienda la creación de un grupo de trabajo integrado por las áreas de recursos humanos, organización y métodos, sistemas y servicios generales para la planeación de los elementos básicos en la realización del evento, como la selección y solicitud de la sala, el equipo técnico (cañón, computadoras, micrófonos, etc.), el apoyo del personal de servicios (edecanes y personal de cocina), selección del moderador y en general de toda la logística de la sesión.

Con base en el temario autorizado, el grupo de trabajo será responsable de proponer el guión para la sesión y posteriormente analizado por el director general en coordinación con los directores de área y una vez concluido, el área de sistemas procederá al diseño de la presentación que servirá de apoyo al evento. A su vez, éste equipo de trabajo tomará las decisiones necesarias para las actividades de apoyo para la ejecución de la reunión, considerando los siguientes puntos:

**Lugar y material requerido.** La empresa tiene bajo su administración el Centro de Capacitación y de Negocios en Comercio Internacional, el cual está ubicado en Avenida Periférico Sur No. 4333, Colonia Jardines en la Montaña, en el que se brinda el servicio de administración de salas para capacitación y eventos especiales para el Bancomext (10 salas cada una con capacidad de 50 personas y un auditorio para 200 personas), por lo que disponer de un lugar adecuado para la realización del evento no representa obstáculo y costo alguno para la organización, así como también lo relacionado con el personal de apoyo (edecanes y personal técnico para el manejo de la sala) y el material para la realización de eventos (computadoras portátiles, cañones para la proyección de presentaciones, bocadillos, servicio de café, etc.)

**Costo de la reunión.** De acuerdo a lo que se menciona en el párrafo anterior no presentará costo alguno el llevar a cabo la reunión por contar con toda la infraestructura.

**Convocatoria de asistentes.** La convocatoria se efectuará dirigiendo una circular a todo el personal administrativo en donde se especifique la fecha de la reunión, dirección y el nombre de la sala en la que se llevará a cabo el evento, el objetivo de la misma y su relación con las estrategias de la institución. Es indispensable que sea enviado a nombre de la Dirección General por vía correo electrónico, solicitando su confirmación por el

mismo medio a la Coordinación de Organización y Métodos para su control la cual en caso de no obtener respuesta será la responsable de enviar recordatorios.

### **Beneficios Esperados**

- El personal administrativo se sensibiliza de la importancia que tiene para el nivel directivo el uso y desarrollo de manuales administrativos y su relación con el cumplimiento de la visión de la institución.
- Facilita la colaboración de las diferentes áreas que interviene dentro del desarrollo del Plan de cambio cultural como el área de Sistema o el área de Recursos Humanos por ejemplo.
- Se refuerza la misión, visión y los valores para su cumplimiento dentro del personal de la organización.
- Proporciona información al personal de lo que se persigue con el plan de cambio, disminuyendo así la resistencia al cambio.

## **2ª. FASE: RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN E INDUCCIÓN**

### **Objetivos**

1. Asegurar que el ingreso del personal a la institución fomente el desarrollo de la cultura deseada.
2. Que el personal administrativo de nuevo ingreso, tome en cuenta la importancia del uso de los manuales administrativos para el desarrollo de sus actividades dentro de Coordinadora de Asistencia Administrativa, haciendo de su conocimiento los documentos de uso general y los específicos del área de su desempeño.

### **Alcance**

Dirección de Administración y Finanzas.

Dirección Técnica.

Gerencia de Recursos Humanos:

- Gerente de Recursos Humanos.
- Coordinación de Reclutamiento y Selección.
- Especialistas de Reclutamiento y Selección.
- Especialista de Capacitación.

### **Acciones a realizar**

Dos iniciativas son las que se proponen para esta etapa.

- a) Cambios al proceso de Reclutamiento y Selección.

El objetivo de esta actividad será incorporar al proceso las herramientas necesarias para garantizar que todo ingreso de personal administrativo impulse los valores y costumbres que se ajustan a la cultura deseada.

Para tener una idea más clara de las modificaciones que serán necesarias al proceso de Reclutamiento y Selección, se presenta su descripción especificando los cambios propuestos:

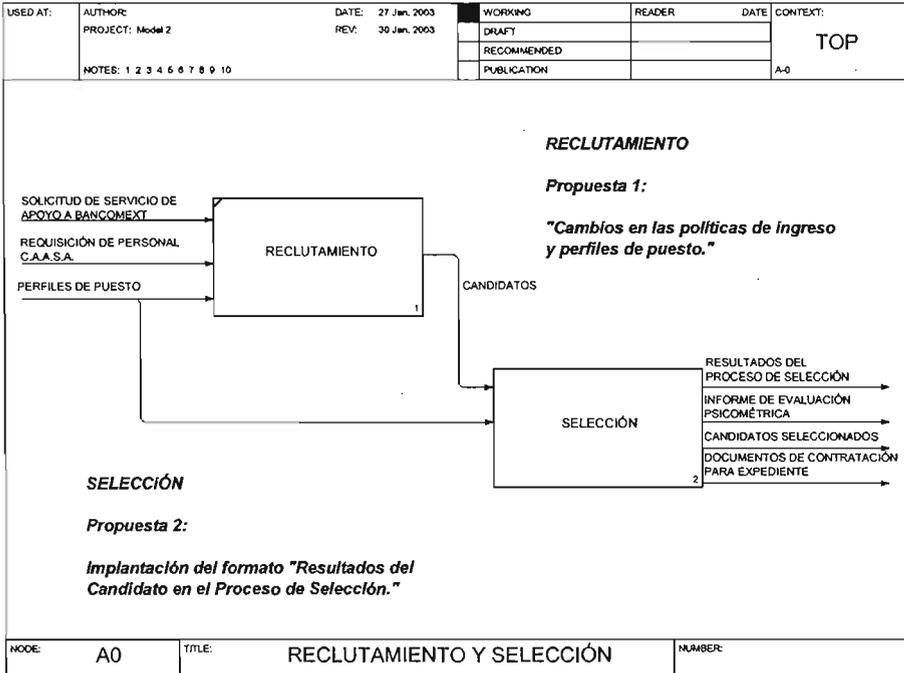


Fig. 3 Cambios dentro del proceso de Reclutamiento y Selección.

**SUBPROCESO DE RECLUTAMIENTO**

Propuesta 1	<p><i>Cambios en las políticas de ingreso y perfiles de puesto</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir como un requisito más para el reclutamiento de Directores, Gerentes y Coordinadores, el tener experiencia en el manejo de manuales administrativos o trabajo en sistemas de calidad.</li> <li>• Será importante a su vez incluir en los perfiles de puesto respectivos, los cambios de acuerdo a los valores, costumbres y experiencia deseada.</li> </ul>
-------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

En la figura anterior se indica que la segunda propuesta abarca cambios en el subproceso de selección, el siguiente diagrama nos permite observar de forma general los cambios propuestos.

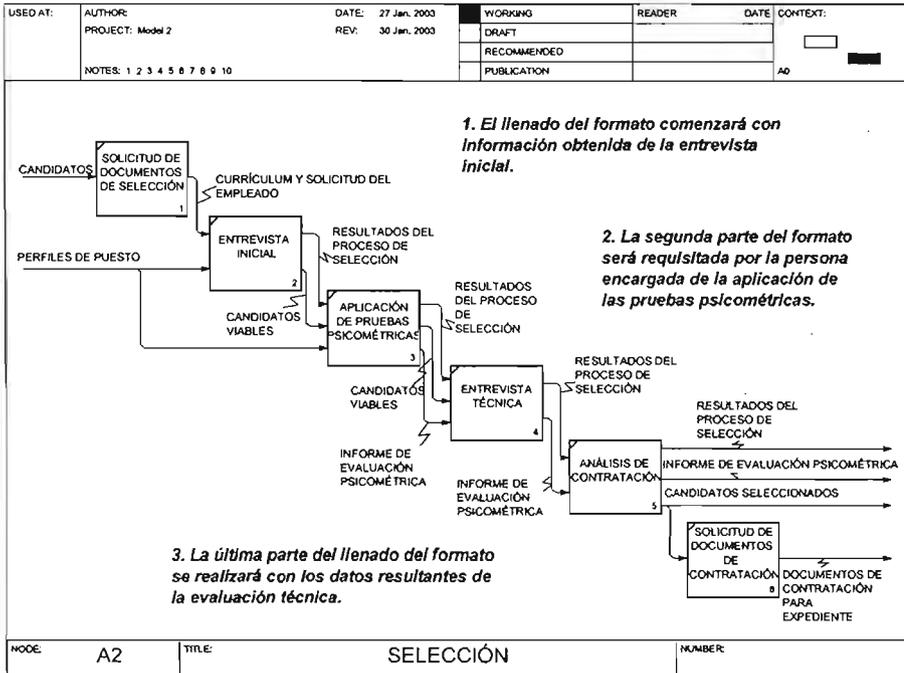


Fig. 4 Funcionamiento del formato "Resultados del Proceso de Selección".

### SUBPROCESO DE SELECCIÓN

Propuesta 2 *Implantación del formato "Resultados del Candidato en el Proceso de Selección".*

Como se ha mencionado, los cambios en esta parte están orientados a la inclusión de un formato que entre otros objetivos permitirá brindar mayor conocimiento de la posibilidad de adaptación del candidato hacia la cultura deseada.

- Entrevista Inicial. En este primer contacto con el

candidato, el personal del área de reclutamiento y selección con base a los perfiles de puesto, tendrá como parte de sus objetivos dentro de la entrevista, averiguar el grado de experiencia en el manejo de manuales administrativos o en su defecto si el candidato tiene conocimiento sobre el tema.

Nota. Hay que recordar que para el personal que fungirá como responsable de área, será requisito contar con la experiencia antes mencionada para aspirar a competir por el puesto.

- Aplicación de pruebas psicométricas. Dentro de otros objetivos la aplicación de este tipo de pruebas tendrá la función de determinar los valores y buscar algunas características de la personalidad del candidato que pudieran favorecer la conducta deseada en el rasgo de la cultura que se pretende cambiar.

Los resultados de estos dos puntos deberán asentarse dentro del formato "Resultados del Proceso de Selección" y posteriormente turnarlo al responsable de la entrevista técnica.

- Entrevista Técnica. La última parte a requisitar del formato la realizará el jefe inmediato del puesto vacante verificando si el candidato reúne los requerimientos técnicos del puesto. Deberá entonces evaluar si dentro de los conocimientos que el puesto requiere conoce los beneficios e importancia del uso de los manuales administrativos, averiguando si ha participado en proyectos de elaboración y/o actualización de sistemas documentales o manuales administrativos, en cuántos,

cuáles, importancia de su difusión, si tiene experiencia en el manejo de sistemas de gestión de documentos. Una vez determinado lo anterior deberá anotar en el campo respectivo del formato los resultados de la entrevista técnica (ver anexo "3").

El Jefe inmediato tendrá ahora la responsabilidad de determinar en base a los resultados encontrados la aceptación o rechazo del candidato, pero de esta forma la capacidad de adaptación del candidato para la cultura deseada será un factor más para la decisión. Por otra parte estará en la posición de cumplir con sus metas en mayor grado, ya que la 3ª fase de la propuesta es vincular a los objetivos de las áreas el desarrollo los manuales administrativos.

Debido a que los cambios se realizarán dentro de las actividades, políticas y responsabilidades para la ejecución del proceso, será necesario consolidarlos dentro del procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal Administrativo a través de la actualización del documento, de acuerdo a las actividades definidas en el "Plan de Trabajo para la Actualización de Manuales Administrativos" contemplado dentro de la cuarta etapa de la presente propuesta.

El resultado de la etapa anterior será importante para coadyuvar a los objetivos de la presente, ya que el nivel Gerencial de la empresa debe tener conciencia del valor que tiene para una organización allegarse de personal con las características adecuadas a la cultura organizacional y además de como éste contribuirá al cumplimiento de las metas para su área (de acuerdo a lo que se determina en la etapa del Sistema de Evaluación y Recompensas).

b) Proceso de Inducción, ingreso de los candidatos aceptados.

El ingreso de los candidatos aceptados es un buen momento para comenzar a comunicar la cultura organizacional, se le transmiten aspectos generales de la misma como la historia, misión, visión, valores, lineamientos y estrategias generales de la organización, de esta forma el empleado comienza a percibir parte de la cultura de la empresa. Por ello será importante para el objetivo de nuestra propuesta, que en los cursos de inducción el encargado de impartirlos transmita el valor que representa para la empresa el uso y desarrollo de los manuales administrativos, como parte de su estrategia empresarial (tema referente a la sensibilización descrita en la 1er. Fase).

A su vez se recomienda comenzar a familiarizar al personal con los manuales administrativos de la organización y además de entregar copia del manual de bienvenida (que contiene segmentos de manual de organización) se deberá entregar copia de las políticas, procedimientos e instructivos autorizados que son de ámbito general de aplicación. Se entregará también copia de la descripción del puesto que desempeñará y se le mencionará que cada área cuenta con sus manuales respectivos.

Posteriormente el jefe inmediato deberá proporcionar copia de los procedimientos, políticas y manuales de usuario que regulan específicamente las actividades del empleado de recién ingreso, e indicará donde puede consultar el resto los manuales de toda el área.

Para aclarar lo dicho con anterioridad, se presenta el siguiente ejemplo con el supuesto del ingreso de un Especialista de Compras, lo cual implicaría la entrega de documentación de acuerdo a la siguiente tabla:

<b>Por el especialista de capacitación dentro del curso de inducción.</b>	<b>Por el jefe inmediato al presentarse para el inicio de sus actividades.</b>
1. Manual de bienvenida.	1. Manual de usuario de catálogo de proveedores.
2. Del manual de políticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro y control de asistencia.</li> <li>• Uso de Internet y correo electrónico.</li> <li>• Red integral de comunicaciones.</li> <li>• Evaluación del desempeño.</li> <li>• Establecimiento y seguimiento de objetivos.</li> <li>• Otorgamiento de bonos de productividad.</li> <li>• Control de viáticos.</li> </ul>	2. Del manual de políticas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de uniformes.</li> <li>• Asignación y control de automóviles.</li> </ul>
3. Del manual de procedimientos. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento para la elaboración y control del programa de vacaciones.</li> </ul>	3. Del manual de procedimientos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de compras generales.</li> </ul>
4. Instructivos de información general. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguro de vida.</li> <li>• Notificación de incapacidades.</li> <li>• Registro y control de asistencia.</li> </ul>	
5. Descripción de puesto del Especialista de Compras.	

Para efectuar estos cambios al proceso de inducción, es necesario desarrollar los siguientes puntos:

- Efectuar una sesión de trabajo encabezada por la Dirección de Administración y Finanzas para diseño de un programa de trabajo que permita asentar los cambios dentro del proceso de inducción, esta

sesión de trabajo deberá tener la participación de la Gerencia de Recursos Humanos (área de capacitación y de la Coordinación de Organización y Métodos).

- Formalizar los cambios al proceso de inducción dentro del manual de bienvenida.
- Entregar al personal de capacitación el manual de organización de la empresa y la parte de los manuales de políticas y procedimientos de aplicación general, para su futura distribución.

### **Beneficios esperados**

- Ingresar líderes dentro de la organización que promuevan en su equipo de trabajo el uso de manuales administrativos.
- Se apoya a la difusión de los manuales desde el ingreso del personal.
- Se apoya a la capacitación del personal a través de la entrega de los procedimientos específicos de su área y la descripción del puesto que desempeñará.
- Coadyuvar a una mayor comprensión de la cultura de la organización y otros aspectos generales de la misma que no se abarcan dentro del curso de bienvenida.
- Fomentar que el ingreso del personal apoye al desarrollo de la cultura organizacional deseada y disminuir la posibilidad de que el personal de nuevo ingreso no se identifique con la misma, agilizando su adaptación dentro de la empresa y evitando con ello su posible salida.

- Colaborar al control en el ingreso del personal de acuerdo al perfil requerido, registrando los resultados y tiempos en las diversas instancias del proceso de reclutamiento y selección.

### **3ª FASE: ESTABLECIMIENTO DE METAS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

#### **Objetivos**

Obtener el compromiso por parte de los responsables de área para la actualización y desarrollo de manuales administrativos.

Fortalecer y promover los valores y conductas deseadas, incorporando al Sistema de Evaluación y Desempeño la evaluación del desarrollo y actualización de los manuales administrativos.

#### **Alcance**

Todo el personal administrativo.

#### **Actividades a realizar**

En esta fase se involucran el sistema de Establecimiento y Seguimiento de Metas y el sistema para la Evaluación del Desempeño, así como, el Mecanismo para el Otorgamiento de Bonos de Productividad, que actualmente tiene en funcionamiento Coordinadora de Asistencia como parte de su administración de recursos humanos.

a) Para el Sistema de Establecimiento y Seguimiento de Metas.

1. En este punto se propone negociar y establecer como parte de las metas gerenciales para el segundo semestre del presente año, las actividades del Programa de Actualización de Manuales Administrativos (4ª. Etapa Participación y Actualización), las cuales serán metas

compartidas entre las áreas responsables de su actualización y el área de Organización y Métodos.

2. Para que se inicie esta actividad será necesario contar con la autorización de la Dirección General del programa mencionado.
3. Para tener una idea más clara de lo que se procura en esta fase, se enuncian dentro del siguiente cuadro sinóptico los elementos del sistema de establecimiento de metas y las acciones propuestas en cada una de ellas:

Sistema	Elementos	Actividad o cambios propuestos
Establecimiento y Seguimiento de Metas.	1. Políticas, lineamientos, formatos e instructivos para el establecimiento y seguimiento de las metas.	No hay actividades propuestas para este punto.
	2. Metas a lograr.	La Dirección General y Direcciones de Área deberán negociar y establecer como parte de las metas de cada área, la participación y el cumplimiento de acuerdo a las fechas y actividades establecidas dentro del programa de actualización de manuales administrativos.* La parte relacionada con el cumplimiento de metas, corresponde en un 70% de la evaluación final de desempeño.

Sistema	Elementos	Actividad o cambios propuestos
	3. Indicadores de cumplimiento.	El indicador de medición para esta meta será el número de actividades cumplidas vs. el número de actividades programadas.
	4. Calidad y oportunidad en el trabajo.	La oportunidad será un factor importante a evaluar en el cumplimiento de metas y la calidad será evaluada dentro de los elementos del desempeño.

\* Metas compartidas con la Coordinación de Organización y Métodos.

4. El cumplimiento de estas metas comenzarán a partir de Junio, tal y como se describe dentro del programa de actualización.

b) Para el Sistema de Evaluación del Desempeño.

1. En el Sistema de Evaluación del Desempeño se proponen adecuaciones a algunos de sus elementos, básicamente dentro de las herramientas de calificación. El objetivo será comenzar a medir la actitud y desempeño del personal respecto del uso y manejo de los manuales administrativos.
2. La aplicación de estos cambios genera cambios en la política respectiva (herramientas de calificación), por lo tanto el área de Organización y Métodos deberá modificarla para su autorización, antes de comenzar con el programa de actualización de manuales administrativos.

3. Con el objetivo de visualizar mejor los cambios que se proponen, se presente el siguiente esquema que ilustra como se integra la calificación.

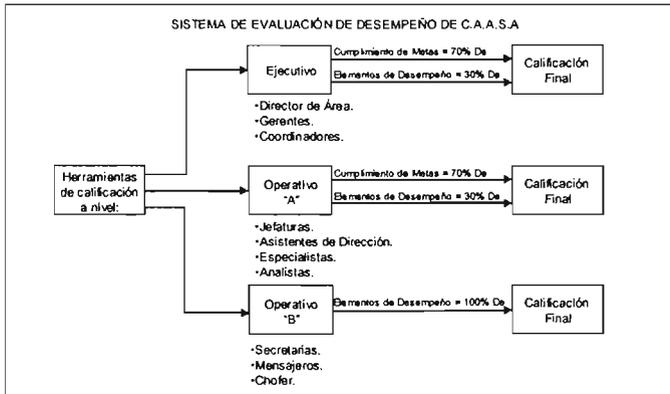


Fig. 5 Sistema de Evaluación de Desempeño

4. Dentro del siguiente cuadro se presentan los elementos del sistema de evaluación del desempeño y las acciones propuestas en cada uno de ellos:

Elementos	Actividad o cambios propuestos
<p>1. Formatos para la evaluación del desempeño:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutivo.</li> <li>• Operativo "A".</li> <li>• Operativo "B".</li> </ul>	<p>Los cambios se realizarán dentro del apartado designado para evaluar los elementos del desempeño, y tendrán los siguientes objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El grado que como líder procura la difusión, el uso y el desarrollo de los manuales administrativos dentro de su equipo de trabajo.</i></li> <li>• <i>En que medida el personal impulsa su actualización de acuerdo a los cambios en la operación.</i></li> <li>• <i>El grado en que el personal toma en cuenta y procura que su trabajo se desarrolle conforme a lo establecido en los manuales administrativos.</i></li> </ul> <p>Estos rubros de evaluación serán incorporados después del rubro de "Organización en el Trabajo", los parámetros de medición serán los mismos que en el resto, anexo "4".</p>

Elementos	Actividad o cambios propuestos
2. Políticas y lineamientos.	Los lineamientos para la evaluación no sufrirán cambios (periodo, criterios de calificación, etc.).
3. Instructivo para la obtención de calificaciones del sistema de evaluación del personal.	No hay cambios propuestos respecto del mecanismo de calificación.

c) Actividades complementarias.

La calificación obtenida del sistema de evaluación del desempeño, es la base para otorgar bonos de productividad al personal, esto es de suma importancia ya que coadyuvará a promover y fortalecer el tipo de comportamiento requerido.

### **Beneficios esperados**

- Al negociar los diferentes líderes como parte de sus metas el cumplimiento del programa de actualización de manuales administrativos, transmitirán al personal la importancia de los mismos para la empresa.
- Se incrementará el nivel de documentación dentro de todas las áreas, lo que permitirá tener una mayor consistencia en las operaciones de Coordinadora de Asistencia Administrativa.
- La evaluación y seguimiento de metas permitirá controlar el cumplimiento del programa de actualización de los manuales, detectando desviaciones y/o atrasos, a su vez la relación con el sistema de recompensas fomentará y reforzará la participación por parte del personal.

## **4ª. FASE: PARTICIPACIÓN Y ACTUALIZACIÓN**

### **Objetivo**

Actualizar la información de los manuales administrativos a través de la participación del personal administrativo, generando al mismo tiempo el compromiso hacia el desarrollo de los mismos.

### **Alcance**

Todo el personal administrativo de Coordinadora de Asistencia Administrativa.

### **Tiempo**

Esta fase está programada a desarrollarse en 1 año 6 meses.

### **Acciones a realizar**

Para llevar a cabo esta parte del plan se necesita de tres actividades principalmente:

a) Ejecución del programa de mantenimiento.

La actualización de los manuales será programada considerando las necesidades de la empresa y el establecimiento de metas anuales de la Coordinación de Organización. Será importante asegurar en todo momento la participación de los integrantes del área de interés, por lo tanto las sesiones de trabajo para la actualización de los manuales, deberán realizarse solamente si se encuentra presente el personal participante definido en el plan de trabajo, ver anexo "5".

b) Negociación de las metas con las áreas involucradas.

Para asegurar la participación y ejecución del programa de mantenimiento, será importante negociar la actualización de los manuales como parte de las metas de cada una de las áreas.

c) Actividades y herramientas complementarias de comunicación.

Las actividades de comunicación en esta parte constituyen:

- Sensibilización por parte de la Coordinación de Organización y Métodos acerca de la importancia de uso, desarrollo y actualización del manual de procedimientos.
- La entrega de memorándums por escrito a los participantes en la actualización de los manuales y por otra parte deberá llevarse un consecutivo de las minutas realizadas en las juntas de trabajo, con copia a las diferentes direcciones para su seguimiento.

### **Beneficios esperados**

- Disminución de la resistencia al cambio para el uso de los manuales.
- Se obtiene un alto grado de compromiso e interés en el desarrollo de los mismos.
- Se documenta la experiencia de los empleados actuales y se cuenta con una base de información confiable y veraz para la mejora de la empresa.
- Se fomenta el trabajo bajo indicadores de medición y su relación con los manuales administrativos.

## **5ª FASE: SISTEMA DE DIFUSIÓN Y CONTROL DE DOCUMENTOS**

### **Objetivos**

Contar con un Sistema de Gestión de Documentos de Coordinadora de Asistencia Administrativa, para optimizar el proceso de elaboración, actualización, autorización y difusión de los manuales administrativos, así como sus formatos e instructivos correspondientes.

### **Alcance**

Dirección de Administración y Finanzas.

Gerencia de Sistemas.

Coordinación de Organización y Métodos.

### **Actividades a realizar**

En esta fase se definirán de forma general la funcionalidad requerida por cada módulo propuesto para el sistema, así como las etapas y tiempos de desarrollo del mismo. Cabe mencionar que la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para la implantación de un sistema de este tipo, lo cual no será un obstáculo para el objetivo.

#### **a) Descripción General de los Módulos.**

1. Desarrollo de Documentos. Los documentos (políticas, procedimientos, funciones, descripciones de puesto, organigramas, etc.) que estén en desarrollo serán almacenados en la Base de Datos del Sistema.

El sistema deberá permitir absoluta libertad para elegir la herramienta necesaria para la creación de un documento (generalmente un

procesador de textos como Word, hojas de cálculo como Excel, aunque también podrán usarse diagramadores como Visio o Power Point).

Durante el desarrollo de un documento, la Coordinación de Organización podrá solicitar la revisión del (los) documento (s) a las áreas usuarias del mismo, las cuales al estar en red podrán consultar automáticamente el documento en estudio, enviando sus comentarios pertinentes para asentar los cambios dentro del documento.

2. Aprobación del documento. Los responsables de autorizar el documento (Directores de Área y/o Dirección General dependiendo del tipo de documento) deberán autorizarlo a través del sistema para su entrada en vigor o devolverlo al área de Organización y Métodos para su corrección. Durante la fase de aprobación del documento el sistema deberá evitar que pueda ser modificado, garantizando así que el documento que se apruebe es el mismo que después estará vigente. Asimismo, el área de Organización y Métodos podrá recibir comentarios y/o críticas al documento por parte de usuarios debidamente autorizados antes de su aprobación, de modo que los responsables de la autorización conozcan posibles objeciones antes de la entrada en vigor del documento.
3. Distribución. En el mismo momento de su aprobación, el documento debe estar automáticamente disponible para la consulta de los usuarios a los que vaya dirigido, habiéndose retirado la versión anterior, de este modo el sistema debe asegurar que los usuarios no están utilizando documentos antiguos. Para esta parte se propone que el sistema cuente con una herramienta amigable de búsqueda.  
Cabe mencionar que el sistema podrá prescindir totalmente del uso de papel, pero también es recomendable que cuente con la opción de

impresión para la distribución a través de papel a los usuarios que no tengan acceso a una terminal de cómputo (como por ejemplo: mensajeros o guardias de control de acceso a las instalaciones).

4. **Revisión de Documentos.** Los documentos vigentes que de acuerdo al Plan de Actualización de Manuales Administrativos deben ser modificados serán transferidos al módulo de desarrollo, para que puedan ser modificados, de nuevo aprobados y posteriormente distribuidos si así procede. Debido a que los documentos vigentes serán almacenados dentro de la base de datos del propio sistema y no pueden ser modificados, se garantizará que el documento del que se parte para la revisión es el vigente.
5. **Seguimiento de la afectación entre diferentes documentos.** Esta herramienta propuesta para el sistema mostrará a través de un árbol de relación, la dependencia de documentos vigentes y documentos en desarrollo, y tanto en documento de mayor rango (por ejemplo políticas de red) como hacia los de rango inferior (como lineamientos e instructivos para el respaldo de información). Con esta información, cada vez que se revisa un documento el sistema estará en condiciones de informar los documentos que pueden verse afectados.
6. **Herramientas de Administración.** El sistema deberá permitir la definición de uno o varios administradores, los cuales tendrán acceso total a las todas las aplicaciones del sistema. Se propone revisar los derechos de acceso con el Área de Sistemas y la autorización a través de la Dirección de Administración y Finanzas.

El sistema deberá disponer de completas herramientas de administración para la creación, modificación o eliminación de usuarios, grupos de usuarios (departamentos), acceso a tipos de documentos

con sus plantillas si cuentan con ellas y autorizaciones (es decir esta herramienta es la que asignará que usuario tiene que tipo de acceso a qué documento).

7. Herramienta de correo. Esta parte será una de las más importantes del sistema, ya que el sistema deberá disponer de un completo sistema de mensajería entre los usuarios, incluyendo la generación de mensajes automáticos, como los siguientes:

- a. En el momento en que un documento se termina de desarrollar, el sistema deberá enviar un mensaje a los responsables de su aprobación para indicarles que deben analizar el documento y en su caso aprobarlo.
- b. Si un documento no es aprobado sino devuelto, el sistema automáticamente turnará a la persona encargada del desarrollo un mensaje de aviso para identificar las causas del mismo.
- c. En el caso que un documento entre en vigor, el sistema deberá enviar un mensaje de aviso a los usuarios que deben tenerlo en cuenta para el desarrollo de sus operaciones, indicando además si sustituye algún documento anterior.

Las plantillas utilizadas, como por ejemplo la solicitud de cambio de periodo vacacional del procedimiento de asignación y control de vacaciones, se podrán descargar, requisitar, y autorizar dentro del sistema para su posterior envío a través del correo a las áreas correspondientes que en este caso sería la Coordinación de Nómina.

8. Registro de Eventos. Para contar con un control en el uso del sistema, se propone que el sistema tenga la capacidad de registrar las operaciones que se realizan en el mismo, que usuario las realiza, la

fecha y la hora, de tal forma que quede constancia de las operaciones como la entrada al sistema de un usuario, creación, aprobación o devolución de documentos, eliminación de documentos o usuarios, acceso de un usuario a un documentos, etc.

**Nota. Esto permitirá contar con estadísticas de consulta a los manuales administrativos y así determinar el grado en que el uso de los manuales administrativos se va incorporando dentro de la práctica diaria del personal, retroalimentando el avance y efectividad del presente Plan de Cambio Cultural.**

9. Gestión de peticiones de cambio. Las peticiones de cambio permitirán contar con un mecanismo que facilite el control y seguimiento de las revisiones de los documentos. Cualquier usuario debe poder solicitar la modificación de un documento exponiendo el cambio que propone y sus motivos. El sistema deberá dar aviso al administrador (preferentemente el encargado de realizar la elaboración y cambios a los documentos), de modo que pueda:

- Analizar la petición.
- Aceptar o rechazar la petición.
- Generar un documento del sistema consistente en un Requerimiento de Cambio, el cual de ser aprobado, generará una nueva versión en desarrollo del documento.

El sistema deberá asegurar una interrelación entre el usuario que realiza la petición, el documento a que se refiere, la respuesta que se le ha dado y, en su caso, la nueva versión en desarrollo que han sido generados como consecuencia.

Nota. Esto fomentará la participación por parte del personal, agilizando el proceso de cambio y colaborando a que los cambios en la eficiencia operativa se documenten inmediatamente en los manuales administrativos.

10. Otras utileras. El sistema podrá contar con opciones como presentaciones en archivos de power point, flash o instructivos de multimedia que permitirán difundir de una forma más accesible lo establecido dentro de políticas, procedimientos y/o manuales de usuario, siempre y cuando la complejidad y la importancia de los mismos así lo justifiquen.

b) Desarrollo del Proyecto.

1. Elaborar una petición formal a la Coordinación de Sistemas para el desarrollo del Sistema de Gestión de Documentos, llevando a cabo una sesión de trabajo para determinar:
  - a. Su punto de vista y posibles sugerencias del proyecto.
  - b. Posibles requerimientos adicionales al sistema.
  - c. Un proyecto de bitácora para el registro de avances.
  - d. Mecanismos para cambios al plan de trabajo.

Durante el desarrollo del proyecto será necesario levantar minutas en cada reunión de trabajo (se anexa formato de minuta a utilizar).

2. La Coordinación de Organización y Métodos diseñará conjuntamente con y la Coordinación de Sistemas una presentación ejecutiva del proyecto ante la Dirección de Administración y Finanzas para su visto bueno. En esta presentación se enunciarán las ventajas y la utilidad del

sistema, tiempo estimado de desarrollo y como puede colaborar en el cambio de cultura organizacional.

3. Diseño de un programa de trabajo que contemple las siguientes fases de desarrollo del sistema:

- Análisis y diseño de las bases de datos.
- Análisis y diseño del acceso al sistema.
- Análisis y diseño conceptual de cada proceso (módulos del sistema).
- Programación de acceso al sistema.
- Creación de tablas y programación para el control de módulos.
- Programación de menús y ventanas.
- Migración de documentos a las bases de datos.
- Programación de consultas.
- Programación de reportes.
- Pruebas del sistema.
- Elaboración de presentación a los usuarios.
- Elaboración del manual de usuario.
- Presentación a los usuarios.
- Sesiones de capacitación.
- Instalación del sistema dentro de las unidades de cómputo.

c) Actividades complementarias.

Si la Dirección de Administración y Finanzas así lo requiere, el desarrollo del sistema podrá ser negociado como parte de la metas de la Coordinación de Organización y Métodos y la Coordinación de Sistemas.

## Beneficios esperados

- Permitirá a las diferentes direcciones dar mayor seguimiento a los documentos en desarrollo o actualización.
- Se fomentará la participación del personal en el desarrollo y actualización de los manuales administrativos, sin la necesidad de realizar sesiones de trabajo.
- Se coadyuvará a un mayor aprovechamiento de la red interna de la empresa.
- La difusión de cualquier documento se realizará de forma automática.
- Se obtendrán estadísticas para evaluar el uso de los documentos.
- Se contribuirá a la política de ahorro de papel.
- Los documentos no podrán extraviarse o modificarse inadvertidamente.

## **L. CONCLUSIONES**

## CONCLUSIONES

Habiendo logrado cumplir con los objetivos establecidos para la investigación al determinar los mecanismos y herramientas a través de los cuales se realiza el cambio de una cultura organizacional y determinar las causas que impiden una conducta favorable a los manuales administrativos dentro de Coordinadora de Asistencia Administrativa, se diseñó una propuesta que le permitiera modificar su cultura para fomentar el uso y desarrollo de los manuales administrativos. Dicha propuesta se diseñó de acuerdo a las áreas de oportunidad determinadas en el diagnóstico, de las cuales se puntualizan las más importantes:

- Bajo nivel en el uso de manuales administrativos.
- No existe un mecanismo formal para la difusión y entrega de manuales administrativos al momento de ingreso del personal.
- Falta de disposición por parte de responsables de área para la difusión y entrega de los manuales administrativos hacia su personal.
- El personal manifiesta que el conocimiento que tiene el personal acerca de los manuales administrativos de la organización es bajo.
- Existe un alto interés de participación en el personal para la elaboración y actualización de los manuales.
- El personal indica que la elaboración de los manuales no representa una tarea de alta dificultad, pero que a su vez requiere de mucho tiempo para su elaboración.
- El promedio del personal opina que el diseño de los manuales facilita su manejo, en general el diseño no representa un obstáculo para el uso de los manuales.
- Una idea que comparte la mayoría del personal es que la difusión de los manuales administrativos no ha sido la adecuada y el 20% opina que ha sido nula.

Otros descubrimientos de la cultura organizacional que no están directamente relacionados con el uso de manuales administrativos y sin embargo son de interés para el tema, son los siguientes:

- En el desempeño del trabajo, el valor principal para la Dirección son los resultados obtenidos y en menor grado de importancia se encuentran: el tiempo de entrega, un alto grado de análisis, ausencia de errores, y la forma y técnica empleada en el desempeño de las actividades, estos últimos con el mismo nivel de importancia.
- La percepción del personal indica que la empresa no aplica consistentemente las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta del personal en el trabajo.

A partir de estos hallazgos se puede determinar que la primera parte de la hipótesis planteada para la investigación es equivocada, en donde se menciona que:

***“La falta de uso de los manuales administrativos se debe principalmente a que el personal no les otorga la importancia debida,*** por lo tanto, el llevar a cabo una sensibilización de la importancia de uso de los mismos, así como planes de capacitación, permitirá que la costumbre de uso y desarrollo de los manuales administrativos forme parte de la cultura organizacional”.

Aunque existe un bajo nivel de uso de los manuales administrativos, no se debe al nivel de importancia que el personal les otorga, ya que correctamente conocen lo importante de sus funciones; la falta de uso se debe principalmente a otros factores, tales como la ausencia de mecanismos formales para su difusión, por lo tanto el bajo conocimiento que se tiene de los documentos, la falta de iniciativa de los responsables de área para la distribución entre al personal a su cargo, la falta de actualización y el alto valor

que la dirección otorga a la obtención de los resultados sin dar la debida importancia a la forma de obtenerlos.

Con estos resultados y con los elementos para el cambio cultural obtenidos en la investigación documental, se diseñó una propuesta adecuada a las necesidades de la organización, integrando los siguientes seis elementos:

- Sensibilización por la Alta Dirección.
- Declaración de nuevos valores.
- Proceso de reclutamiento, selección e inducción.
- Establecimiento de metas y sistema de evaluación del desempeño.
- Participación y actualización de los manuales administrativos.
- Desarrollo de sistema y gestión de documentos.

Tomando en cuenta los elementos que se consideraron para el plan de cambio, se determina que la segunda parte de la hipótesis, en su primer elemento fue planteado correctamente al establecer la sensibilización como parte del plan; mientras que el segundo es equivocado, ya que en la propuesta no se tomaron en cuenta planes de capacitación tal como lo plantea la hipótesis.

Concluyendo el motivo de la selección e interrelación de cada uno de los elementos que integran el Plan de Cambio, se describen los siguientes puntos:

1. La sensibilización tendrá como objetivo remarcar la importancia dentro del cumplimiento de metas y objetivos de la institución y por consiguiente el beneficio en cada uno de los que laboran en la empresa; la resistencia al cambio es uno de los factores que se busca minimizar con esta parte y se pronunciarán los nuevos valores dentro

de la cultura organizacional que se apoyarán y fomentarán con el desarrollo del plan de cambio.

2. Una vez declarados los nuevos valores a fortalecer dentro de la cultura organizacional, se reforzará reclutando y seleccionando a personal de nuevo ingreso que apoye y se ajuste a dichos valores.
3. Estos valores se reforzarán en la inducción a la empresa como parte del proceso de socialización, comunicando así desde el ingreso a la institución, la importancia de este elemento de la cultura.
4. Para contribuir a la valoración de los manuales administrativos, se establecerán planes de trabajo para su actualización, en los que se fomentará la participación del personal de las diversas áreas y con el objeto de remarcar la importancia que la dirección le otorga al uso de manuales, dichos programas de actualización se establecerán como parte del sistema de establecimiento y seguimiento metas.
5. Tanto las metas de actualización como los nuevos valores declarados, se reforzarán a través del sistema de evaluación de desempeño en los diferentes niveles jerárquicos de la institución, evaluando y propiciando la participación dentro del programa de desarrollo de manuales administrativos.
6. Por último el desarrollo de sistema apoyado con la red de comunicación interna de la empresa fomentará la difusión de los manuales administrativos, contribuirá a contar con documentos actualizados de acuerdo a las necesidades de la empresa y proporcionará un monitoreo en el avance del Plan de Cambio Cultural.

Después de estudiar y analizar una parte de la cultura organizacional de Coordinadora de Asistencia Administrativa, se puede mencionar que representa un sistema que por lo general requiere más atención de la que se otorga, para el desempeño de la institución, pero sin embargo enmarca una gran importancia en las actividades que se realizan dentro de la misma, ya que de acuerdo a lo que se valora en forma común entre los integrantes de la

empresa va influir en lo que estos hagan o dejen de hacer, y por consiguiente contribuir o no al cumplimiento de sus objetivos. A su vez, para realizar un cambio de cultura organizacional es indispensable planear de acuerdo a la situación actual dentro de la empresa, las actividades tangibles y medibles que promoverán el cambio en la percepción, costumbres y valores, a través de eficientes esquemas de comunicación hasta que paulatinamente se vayan incorporando dentro de cultura de la institución, encaminando de esta forma los aspectos de la misma hacia el cumplimiento de los objetivos de la institución.

Es por ello que el Plan de Cambio Cultural se adapta a las condiciones actuales de Coordinadora de Asistencia Administrativa, difundiendo, fomentando, y reforzando el uso de los manuales administrativos y en el momento en que el personal de la institución obtenga del uso de los manuales administrativos una práctica común y se valore como un elemento de alta importancia se contribuirá en la consecución de los objetivos y visión de la institución. Las condiciones actuales de la empresa la colocan en un momento adecuado para que la dirección promueva cambios dentro de la Cultura de la Organización, y el no tomar en cuenta esta oportunidad de vital importancia habrá de perder una buena oportunidad para dar dirección a su cultura y al comportamiento del personal, la cual en caso de no considerarse pudiera en un momento dado, impedir u obstaculizar los cambios que la institución necesita, por lo tanto, se puede concluir que **el sistema cultural es una pieza clave para el desempeño de toda organización hacia el éxito de sus objetivos.**

# **Anexo 1**

## **PROBLEMÁTICA EXISTENTE DENTRO DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**

**COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA, S.A. DE C.V.**  
**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**COORDINACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS**

**SONDEO DE PROBLEMÁTICA**

**ANTECEDENTES**

La Dirección de Administración y Finanzas en su constante búsqueda por incrementar los niveles de productividad y calidad en el trabajo, en una primera fase realiza sesiones de trabajo con los elementos del personal de la dirección a su cargo.

En las sesiones, el Director de Administración y Finanzas hizo hincapié sobre la importancia de la calidad y la actitud de servicio en los principales procesos de negocio de la empresa, Facturación, Cobranza y Reclutamiento y Selección de Personal. En estas reuniones el personal tuvo la oportunidad de exponer sus puntos de vista sobre la percepción del trabajo y algunos de los problemas a los que se enfrentan.

Como soporte de estas ideas, La Dirección de Administración y Finanzas solicitó a los Gerentes, Coordinadores y Analistas, que por escrito identificaran, tres obstáculos para desempeñar sus funciones y posibles alternativas de saneamiento.

**RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN**

En esta parte se procedió a analizar cada problema expuesto, encontrando que todos se clasifican en tres grupos, de acuerdo al siguiente diagrama de afinidad:



### Diagrama de Afinidad de Obstáculos

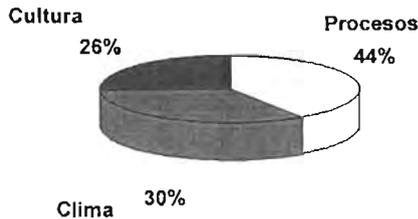


Del total de opiniones obtenidas, el **44 %** personal considera que existen problemas orientados a los procesos de trabajo y la información generada, el **30%** percibe la existencia de problemas relacionados al Clima Organizacional y un **26%** percibe problemas de Cultura Organizacional, como lo muestran las gráficas obtenidas de la percepción de la problemática.



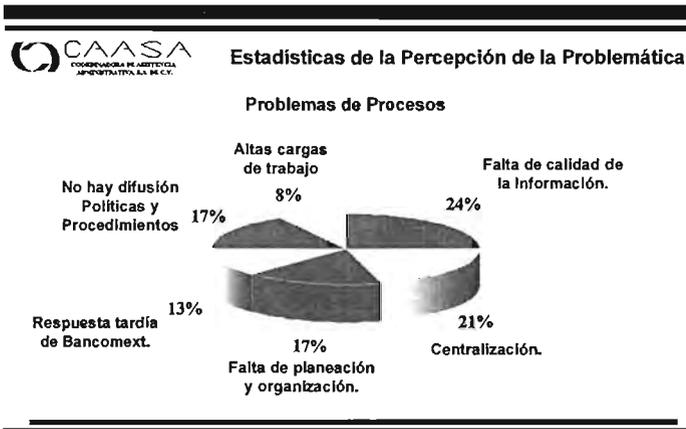
### Estadísticas de la Percepción de la Problemática

Grupos de Problemática



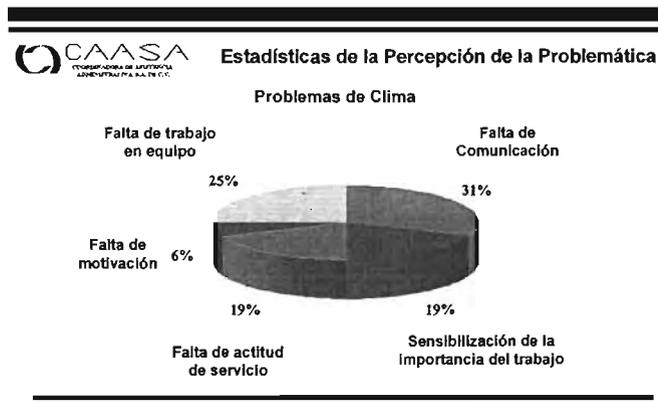
## Relativos a Procesos.

Del **44%** que consideró este tipo de problemas, los que se perciben con mayor frecuencia son; la falta de calidad de la información recibida con el **24%**, centralización de información con el **21%** y falta de planeación y organización con el **17%**.



## Relativos a Clima Organizacional.

Para el **30%** que consideró este grupo, los que se perciben con mayor frecuencia son; la falta de comunicación con un **31%**, la falta de trabajo en equipo con el **25%** y la sensibilización de la importancia del trabajo con el **19%**.



## Relativos a Problemas de Cultura.

Del **26%** que considero este último grupo, los que se perciben con mayor frecuencia son; la falta de equipo e instalaciones adecuadas con un **36%**, la falta de apego a Manuales y Sistemas con un **29%** y la resistencia al cambio con el **21%**.



## RECOMENDACIÓN DE LA ESTRATEGIA.

Como podemos observar el personal concibe como sus principales problemas los relacionados con Procesos y con Clima Organizacional. Con base a este sondeo se recomienda la siguiente estrategia:

Todo proceso de mejora requiere de una preparación de las implicaciones que lo conllevan (operativas, tecnológicas y sociales) para ello, es fundamental

sensibilizar al personal sobre la importancia del cambio. Ante esta situación se recomienda:

1. Realizar el Seminario de Integración planeado por la Dirección de Administración y Finanzas, cuyos objetivos del evento tendrán que centrarse en lo obtenido en este sondeo.
2. Adicionalmente el despacho que coordine el seminario, podrá emitir un diagnóstico de los momentos vivenciales, mismo que servirá de base para dirigir otros proyectos acordes a las necesidades y prioridades recomendadas.
3. Para subsanar la problemática orientada a procesos sugerimos dos alternativas:
  - Primera. Que la Dirección de Administración y Finanzas, determine el alcance y los procesos críticos de negocio que requieren de una evaluación urgente, para que una vez identificados, se creen equipos de reingeniería o mejora (según la magnitud del cambio) para que analicen el proceso y propongan medidas de saneamiento.
  - Segunda. Sesiones de trabajo con cada responsable de área para identificar los principales problemas orientados a procesos de información. Dependiendo de la magnitud del problema, la Dirección de Administración y Finanzas y la Coordinación de Organización y Métodos, identificarán las técnicas administrativas de saneamiento (desde un formato hasta un proyecto de reingeniería).
4. Los problemas de Cultura Organizacional, se podrán ir subsanando con lo que resulte de los diagnósticos obtenidos para la parte del Clima Organizacional.

## **CONSIDERACIONES A LA IMPLANTACIÓN DE LA ESTRATEGIA**

Con respecto a la problemática en cada uno de los grupos clasificados, se puede sugerir lo siguiente:

- En relación a procesos, se habrá de diseñar un programa de trabajo para subsanar cada uno de estos puntos, será importante como ya se mencionó, crear grupos de mejora para su solución, los cuales estarían integrados por personal de diversos niveles de la estructura organizacional, solicitándoles fijar objetivos específicos para cada problemática, el área de Organización y Métodos funcionaría como asesor de estos grupos de trabajo proporcionando las herramientas de análisis y mejora de procesos. Es importante mencionar que la creación de estos grupos de mejora, contribuirá indirectamente a fortalecer algunas de las áreas de oportunidad detectadas en el clima, tales como sensibilización de la importancia del trabajo, falta de motivación, falta de trabajo en equipo y falta de comunicación.
- En cuanto a la problemática del clima, además del diagnóstico y propuestas de mejora que se generen del seminario de integración, será importante sensibilizar a los principales líderes de la dirección para que promuevan un mejor clima laboral dentro de sus áreas de trabajo, a través de la retroalimentación de los hallazgos con su equipo de trabajo y conjuntamente busquen medidas de solución para cambiar los problemas más relevantes, como la comunicación y la falta de trabajo en equipo.
- Los problemas de cultura organizacional, deberán ser analizados en función de las estrategias y valores de la institución, de tal forma que se de prioridad a cada uno de los problemas y se definan acciones que permitan generar un plan de cambio cultural de acuerdo a las

necesidades presentes y futuras de la institución, tal es el caso de la baja de cultura de servicio y falta de apego a manuales y sistemas.

No obstante las recomendaciones planteadas, será de suma importancia dar continuidad a las sesiones de trabajo, las cuales permitirán obtener ideas nuevas de todos los ámbitos de la organización, detectar nuevas áreas de oportunidad y lo más importante, que el personal de C.A.A.S.A., participe en el proceso de cambio.

## **Anexo 2**

### **CUESTIONARIO DE PERCEPCIÓN CULTURAL**

## COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA S.A., DE C.V.

### COORDINACIÓN DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

Con el objetivo de brindarle un mejor servicio y apoyo en el desarrollo de sus actividades, requerimos de su colaboración para contestar el siguiente cuestionario, agradeciendo de antemano su participación.

Instrucciones.

Marque la respuesta que considere necesaria en cada caso, su espontaneidad y honestidad es de suma importancia.

1. La organización fomenta las opiniones y sugerencias por parte del personal para la resolución de problemas:

Generalmente	<input type="checkbox"/>	En ocasiones	<input type="checkbox"/>
Esporádicamente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

2. La relación con otras áreas o niveles jerárquicos de la empresa, es necesaria para el desempeño de sus actividades en un:

80 % de las veces	<input type="checkbox"/>	60 % de las veces	<input type="checkbox"/>
40 % de las veces	<input type="checkbox"/>	20 % de las veces	<input type="checkbox"/>

3. ¿Considera usted que las decisiones directivas toman en cuenta el efecto de los resultados en el trabajador?

Generalmente	<input type="checkbox"/>	En ocasiones	<input type="checkbox"/>
Esporádicamente	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>

4. En cuanto al trabajo realizado, ordene asignando 5 a lo más valorado por la empresa y en forma descendente hasta el 1 a lo de menor relevancia:

a) El tiempo de entrega	<input type="checkbox"/>
b) Un alto grado de análisis	<input type="checkbox"/>
c) Ausencia de errores	<input type="checkbox"/>
d) La forma y las técnicas empleadas	<input type="checkbox"/>
e) Los resultados obtenidos	<input type="checkbox"/>

5. Señale si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones sobre la organización.

Utilice la escala que se muestra y escriba el número de su respuesta en el espacio junto a cada inciso.

Totalmente falso	En su mayor parte falso	Algo Falso	Algo cierto	En su mayor parte cierto	Totalmente cierto
1	2	3	4	5	6

- a) En la organización se espera que los empleados se apeguen a sus propias creencias personales y morales. \_\_\_\_\_
- b) Se espera que los empleados hagan cualquier cosa que aumente el desarrollo de la organización. \_\_\_\_\_
- c) En la organización los empleados cuidan del bienestar de los demás. \_\_\_\_\_
- d) La consideración principal de la organización es que las decisiones no violen alguna ley o código ético. \_\_\_\_\_
- e) En la organización los empleados protegen sus propios intereses sobre cualquier otra consideración. \_\_\_\_\_
- f) Una consideración importante en la empresa se basa en lo que es mejor para todos. \_\_\_\_\_
- g) En la empresa la forma más eficaz es la forma correcta. \_\_\_\_\_
- h) Generalmente se espera que los empleados hagan lo correcto para el cliente, ya sea interno o externo. \_\_\_\_\_
- i) Es muy importante apegarse en forma escrita a las reglas y procedimientos de la organización. \_\_\_\_\_

6. El grado en que se aplican las reglas, reglamentos y supervisión directa para vigilar y controlar la conducta es:

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>

7. ¿Cómo generaliza la documentación y el uso de los manuales administrativos dentro de la organización, en comparación con sus anteriores trabajos?

Alto	<input type="checkbox"/>	Medio	<input type="checkbox"/>
Bajo	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>
En sus trabajos anteriores no se utilizaban	<input type="checkbox"/>		

8. Cuando ingresó a la empresa, ¿quién le proporcionó los manuales administrativos pertenecientes a su departamento?

Director de área	<input type="checkbox"/>	Gerente de área	<input type="checkbox"/>
Jefe Inmediato	<input type="checkbox"/>	Especialista de Capacitación	<input type="checkbox"/>
Coordinador de Organización	<input type="checkbox"/>	Otra persona	<input type="checkbox"/>
Nadie	<input type="checkbox"/>		

9. El conocimiento que tiene acerca de los manuales de políticas y procedimientos de su área es:

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Bueno	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>	Nulo	<input type="checkbox"/>

10. ¿Está usted interesado en participar en la elaboración o actualización de manuales administrativos?

Bastante	<input type="checkbox"/>	Suficiente	<input type="checkbox"/>
Poco	<input type="checkbox"/>	Nada	<input type="checkbox"/>

11. Con relación a la participación en la elaboración de manuales de políticas y procedimientos, marque la casilla que considere en cada renglón.

a) Es una tarea complicada.	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
b) Se invierte mucho tiempo.	Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

12. El diseño de los manuales administrativos existentes, permite que su manejo sea:

Muy Fácil	<input type="checkbox"/>	Fácil	<input type="checkbox"/>
Poco Fácil	<input type="checkbox"/>	Nada Fácil	<input type="checkbox"/>

13. La difusión de los mismos ha sido:

Óptima	<input type="checkbox"/>	Adecuada	<input type="checkbox"/>
Inadecuada	<input type="checkbox"/>	Nula	<input type="checkbox"/>

14. La actualización de los manuales administrativos requiere de un periodo de:

3 meses	<input type="checkbox"/>	6 meses	<input type="checkbox"/>	1 año	<input type="checkbox"/>
---------	--------------------------	---------	--------------------------	-------	--------------------------

15. De las siguientes funciones de los manuales, ordene poniendo un 6 a la que considere más importante y en forma descendente hasta el 1 a la menos importante.

a) Proporcionar consistencia y congruencia en las operaciones	<input type="checkbox"/>
b) Ser una herramienta importante para la capacitación del personal	<input type="checkbox"/>
c) Colaborar al cumplimiento de la misión y visión de una organización	<input type="checkbox"/>
d) Documentar la experiencia del personal y la tecnología generada	<input type="checkbox"/>
e) Facilitar los procesos de cambio y el rediseño de una empresa	<input type="checkbox"/>
f) Facilitar la toma de decisiones y la obtención sistemática de resultados	<input type="checkbox"/>

16. La última vez que consultó algún procedimiento o política por escrito fue hace:

a) Más de dos semanas	<input type="checkbox"/>
b) Más de un mes	<input type="checkbox"/>
c) Más de dos meses	<input type="checkbox"/>
d) Más de medio año	<input type="checkbox"/>
e) Más de un año	<input type="checkbox"/>
f) No ha consultado alguno	<input type="checkbox"/>

17. Por último, si su respuesta a la pregunta anterior es de la letra "c" en adelante, ¿por qué considera que ha sido así?

---

---

---

---

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

## **Anexo 3**

**FORMATO “RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN”**

	<b>GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS</b> <b>RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN</b>
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------

Nombre del Candidato	(1)
Puesto del Aspirante	(2)
Departamento Solicitante	(3)

<b>ENTREVISTA INICIAL</b>	Fecha: / (4) /	Nombre del Entrevistador	(5)
Resultados:			
(6)			

Experiencia en el manejo de manuales administrativos:	Sí	(7)	No	(7)	Firma _____	(9)
Aplicación de pruebas psicométricas:	Sí	(8)	No	(8)		

<b>PRUEBAS PSICOMETRICAS</b>	Fecha: / (10) /	Nombre del Evaluador	(11)				
Resultados:							
(12)							
El aspirante se integrará fácilmente a los valores institucionales de la cultura organizacional:		Sí	(13)	No	(13)	Firma _____	(14)

<b>ENTREVISTA TÉCNICA</b>	Fecha: / (15) /	Nombre del Entrevistador	(16)				
Resultados:							
(17)							
El aspirante cuenta con la experiencia requerida para el puesto:		Sí	(18)	No	(18)	Firma _____	(19)

<b>CONCLUSIÓN DEL PROCESO</b>			
Aceptado	(20)	Rechazado	(20)
Vo.Bo. para contratación (21)			
Director de Área			

## INSTRUCTIVO DE LLENADO DE LA FORMA

### *"Resultado del Proceso de Selección"*

#### Objetivo

Contar con un soporte que permita obtener información del candidato e integrar los resultados del proceso de selección para proceder a la contratación del candidato de acuerdo a los valores y perfil requerido.

#### Documentos

**que Origina:** Contrato Individual de Trabajo.

**Elabora:** Especialistas del Área de Reclutamiento y Selección encargados de la aplicación de la entrevista inicial y la aplicación de pruebas psicométricas.

Jefe Inmediato del candidato.

**Vo.Bo:** Jefe Inmediato del candidato.

**Autoriza:** Director de Área.

#### Distribución de Ejemplares

Ejemplar	Destino	Uso
Original.	Especialista de Reclutamiento y Selección. Archivo al Expediente del Empleado.	Validación de la contratación del candidato.

**Instructivo de revisión.**

<b>No</b>	<b>Nombre del Campo</b>	<b>Instrucción</b>	<b>Requisita</b>
1	Nombre del empleado	Anotar el nombre (s) y apellidos del candidato.	Especialista de Reclutamiento y Selección
2	Puesto del candidato	Anotar el nombre del puesto vacante de acuerdo con la descripción del mismo (consultar con la Coordinación de Organización y Métodos).	“
3	Departamento solicitante	Anotar el nombre del departamento al que pertenece el puesto vacante.	“
4	Fecha–Entrevista Inicial	Escribir el día, mes y año en el que se aplica la primera entrevista con el candidato.	“
5	Nombre del Entrevistador	Anotar el nombre (s) del personal de recursos humanos encargado de aplicar la primera entrevista inicial.	Personal de Recursos Humanos encargado de la entrevista
6	Resultados	Anotar las observaciones y datos relevantes del desenvolvimiento del candidato en la entrevista inicial que permitan determinar si el candidato debe de continuar con la siguiente etapa del proceso de selección.	“
7	Experiencia en el manejo de manuales administrativos	Marcar en el recuadro “Si” o “No” de acuerdo a la experiencia y conocimiento del uso de manuales administrativos del candidato.	Personal de Recursos Humanos encargado de la entrevista

No	Nombre del Campo	Instrucción	Requisita
8	Aplicación de pruebas psicométricas	Marcar en el recuadro "Si" o "No" de acuerdo al resultado de la entrevista para proceder a la siguiente etapa del proceso de selección.	"
9	Firma	El personal que aplica la entrevista deberá firmar el formato antes de proceder a la aplicación de las pruebas psicométricas.	"
10	Pruebas psicométricas - Fecha	Anotar el día, mes y año en que comienza la aplicación de pruebas psicométricas.	Especialista de reclutamiento y selección
11	Nombre del evaluador	Anotar nombre (s) y apellidos de la persona que aplica las pruebas psicométricas.	"
12	Resultados	Anotar las conclusiones acerca de la inteligencia, aptitudes, valores, capacidad e intereses que demuestre el candidato.	"
13	Concordancia con los valores institucionales	Marcar en el recuadro "Si" o "No" de acuerdo al resultado de la aplicación de pruebas, determinando el candidato es susceptible de integrarse o no a los valores institucionales.	"
14	Firma	El especialista que aplicó las pruebas psicométricas deberá firmar el formato antes de proceder a la entrevista técnica.	"

No	Nombre del Campo	Instrucción	Requisita
15	Entrevista Técnica - Fecha	Escribir el día, mes y año en el que el jefe inmediato del puesto vacante aplica la entrevista técnica.	Jefe inmediato del puesto vacante.
16	Nombre del entrevistador	Anotar el nombre (s) y apellidos del jefe inmediato.	“
17	Resultados	Anotar en términos generales como se desarrolló el candidato en la entrevista técnica y enunciar si posee los conocimientos necesarios para cubrir la vacante.	“
18	Experiencia requerida para el puesto	Marcar en el recuadro “Si” o “No” de acuerdo al resultado de la entrevista técnica, determinando si el candidato cuenta con la experiencia requerida.	“
19	Firma	Firmar los resultados de la entrevista técnica.	Jefe inmediato del puesto vacante.
20	Conclusión del proceso	Marcar la opción para proceder o no a la contratación del candidato. Recuerde que su decisión estará basada en los resultados de cada fase del proceso.	“
21	Director de Área	Firmar de Vo.Bo., al resultado y decisión de la evaluación. El proceso no podrá continuar si no se cuenta con esta firma.	Director de Área

# Anexo 4

## FORMATOS PARA LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

 <b>CAASA</b> COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA, S.A. DE C.V.		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EJECUTIVO</b>  PERSONAL Y CONFIDENCIAL			
Nombre del ejecutivo a evaluar:					
Puesto:		Departamento:			
Reporta a (nombre y puesto):					
Dirección a la que pertenece:					
Fecha de ingreso:		Antigüedad en el puesto:			
Periodo de revisión de:		a:		de 200	
<p>Esta Evaluación del Desempeño sirve para conocer la actuación, desenvolvimiento y logros obtenidos durante el período de evaluación. Es además una herramienta de retroalimentación entre jefe y subordinado.</p>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<p><b>E = EXCELENTE.</b> Indica un desempeño que constantemente excede de los resultados esperados, con aportaciones que mejoran considerablemente el trabajo cotidiano. Muestra iniciativa en el desarrollo de sus actividades sin recibir necesariamente instrucciones, sus juicios y decisiones son consistentemente acertados y propicia que las funciones de su puesto se desarrollen en términos del siguiente nivel jerárquico.  <b>Entre el 110 a 120 % del cumplimiento de resultados.</b></p>					
<p><b>SB = SOBRESALIENTE.</b> Actuación normalmente superior a los requerimientos del puesto, frecuentemente supera los resultados esperados. Requiere mínima supervisión, sus juicios y decisiones contribuyen en forma efectiva al mejoramiento de sus funciones.  <b>Entre el 100 a 109 % del cumplimiento de resultados.</b></p>					
<p><b>B = BUENO.</b> Indica un desempeño que cumple plenamente con los requerimientos del puesto y obtiene los resultados esperados bajo una supervisión normal.</p>					
<p><b>IN = INSUFICIENTE.</b> Actuación abajo de los resultados esperados. Requiere de un plan de mejora de la actuación en un plazo convenido. Requiere de una constante supervisión</p>					
<p><b>NA = NO ACEPTABLE.</b> Indica un desempeño deficiente, no aceptable conforme a los requerimientos mínimos del puesto. Requiere de una constante y excesiva supervisión. La permanencia de este empleado dentro de la empresa con esta calificación, deberá decidirse al siguiente periodo de evaluación.</p>					

## CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS

Describa junto con su colaborador los resultados obtenidos en orden de prioridad y evalúe su cumplimiento, explicando brevemente como llegó a esta determinación. Marque el cuadro que corresponda a la calificación obtenida en el Sistema de Establecimiento y Seguimiento de Metas, basándose en el criterio de evaluación de la primera página. Esta parte de la evaluación tiene un valor del 70 % del total de la evaluación.

### Resultados del cumplimiento de metas trimestrales del Puesto.

1. Resultado:

---



---



---



---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

2. Resultado:

---



---



---



---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

3. Resultado:

---



---



---



---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

4. Resultado:

---

---

---

---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

5. Resultado:

---

---

---

---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**ELEMENTOS DE DESEMPEÑO**

Evalúe de los siguientes rubros la actuación del desempeño con base a los criterios de la primera página. Evalúe individualmente cada rubro, marcando sólo un recuadro de calificación. Esta parte de la evaluación tiene un valor del 30 % del total de la evaluación.

**Conocimiento del puesto.**

Domina las funciones del puesto, conoce y aplica las técnicas del mismo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Planeación a corto plazo.**

Analiza sistemáticamente la situación actual, para establecer planes y programas asignando prioridades de acuerdo a las funciones del puesto.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Organización.**

Lleva a cabo sus actividades con base a un programa, coordina y asigna eficientemente los recursos con los que cuenta para el logro de objetivos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Desarrollo de Manuales Administrativos**

*El grado en que como líder procura la difusión, el uso y el desarrollo de los manuales administrativos dentro de su equipo de trabajo.*

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Toma de Decisiones.**

Toma acciones acertadas y oportunas, apegándose a las facultades de su puesto.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Comunicación efectiva.**

Comunica de manera clara sus ideas asegurándose que fueron entendidas. Mantiene buena comunicación con el personal a su cargo y con unidades de trabajo con las que tiene relación.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Delegación.**

Distribuye tareas conforme perfiles y habilidades de sus trabajadores y asegurándose de su entendimiento para el cumplimiento. Delega oportunamente los trabajos con base a los objetivos particulares del puesto y del departamento.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Iniciativa.**

Propone y realiza actividades por el mismo, utilizando los recursos disponibles con creatividad.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Actitud hacia el cliente.**

Identifica y satisface las necesidades de su cliente (interno y externo), propone soluciones y proporciona el apoyo requerido.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Trabajo con calidad.**

Acepta retos y responsabilidades, realizando los trabajos esperados, busca la mejora permanente en sus actividades con una actitud positiva.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Participación activa.**

Se involucra con ideas y acciones en los proyectos de la empresa, tomando acciones en su área congruente con esos proyectos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Relaciones interpersonales.**

Tiene habilidad para interactuar con los demás miembros de la organización, fomentando las buenas relaciones de trabajo y la labor de equipo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Colaboración.**

Sabe colaborar con sus superiores y subordinados, aportando sus conocimientos y experiencias para el logro de los objetivos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Manejo de conflictos.**

Sabe conciliar diferentes intereses y situaciones dentro de la empresa, proponiendo soluciones convergentes con las áreas y la Dirección.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Apertura al cambio.**

Posee flexibilidad y adaptación ante los cambios que modifiquen la operación.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Trabajo bajo presión.**

Desempeña sus funciones eficientemente tanto en situaciones difíciles como de alta presión.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Autodesarrollo.**

Toma acciones por iniciativa propia para desarrollar mejoras a la operación y para ampliar su conocimiento.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Supervisión y manejo de personal.**

Obtiene los resultados esperados a través de organizar el trabajo y dirigir al personal a su cargo. Tiene interés y facultades para capacitar, integrar y desarrollar a los empleados que integran su equipo de trabajo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Acciones a seguir.**

Área más importante en la que necesita mejorar en caso de que se requiera. Se recomienda ser específico.

---



---



---

**Comentarios del evaluado.**

Expresa sus opiniones referentes a esta evaluación. Anexe hojas si es necesario.

---



---



---

Firma del evaluado

---

Mi firma implica que he leído y retroalimentado con mi evaluador todas las acciones de esta evaluación. No implica acuerdos y desacuerdos.

**Evaluado por (superior inmediato).**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Acordado por (segundo nivel jerárquico).**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

 <b>CAASA</b> COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA, S.A. DE C.V.		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OPERATIVO “A”</b>  PERSONAL Y CONFIDENCIAL	
Nombre del empleado a evaluar:			
Puesto:		Departamento:	
Reporta a (nombre y puesto):			
Dirección a la que pertenece:			
Fecha de ingreso:		Antigüedad en el puesto:	
Periodo de revisión de:		a:	de 200
<p>Esta Evaluación del Desempeño sirve para conocer la actuación, desenvolvimiento y logros obtenidos durante el período de evaluación. Es además una herramienta de retroalimentación entre jefe y subordinado.</p>			
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>			
<p><b>E = EXCELENTE.</b> Indica un desempeño que constantemente excede los resultados esperados, con aportaciones que mejoran considerablemente el trabajo cotidiano. Muestra iniciativa en el desarrollo de sus actividades sin recibir necesariamente instrucciones, sus juicios y decisiones son consistentemente acertados y propicia que las funciones de su puesto se desarrollen en términos del siguiente nivel jerárquico.  <b>Entre el 110 a 120 % del cumplimiento de resultados.</b></p>			
<p><b>SB = SOBRESALIENTE.</b> Actuación normalmente superior a los requerimientos del puesto, frecuentemente supera los resultados esperados. Requiere mínima supervisión, sus juicios y decisiones contribuyen en forma efectiva al mejoramiento de sus funciones.  <b>Entre el 100 a 109 % del cumplimiento de resultados.</b></p>			
<p><b>B = BUENO.</b> Indica un desempeño que cumple plenamente con los requerimientos del puesto y obtiene los resultados esperados bajo una supervisión normal.</p>			
<p><b>IN = INSUFICIENTE.</b> Actuación abajo de los resultados esperados. Requiere de un plan de mejora de la actuación en un plazo convenido. Requiere de una constante supervisión.</p>			
<p><b>NA = NO ACEPTABLE.</b> Indica un desempeño deficiente, no aceptable conforme a los requerimientos mínimos del puesto. Requiere de una constante y excesiva supervisión. La permanencia de este empleado dentro de la empresa con esta calificación, deberá decidirse al siguiente periodo de evaluación.</p>			

### CUMPLIMIENTO DE RESULTADOS

Describa junto con su colaborador los resultados obtenidos en orden de prioridad y evalúe su cumplimiento, explicando brevemente como llegó a esta determinación. Marque el cuadro que corresponda a la calificación que considere, basándose en el criterio de evaluación de la primera página. **Esta parte de la evaluación tiene un valor del 70 % del total de la evaluación.**

#### Resultados del cumplimiento de metas trimestrales del Puesto.

1. Resultado:

---



---



---



---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

2. Resultado:

---



---



---



---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

3. Resultado:

---



---



---



---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

4. Resultado:

---

---

---

---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

5. Resultado:

---

---

---

---

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**ELEMENTOS DE DESEMPEÑO**

Evalúe de los siguientes rubros la actuación del desempeño con base a los criterios de la primera página. Evalúe individualmente cada rubro, marcando sólo un recuadro de calificación. Esta parte de la evaluación tiene un valor del 30 % del total de la evaluación.

**Conocimiento del puesto.**

Domina las funciones del puesto, conoce y aplica las técnicas del mismo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Organización.**

Asigna eficientemente los recursos con los que cuenta para el logro de objetivos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

***Desarrollo de Manuales Administrativos***

*En que medida el personal impulsa la actualización de manuales administrativos acuerdo a los cambios en la operación.*

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Comunicación efectiva.**

Comunica de manera clara sus ideas asegurándose que fueron entendidas. Mantiene buena comunicación con sus superiores, compañeros de área y unidades de trabajo con las que tiene relación.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Cumplimiento.**

Al recibir instrucciones sobre actividades específicas, las desarrolla conforme a las instrucciones recibidas. Entrega a tiempo sus trabajos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Iniciativa.**

Propone y realiza actividades por el mismo, utilizando los recursos disponibles con creatividad.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Actitud hacia el cliente.**

Identifica y satisface las necesidades de su cliente (interno y externo), propone soluciones y proporciona el apoyo requerido.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Trabajo con calidad.**

Acepta retos y responsabilidades, realizando los trabajos esperados, busca la mejora permanente en sus actividades con una actitud positiva. No tiene reprocesos en sus tareas.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Participación activa.**

Se involucra con ideas y acciones en los proyectos de la empresa, desarrollando actividades congruentes con esos proyectos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Relaciones interpersonales.**

Tiene habilidad para interactuar con los demás miembros de la organización, fomentando las buenas relaciones de trabajo y la labor de equipo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Colaboración.**

Sabe colaborar con sus superiores y miembros de su equipo de trabajo, aportando sus conocimientos y experiencias para el cumplimiento de las actividades.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Apertura al cambio.**

Posee flexibilidad y adaptación ante los cambios que modifiquen la operación.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Trabajo bajo presión.**

Desempeña sus funciones eficientemente tanto en situaciones difíciles como presionantes.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Autodesarrollo.**

Toma acciones por iniciativa propia para desarrollar mejoras a la operación y para ampliar su conocimiento.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Cuidado del mobiliario.**

Cuida y mantiene en buenas condiciones el mobiliario y equipo asignado.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Evaluación General.**

Haga una evaluación global del desempeño de su colaborador, basándose en el criterio de evaluación de la primera página.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

Describa brevemente los factores que hayan influido en su decisión para la asignación de la evaluación global:

---



---



---

**Acciones a seguir.**

Área más importante en la que necesita mejorar en caso de que se requiera. Se recomienda ser específico.

---



---



---

**Comentarios del evaluado.**

Expresa sus opiniones referentes a esta evaluación. Anexe hojas si es necesario.

---



---



---

Firma del evaluado

---

Mi firma implica que he leído y retroalimentado con mi evaluador todas las acciones de esta evaluación. No implica acuerdos y desacuerdos.

**Evaluado por (superior inmediato).**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Acordado por (segundo nivel jerárquico).**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

 <b>CAASA</b> COORDINADORA DE ASISTENCIA ADMINISTRATIVA, S.A. DE C.V.		<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO OPERATIVO "B"</b>  PERSONAL Y CONFIDENCIAL			
Nombre del empleado a evaluar:					
Puesto:		Departamento:			
Reporta a (nombre y puesto):					
Dirección a la que pertenece:					
Fecha de ingreso:		Antigüedad en el puesto:			
Periodo de revisión de:		a:			de 200
<p>Esta Evaluación del Desempeño sirve para conocer la actuación, desenvolvimiento y logros obtenidos durante el período de evaluación. Es además una herramienta de retroalimentación entre jefe y subordinado.</p>					
<b>CRITERIOS DE EVALUACIÓN</b>					
<p><b>E = EXCELENTE.</b> Indica un desempeño que constantemente excede del rendimiento esperado. Muestra iniciativa en el desarrollo de sus actividades sin recibir necesariamente instrucciones, desarrolla competentemente las actividades y tareas encomendadas.</p>					
<p><b>SB = SOBRESALIENTE.</b> Actuación normalmente superior al rendimiento esperado. Requiere mínima supervisión.</p>					
<p><b>B = BUENO.</b> Indica un desempeño que cumple con el rendimiento esperado, requiere de una supervisión normal.</p>					
<p><b>IN = INSUFICIENTE.</b> Actuación abajo del rendimiento esperado. No siempre cumple con las tareas y actividades encomendadas. Requiere de una constante supervisión. Se le comunica que tiene que mejorar en un lapso determinado.</p>					
<p><b>NA = NO ACEPTABLE.</b> Indica un desempeño muy por debajo del rendimiento esperado. Requiere de una constante y excesiva supervisión. La permanencia de este empleado dentro de la empresa con esta calificación, deberá decidirse al siguiente periodo de evaluación.</p>					

**ELEMENTOS DE DESEMPEÑO**

Evalúe de los siguientes rubros la actuación del desempeño con base a los criterios de la primera página. Evalúe individualmente cada rubro, marcando sólo un recuadro de calificación. En caso de que el empleado no ejerza alguna de estas funciones, no calificarla.

**Conocimiento del puesto.**

Domina las funciones del puesto, conoce y aplica las técnicas del mismo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Organización.**

Asigna eficientemente los recursos con los que cuenta para el logro de objetivos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Desarrollo de manuales administrativos.**

*El grado en que el personal toma en cuenta y procura que su trabajo se desarrolle conforme a lo establecido en los manuales administrativos.*

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Comunicación efectiva.**

Comunica de manera clara sus ideas asegurándose que fueron entendidas. Mantiene buena comunicación con sus superiores, compañeros de área y unidades de trabajo con las que tiene relación.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Cumplimiento.**

Al recibir instrucciones sobre actividades específicas, las desarrolla conforme a las instrucciones recibidas. Entrega a tiempo sus trabajos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Iniciativa.**

Propone y realiza actividades por el mismo, utilizando los recursos disponibles con creatividad.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Actitud hacia el cliente.**

Identifica y satisface las necesidades de su cliente (interno y externo), propone soluciones y proporciona el apoyo requerido.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Trabajo con calidad.**

Acepta retos y responsabilidades, realizando los trabajos esperados, busca la mejora permanente en sus actividades con una actitud positiva. No tiene reprocesos en sus tareas.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Participación activa.**

Se involucra con ideas y acciones en los proyectos de la empresa, desarrollando actividades congruentes con esos proyectos.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Relaciones interpersonales.**

Tiene habilidad para interactuar con los demás miembros de la organización, fomentando las buenas relaciones de trabajo y la labor de equipo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Colaboración.**

Sabe colaborar con sus superiores y miembros de su equipo de trabajo, aportando sus conocimientos y experiencias para el cumplimiento de las actividades.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Apertura al cambio.**

Posee flexibilidad y adaptación ante los cambios que modifiquen la operación.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Trabajo bajo presión.**

Desempeña sus funciones eficientemente tanto en situaciones difíciles como presionantes.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Autodesarrollo.**

Toma acciones por iniciativa propia para desarrollar mejoras a la operación y para ampliar su conocimiento.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Cuidado del mobiliario.**

Cuida y mantiene en buenas condiciones el mobiliario y equipo asignado.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Manejo de equipo y herramientas de trabajo.**

Tiene buen manejo del equipo y/o herramientas necesarias para el trabajo.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Uso de uniforme.**

Cuida y usa el uniforme necesario para el desarrollo de sus actividades.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Capacitación.**

Aprovecha y aplica en las actividades diarias, los conocimientos y técnicas aprendidas en los cursos de capacitación y adiestramiento.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Disciplina.**

Mantiene buena disciplina en las instalaciones donde desarrolla sus actividades.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

**Evaluación General.**

Haga una evaluación global del desempeño de su colaborador, basándose en el criterio de evaluación de la primera página.

E	SB	B	IN	NA
---	----	---	----	----

Describa brevemente los factores que hayan influido en su decisión para la asignación de la evaluación global:

---



---



---

**Acciones a seguir.**

Área más importante en la que necesita mejorar en caso de que se requiera. Se recomienda ser específico.

---



---



---

**Comentarios del evaluado.**

Expresa sus opiniones referentes a esta evaluación. Anexe hojas si es necesario.

---



---



---

Firma del evaluado

---

Mi firma implica que he leído y retroalimentado con mi evaluador todas las acciones de esta evaluación. No implica acuerdos y desacuerdos.

**Evaluado por (superior inmediato).**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

**Acordado por (segundo nivel jerárquico).**

Nombre: \_\_\_\_\_ Firma: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

# **Anexo 5**

## **PLAN DE TRABAJO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**

## “PLAN DE TRABAJO PARA LA ACTUALIZACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS”.

### **Manual de Políticas y Manual de Procedimientos.**

Debido a la naturaleza de los manuales de políticas y de procedimientos, se propone que las actividades relacionadas para el proceso de actualización de ambos manuales sean las mismas, aunque el tiempo de ejecución pueda variar entre uno y otro. Considerando lo anterior se establecen las siguientes actividades.

- 1) *Revisión del objetivo general de los manuales.* Esta será una sesión de trabajo en la que se tendrá como meta el analizar y rediseñar el objetivo y nuevo rol de ambos manuales (lo cual se incluirá dentro de la introducción del manual), de acuerdo con las nuevas estrategias y perspectivas de la organización. Esta reunión será presidida por la Coordinación de Organización, con la participación de los diversos responsables de área del personal de estructura y además será de vital importancia la participación de las Direcciones de Área y la Dirección General.

La Coordinación de Organización será el área responsable de efectuar los cambios resultantes del manual.

Tiempo estimado: 2 horas (una sesión de trabajo).

Nota. Se propone para esta sesión definir los objetivos generales de los tres manuales a actualizar (políticas, procedimientos y organización).

- 2) *Actualización de políticas y procedimientos.* Estas actividades estarán orientadas a actualizar los documentos que han sido autorizados y retomar además aquellos que no lo han sido pero que debido a la operación y su

importancia serán necesarios para el cumplimiento de la metas y estrategias de la empresa.

*a. Análisis.* Se llevarán a cabo sesiones de trabajo con las diversas áreas para el análisis y revisión de los siguientes puntos:

- Objetivo general y alcance de cada de política o procedimiento.
- Aplicación y funcionalidad de las políticas generales y específicas.
- Narrativa y diagramas de flujo de procedimientos.
- Funcionalidad de los formatos de ambos manuales, así como, sus instructivos de llenado.

Será de vital importancia que la Coordinación de Organización fomente la aportación de ideas por parte del personal operativo para generar el enriquecimiento de los manuales.

Podrán variar de tres a cuatro sesiones dependiendo de la complejidad de la política o procedimiento. En estas sesiones será importante elaborar minutas como resultado de las mismas.

Tiempo estimado: De 6 a 8 horas.

Nota. En esta parte se podrán determinar áreas de oportunidad para la mejora del proceso y el establecimiento de indicadores en las políticas y procedimientos que así se requiera. Si como resultado del análisis, se determina la necesidad de efectuar mejoras o el rediseño al proceso, la documentación deberá efectuarse hasta la conclusión de dicha metodología.

b *Rediseño de la política o procedimiento.* La Coordinación de Organización se encargará de asentar y transcribir todos los cambios determinados en el análisis, hasta la impresión del borrador.

Tiempo estimado: 20 horas.

c. *Revisión.* Se efectuará una sesión de trabajo con todos los participantes para verificar la inclusión de los cambios en el borrador. En caso de originarse nuevos cambios la Coordinación de Organización modificará el borrador, pero es importante mencionar que éstos serán los últimos cambios al borrador antes de pasar a autorización y además cada política o procedimiento deberá contar con la rúbrica de conformidad de los participantes.

Tiempo estimado: 3 horas.

d. *Autorización.* La autorización de las políticas y procedimientos correrá a cargo de la Dirección de Administración y Finanzas, aunque se debe considerar que este punto podrá implicar nuevos cambios al borrador final antes de ser autorizado.

Tiempo estimado: De 8 a 10 horas.

Tiempo estimado para la actualización de un Procedimiento: 41 horas.

Tiempo estimado para la actualización de una política: 33 horas.

3) *Difusión de los manuales.* La difusión en ambos casos, se realizará paulatinamente conforme se liberen los documentos, para lo cual se integrarán una carpeta con las políticas o los procedimientos autorizados que le competen a cada área junto con todos los elementos integrantes del

manual, como son la introducción, objetivo general, índice y nomenclatura (éste último solo para el manual de procedimientos) con el fin de que estos puedan ser consultados por el personal a su cargo en todo momento.

Debido a que la difusión ha sido uno de los principales obstáculos para desarrollar una cultura orientada al uso de manuales, es importante introducir un control para esta labor a través de un formato que deberá contener la firma de recibido del personal. Éste control formará parte de los manuales y además deberá especificar la fecha de la siguiente actualización.

En los casos en que la complejidad y el alcance de la política o procedimiento lo justifiquen se distribuirán folletos o se realizarán presentaciones que expliquen el contenido del manual y los requerimientos por parte de los usuarios. En este caso el proceso de difusión tomará más tiempo.

Cabe mencionar que este punto será una medida temporal ya que la propuesta del plan de cambio cultural contempla el desarrollo de un sistema de información en el que aprovechando la red interna de cómputo, el usuario tenga la información necesaria para su óptima consulta, creando de esta forma un canal más dinámico de comunicación en todo lo relacionado con los manuales administrativos.

Tiempo estimado: 10 horas, aunque puede aumentar dependiendo el tipo de actividades.

- 4) Seguimiento. Una vez actualizados y distribuidos la Coordinación de Organización realizará monitoreos a los resultados, tiempos, reportes e indicadores para observar el nivel de cumplimiento, y en caso de ser necesario realizar sesiones de seguimiento al manual con el objetivo de

apoyar a las áreas en su interpretación y realizar posibles cambios o aclaraciones.

Tiempo estimado: Variará dependiendo de los tiempos y características de los documentos.

## Manual de Organización.

Actividades relacionadas con el proceso de actualización y los tiempos necesarios para su ejecución:

- 1) *Revisión del objetivo general del manual.* Consistirá en analizar y rediseñar el objetivo y el nuevo rol del manual de organización. La metodología de trabajo para este punto se ha definido en las actividades para la actualización de los manuales de políticas y procedimientos, ya que serán actividades desarrolladas simultáneamente.
- 2) *Revisión y autorización de antecedentes y legislación.* Se contemplan dos sesiones de trabajo, en la primera con personal de la Gerencia Jurídica se revisarán y actualizarán estos puntos, la segunda sesión será con las Direcciones de Área para su discusión y autorización, finalmente la Coordinación de Organización asentará los cambios dentro del manual.

Tiempo estimado: 4 horas.

- 3) *Análisis y actualización de organigramas.* La Coordinación de Organización trabajará conjuntamente con cada una de las direcciones y responsables de área con el objetivo de analizar y determinar lo siguiente:
  - a. Examen por área de la jerarquía actual de los puestos y las líneas de comunicación contra el organigrama y relación actual del personal.
  - b. Verificación del nombre de los puestos, así como, el nombre de titulares de los mismos.

- c. Será importante que los organigramas se actualicen contemplando las necesidades futuras de personal, de acuerdo a las metas establecidas para cada área.

*Nota. Ante cualquier cambio en la estructura de la empresa la Coordinación de Organización y Métodos se encargará de modificar y distribuir los organigramas en los manuales de cada responsable de área.*

Tiempo estimado: De 4 a 6 horas.

- 4) *Actualización y desarrollo de descripciones de puesto del personal de estructura.* Además de la revisión de las descripciones actuales, esta fase comprenderá la elaboración de las descripciones del personal administrativo que no se han desarrollado. Para llevar a cabo ambos puntos se proponen las siguientes acciones:

- a. *Determinación de descripciones faltantes.* En una primera instancia la Coordinación de Organización determinará aquellos puestos en los que no se cuenta con descripción de puestos, debido a que los puestos y la estructura se han modificado con el paso del tiempo.

Tiempo estimado: 1 hora.

- b. *Revisión y análisis de descripciones.* El proceso de actualización se llevará cabo por área funcional, para lo cual se enviará un comunicado dirigido a cada responsable notificando la necesidad de contar con la participación del personal a su cargo y además solicitará lo siguiente:

- Análisis por parte del personal de sus respectivas descripciones y determinar los posibles cambios a la misma (para esto se anexarán al comunicado copias de las actuales descripciones del área).
- Para aquellos puestos que no cuentan con descripción, se solicitará al personal titular del puesto la requisición del formato “Análisis y Descripción de Puestos” con el fin obtener la información necesaria para su elaboración, en caso de ser necesario la Coordinación de Organización proporcionará apoyo en su requisición.

Tiempo estimado: De 2 a 4 horas para cada descripción.

c. *Recopilación de la información.* La Coordinación de Organización trabajará con cada área para obtener las observaciones, cambios propuestos y los comentarios del personal a los diversos puntos de las descripciones de puestos, así como, los formatos para el análisis y descripción de puestos que fueron distribuidos dentro del área. Antes de llevar a cabo la reunión será conveniente que los cambios y observaciones hayan sido analizados y discutidos con el responsable del área.

Tiempo estimado: 4 horas con cada área.

d. *Diseño del borrador.* El área de Organización se encargará de asentar y transcribir los cambios a las descripciones, así como, elaborar las faltantes, hasta la impresión de los borradores de cada área.

Tiempo estimado: 3 horas para la actualización de las descripciones y 5 horas para elaboración de aquellas faltantes.

e. *Revisión de borradores.* Nuevamente se efectuará una sesión de trabajo con todos los integrantes del área para verificar la inclusión de los cambios en el borrador. En caso de existir nuevos cambios la Coordinación de Organización modificará los borradores, pero es importante mencionar que estos serán los últimos cambios a los mismos antes de pasar a autorización. Posteriormente la descripción deberá ser firmada por el personal que ocupa el puesto, por su superior inmediato y en su caso por el responsable de área.

Tiempo estimado: De 3 a 6 horas dependiendo de los cambios que esta actividad pudiera originar.

f. *Autorización.* La autorización de las descripciones correrá a cargo de la Dirección a la que pertenece cada área según del puesto que se trate, se debe considerar que este punto podrá implicar nuevos cambios al borrador antes de su autorización.

Tiempo estimado: De 4 a 5 horas por área, aunque este tiempo puede variar de acuerdo a las cargas de trabajo de cada una de la Direcciones.

5) *Difusión del manual.* Se deberá distribuir un manual a cada área, en el que se incluirá la introducción, antecedentes y legislación de la empresa, índice, organigramas y descripciones de puesto del área, con el fin de que pueda ser consultado por el personal en cualquier momento. Al igual que en los manuales de políticas y procedimientos será importante incluir el formato de control y distribución dentro del manual. El manual de organización también está contemplado para su inclusión dentro del sistema de gestión y control de manuales administrativos.

Tiempo estimado: 6 horas.

## **Anexo 6**

### **MINUTA DE TRABAJO PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE DOCUMENTACIÓN**





**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL- MINUTA DE TRABAJO**

Num.	Asunto	Acuerdo y/o Compromiso	Responsable	Fecha Compromiso	Medio de Entrega



**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL- MINUTA DE TRABAJO**

No.	Asuntos Tratados	No	Temas Próxima Reunión

Observaciones Generales



**DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS**  
**SISTEMA DE GESTIÓN DOCUMENTAL- MINUTA DE TRABAJO**

Próxima reunión de seguimiento

Fecha		Hora		Ubicación	
-------	--	------	--	-----------	--

Nombre y Firma		Nombre y Firma		Nombre y Firma	Nombre y Firma

Nombre y Firma		Nombre y Firma		Nombre y Firma	Nombre y Firma

Nombre y Firma	Nombre y Firma

**BIBLIOGRAFÍA**

ÁLVAREZ TORRES, MARTÍN G. *Manual para elaborar Manuales de Políticas y Procedimientos*. Edit., Panorama, México, 1999. 143 págs.

BUNGE, MARIO. *La ciencia, su método y su filosofía*. Edit. Siglo Veinte, Buenos Aires, 1975. 110 págs.

FERNÁNDEZ COLLADO, CARLOS. *La Comunicación en las Organizaciones*. Edit., Trillas, México, 1991. 368 págs.

FLORES DE GORTARI, SERGIO y OROZCO, EMILIANO. *Hacia una Comunicación Administrativa Integral*. 2ª. ed., edit. Trillas, México, 1993. 369 págs.

FRANKLIN, ENRIQUE BENJAMIN. *Manuales Administrativos, Guía para su Elaboración*. Universidad Nacional Autónoma de México. Facultad de Contaduría y Administración, México, 1996. 112 págs.

GIBSON JAMES L. y otros. *Las Organizaciones, Comportamiento, Estructura y Procesos*. 8ª. ed., edit. McGraw-Hill, México, 1996. 908 págs.

GORDON, JUDITH R. *Comportamiento Organizacional*. 5ª. ed., edit. Prentice Hall Hispanoamericana. México, 1997. 762 págs.

HELLRIEGEL, DON. *Comportamiento Organizacional*. 8ª. ed., edit. International Thompson Editores, México, 1999. 635 págs.

HERSEY, PAUL y otros. *Administración del Comportamiento Organizacional: Liderazgo Situacional*. 7ª. ed., edit. Prentice-Hall, México, 1998. 627 págs.

KEITH, DAVIS y JOHN NEWSTROM. *Comportamiento Humano en el Trabajo, Comportamiento Organizacional*. 3ª. ed., edit. McGraw-Hill, México, 1993. 734 págs.

MÉNDEZ RAMÍREZ, IGNACIO y otros. *El protocolo de Investigación, Lineamientos para su elaboración y análisis*. 2ª. Reimpresión., edit. Trillas. México, 1993. 212 págs.

MÜNCH, LOURDES Y ÁNGELES, ERNESTO. *Métodos y Técnicas de Investigación para Administración e Ingeniería*. Edit. Trillas, México, 1988. 160 págs.

PADUA, JORGE. *Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales*. 5ª Reimpresión. edit., El colegio de México, Fondo de Cultura Económica, México, 1993. 360 págs.

ROBBINS, STEPHEN P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. 6ª. ed., edit. Prentice-Hall, México, 1994. 752 págs.

ROBBINS, STEPHEN P. *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. 5ª. ed., edit. Prentice Hall, México, 1998. 314 págs.

ROJAS SORIANO, RAUL. *Guía para Realizar Investigaciones Sociales*. 8ª. ed., Universidad Nacional Autónoma de México, México, 1985. 282 págs.

SIERRA BRAVO, R. *Técnicas de Investigación Social*. 10ª. ed., edit. Paraninfo, Madrid, 1995.

SCHMELKES, CORINA. *Manual para la Presentación de Anteproyectos e Informes de Investigación, Tesis*. Edit. Harla, México, 1988. 215 págs.

TAMAYO TAMAYO, MARIO. *El Proceso de Investigación Científica. Fundamentos de Investigación con Manual de Evaluación de Proyectos*. 2ª. ed., edit. Limusa, México, 1989. 164 págs.

TENORIO BAHENA. *Técnicas de Investigación Documental*. 3ª. ed., edit., Mc Graw Hill, México, 1988. 158 págs.

## GLOSARIO

**Actitud.** Es una proposición evaluatoria (favorable o desfavorable de objetos) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Disposición de ánimo.

**Ambigüedad.** Que puede entenderse de varios modos y dar, por consiguiente, motivo a dudas o confusión. Incierto, dudoso.

**Ambivalencia.** Carácter de lo que tiene dos aspectos radicalmente diferentes.

**Cooptación.** Elección de una persona como miembro de una sociedad o cuerpo mediante el voto de los asociados.

**Consuetudinario.** Lo que es de costumbre.

**Dependencia.** Subordinación, reconocimiento de mayor poder o autoridad. 2. Cosas accesorias de otra principal. 3. Sección o colectividad subordinada a un poder.

**Dogmatismo.** Conjunto de todo lo que es dogmático en religión. 2. Actitud intelectual que consiste en afirmar las ideas sin admitir discusión partiendo por lo general de supuestos a priori y no de hechos empíricos o experimentales.

**Eficacia.** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficaz.** Activo, fervoroso, poderoso para obrar.

**Eficiente.** Que tiene eficiencia.

**Eficiencia.** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Efectividad.** Calidad de efectivo.

**Eufemismo.** Expresión que reemplaza a otra que sería dura o malsonante.

**Hábito.** Costumbre adquirida por la repetición de actos de la misma especie. 2. Facilidad que se adquiere por la larga y constante práctica de un mismo ejercicio.

**Inercia.** Desidia, inacción. Propiedad de la materia, consistente en permanecer en su estado de reposo o de movimiento rectilíneo y uniforme en ausencia de fuerzas exteriores.

**Mecanismo.** Combinación de piezas para producir un movimiento. Conjunto de varios órganos que concurren a una misma tarea: mecanismo administrativo.

**Memorandos.** Es un tipo de carta-resumen para uso entre los niveles internos de una organización. Su objetivo es recordar asuntos, comunicar disposiciones o solicitar informes. El memorando siempre se debe archivar para referencia permanente o temporal; es un documento breve, compacto y claro.

**Memorándum.** Comunicación diplomática, menos solemne que la memoria y la nota, por lo común no firmada, en que se recapitulan hechos y razones para que se tengan presentes en un asunto grave.

**Método.** Modo de decir o hacer alguna cosa. Modo de obrar o proceder; hábito o costumbre que uno observa.

**Metodología.** Herramienta de la ciencia que estudia los métodos que ella emplea.

**Personalidad.** Es la organización dinámica interna del individuo de los sistemas psicofísicos que determinan su forma singular de ajustarse a su entorno. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. Los aspectos que influyen sobre la personalidad son los biológicos, la herencia, y los factores sociales e institucionales.

**Técnica.** Conjunto de Procedimientos y Recursos de que se sirve una ciencia o arte.

**Socialización.** Promover las condiciones sociales que, independientemente de las relaciones con el Estado, favorezcan en los seres humanos el desarrollo integral de su persona.