

35
rej



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

**GUIA TECNICA PARA LA PRODUCCION DE
MANUALES ADMINISTRATIVOS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

PRESENTA:

JORGE CISNEROS CABEZA

ASESOR DEL SEMINARIO:

L.A. ALFONSO SUAREZ REBOLLO



MEXICO, D.F. 30 DE SEPTIEMBRE DE 1997

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

**A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
Y LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN .
DE QUIEN ME SIENTO PROFUNDAMENTE ORGULLOSO DE
FORMAR PARTE.**

**AL PROFESOR LIC. ALFONSO SUAREZ REBOLLO,
CATEDRÁTICOS DE SU TALLA Y ENVERGADURA
SIEMBRAN CONOCIMIENTOS Y PRINCIPIOS SIN
PRECEDENTE EN LA FACULTAD.
GRACIAS POR SU ATINADA ASESORÍA.**

**AL LIC. FERNANDO CASTRO RAMÍREZ,
POR SU APOYO DECIDIDO Y COMPROMETIDO
FUE POSIBLE TERMINAR ESTE TRABAJO.
AGRADEZCO SU AYUDA INCONDICIONAL.**

**AL LIC. CARLOS RAMÍREZ GUTIÉRREZ,
PARA QUIEN LA AMISTAD VA MÁS ALLÁ
DE LA SIMPLE PALABRA.
GRACIAS POR TU APOYO.**

**A MI ESPOSA LIC. IMELDA BRAVO VIVEROS .
GRACIAS POR EL RESPALDO QUE ES DOBLEMENTE
MERITORIO . YA QUE DURANTE EL DESARROLLO
DE ÉSTE TRABAJO PASAMOS MOMENTOS MUY
DIFÍCILES.
NOS PARAMOS EN EL TIEMPO.....SIGAMOS.**

**A MIS PEQUEÑOS ALONSO Y DIANA ESPERANZA .
DE QUIENES HE APRENDIDO QUE LO ÚNICO QUE
NO TIENE LIMITE ES LA IMAGINACIÓN.**

**A MIS PADRES FRANCISCO Y CONSUELO .
A QUIENES DEBÍA ESTA ULTIMA ETAPA.
CON SU APOYO FUE POSIBLE CONCLUIR.LA.
GRACIAS POR SU APOYO.**

**A MI FAMILIA Y AMIGOS .
LO MEJOR DE LA VIDA SOMOS NOSOTROS MISMOS.
GRACIAS POR ESTAR CERCA.**

ÍNDICE

	PÁGINA
JUSTIFICACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	8
CAPITULO 1	
ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS	9
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	9
1.2 ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS	11
1.3 TIPOS DE MANUALES	17
CAPITULO 2	
LA ORGANIZACIÓN (FASE DOCUMENTAL)	26
CAPITULO 3	
EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	35
3.1 IMPORTANCIA TÉCNICA	35
3.2 IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA	44
3.3 IMPORTANCIA FUNCIONAL	58
3.4 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN	64
3.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN	65
CAPITULO 4	
EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	73
4.1 IMPORTANCIA TÉCNICA	73
4.2 IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA	77
4.3 IMPORTANCIA FUNCIONAL	86

4.4 TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS	91
4.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	93
CAPITULO 5	
LAS FORMAS PREIMPRESAS	110
5.1 IMPORTANCIA	110
5.2 DISEÑO	113
CAPITULO 6	
OTROS DOCUMENTOS	119
6.1 EL MANUAL DE POLÍTICAS	119
6.2 LA PROPUESTA PARA CAMBIOS ESTRUCTURALES	126
CONCLUSIÓN	130
GLOSARIO DE TÉRMINOS	131
BIBLIOGRAFÍA	138

**NO CONSIDERO QUE LA ORGANIZACIÓN
SEA LA PARTE MAS IMPORTANTE DE LA
ADMINISTRACIÓN , SIN EMBARGO ,
CUALQUIER PLAN BIEN DIRIGIDO PUEDE
FRACASAR POR FALTA DE ORGANIZACIÓN.**

J.C.C.

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

LAS EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS REQUIEREN CONTAR CON DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE LES PERMITA DEFINIR , ORGANIZAR Y EVALUAR OPORTUNAMENTE EL FUNCIONAMIENTO DE SUS SISTEMAS OPERATIVOS QUE TIENE IMPLANTADOS , PARA LO CUAL REQUIEREN TENER DENTRO DE SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL UN ÁREA QUE SE DEDIQUE A ELABORAR O ACTUALIZAR SUS MANUALES (DE ORGANIZACIÓN , PROCEDIMIENTOS , POLÍTICAS ETC.), O POR LO MENOS , UNA GUÍA METODOLÓGICA QUE PERMITA AL PERSONAL QUE EN ELLA LABORA , CONOCER Y ENTENDER EL CONTENIDO Y LOS APARTADOS QUE LOS CONFORMAN , ASÍ COMO LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA MÍNIMA PARA REALIZAR ESTAS ACTIVIDADES , INDEPENDIENTEMENTE DE SU PERFIL PROFESIONAL..

DETERMINACIÓN DE VARIABLES:

EXÓGENA.- LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

ENDÓGENA.- LA FALTA DE INTERÉS O CONOCIMIENTO Y LOS MEDIOS PARA REALIZAR MANUALES ADMINISTRATIVOS.

HIPÓTESIS:

DE TRABAJO.-LA ELABORACIÓN DE MANUALES ADMINISTRATIVOS ES LA BASE PARA CONOCER Y MANEJAR LAS FUNCIONES , ACTIVIDADES Y POLÍTICAS DENTRO DE LAS EMPRESAS , GENERAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL NECESARIA PARA LA COMPRENSIÓN DE LOS DIFERENTES PROCESOS QUE INTEGRAN SU FUNCIONAMIENTO.

ALTERNA.-LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS SON LA BASE PARA QUE CUALQUIER EMPRESA DESARROLLE Y EVALÚE SUS PROCESOS OPERATIVO-ADMINISTRATIVOS Y ESTE ASÍ EN POSIBILIDAD DE BUSCAR MAYOR EFICIENCIA O POR LO MENOS ESTAR A LA ALTURA QUE LA COMPETENCIA LE EXIGE.

NULA.-EL ORDEN FUNCIONAL-OPERATIVO NO PUEDE LOGRARSE SI NO SE CUENTA CON MANUALES ADMINISTRATIVOS.

INTRODUCCIÓN.

LA ORGANIZACIÓN ES LA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO QUE ESTABLECE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA , PARA ELLO ES NECESARIO DISEÑAR ORGANIGRAMAS , MÉTODOS DE OPERACIÓN Y FORMAS DE CONTROL PARA RACIONALIZAR LOS RECURSOS , ESTOS MECANISMOS IMPLICAN EL DESARROLLO DE DOCUMENTOS PARA FACILITAR SU OPERACIÓN.

LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS SON DOCUMENTOS QUE EN EL ÁMBITO OPERATIVO DE LA EMPRESA SE CONOCEN COMO MANUALES DE ORGANIZACIÓN , DE PROCEDIMIENTOS , DE POLÍTICAS , DE HISTORIA DE LA EMPRESA , DE PERFIL DE PUESTOS Y EN GENERAL TODO AQUEL DOCUMENTO ENCAMINADO A SER PARTE INTEGRAL DE LA ORGANIZACIÓN ESCRITA. SU CONTENIDO REFIERE INFORMACIÓN RESPECTO A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA , ASÍ COMO LAS DIFERENTES HERRAMIENTAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS Y METAS PLANTEADAS , DE MANERA PARTICULAR DEFINEN ASPECTOS RELACIONADOS CON SUS POLÍTICAS DE OPERACIÓN , NORMAS , OBJETIVOS ESPECÍFICOS , FUNCIONES , CONTROLES , FILOSOFÍA INSTITUCIONAL , ETC.

ESTA GUÍA METODOLÓGICA TIENE POR OBJETO PRESENTAR UN DOCUMENTO CUYO CONTENIDO SEA DE FÁCIL CONSULTA, ASIMILACIÓN Y APLICACIÓN PARA CUALQUIER PERSONA QUE REQUIERA ELABORAR O ENRIQUECER EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN O DE PROCEDIMIENTOS. ESTA ENFOCADA TANTO A LOS PROFESIONALES EN EL ÁREA ADMINISTRATIVA COMO A LOS DEMÁS PROFESIONISTAS QUE POR NECESIDAD DE SU DESEMPEÑO LABORAL TIENEN QUE ACTUALIZAR O ELABORAR SUS MANUALES O BIEN ENRIQUECERLOS CON LA EXPERIENCIA DE SU DESEMPEÑO COTIDIANO, SIN OLVIDAR QUE NO SIEMPRE SON EXPERTOS AFINES A LA MATERIA QUIENES TIENEN INERENCIA DIRECTA, POR LO TANTO SU CONTENIDO TENDRÁ UNA APLICACIÓN MAS PRACTICA PARA SU CONSULTA COMO PARA SU PRODUCCIÓN.

TIENE EL PROPÓSITO DE PROFUNDIZAR EN EL CONTENIDO PRACTICO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y DE PROCEDIMIENTOS , Y DE MANERA GENÉRICA SOBRE LOS OTROS TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS EXISTENTES , MISMO QUE SON NECESARIOS DENTRO DEL CONTEXTO ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS.

ESTOS MANUALES SON DE USO Y APLICACIÓN EN EMPRESAS PRIVADAS COMO EN ORGANISMOS GUBERNAMENTALES, POR LO QUE SU CONTENIDO NO SE CIRCUNSCRIBE A ALGUNO DE ELLOS.

ANTECEDENTES DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.**

EN LOS VIEJOS TIEMPOS LOS PRODUCTOS ERAN CONFECCIONADOS A MANO POR HÁBILES ARTESANOS , CUYOS CONOCIMIENTOS ERAN TRASMITIDOS DE PADRES A HIJOS , DE ACUERDO CON LA PRACTICA QUE TENIA SU ORIGEN EN LOS TIEMPOS PRIMITIVOS DE LA CIVILIZACIÓN ,, MAS TARDE SURGIÓ LA DIVISIÓN DEL TRABAJO A CAUSA DE LA NECESIDAD DE CONTAR CON UNA MAYOR PRODUCCIÓN Y LA APLICACIÓN DE LAS INVENCIONES CIENTÍFICAS.

AUNQUE EN CASI TODAS LAS CIVILIZACIONES ANTIGUAS SE HAN ENCONTRADO ACTIVIDADES HUMANAS ORGANIZADAS , UN CONJUNTO DURADERO DE IDEAS SOBRE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN NO APARECIÓ SINO HASTA LOS TIEMPOS DE LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL. EN ESA ÉPOCA LOS VALORES EXISTENTES APOYABAN EL USO DE LOS DESCUBRIMIENTOS TECNOLÓGICOS. LOS RESULTADOS FUERON UN TREMENDO CRECIMIENTO TECNOLÓGICO Y EL RECONOCIMIENTO DE LA IMPORTANCIA DE ESTUDIAR EL TEMA DE LA ADMINISTRACIÓN. ASÍ , LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL ESTIMULO A MUCHA GENTE A PENSAR SOBRE LAS ORGANIZACIONES DE UNA FORMA SISTEMÁTICA Y TEÓRICA.

ESTE GRAN DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA URGENCIA DE PRODUCIR MAYORES VOLUMENES , ORIGINO QUE LAS EMPRESAS NECESITARAN CONTAR CON UNA ORGANIZACIÓN CADA VEZ MEJOR DEFINIDA Y ESTRUCTURADA , SITUACIÓN QUE DESEMBOCO EN LA UTILIZACIÓN DE MANUALES CON EL OBJETO DE ADIESTRAR AL PERSONAL SOBRE TAREAS ESPECIFICAS. ES DURANTE LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL CUANDO ESTE TIPO DE DOCUMENTOS COMIENZAN A TENER AUGE IMPORTANTE DEBIDO A LA IMPORTANCIA DE ORGANIZAR TODO EL SISTEMA LOGÍSTICO DE LAS FUERZAS ARMADAS , PODRÍA DECIRSE QUE CADA SER HUMANO QUE TRABAJABA EN LAS OFICINAS O SERVICIOS DEL EJERCITO TENIA SU MANUAL. ESTOS RESOLVÍAN PROBLEMAS DE ADIESTRAMIENTO Y SUPERVISIÓN A LARGA DISTANCIA ,SE LOGRABA AL MISMO TIEMPO LA UNIFORMIDAD EN LA REALIZACIÓN DE LAS TAREAS DE UNA MANERA MAS OPTIMA EN SU EJECUCIÓN.

ALGUNOS PAÍSES EN VÍAS DE DESARROLLO , HOY DESARROLLADOS , COMIENZAN A APLICAR LA TÉCNICA ADMINISTRATIVA PARA UNIFORMAR LA EJECUCIÓN DE SUS TAREAS.

SUECIA.- EN 1941 SE COMIENZA A INVESTIGAR PARA PROBAR LA UTILIDAD DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS (O & M) MEDIANTE SEIS MINISTERIOS DE LA ADMINISTRACIÓN CENTRAL DE LA COMISIÓN DE ECONOMÍA , QUE ERA UN ÓRGANO NOMBRADO TEMPORALMENTE Y ENCARGADO DE HACER PROPUESTAS PARA LA REDUCCIÓN DE LOS GASTOS DEL ESTADO. ESTUDIOS SIMILARES SE HABÍAN APLICADO A LA ORGANIZACIÓN DE FABRICAS , LA ADMINISTRACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE OFICINAS COMERCIALES , BANCARIAS COMPAÑÍAS DE SEGUROS ETC..LA FUNCIÓN DE ESTOS MINISTERIOS SE DESARROLLABA COMO CONSULTORIA CON ASISTENTES CONTINUOS DE TIEMPO COMPLETO. EL RESULTADO DE LA INVESTIGACIÓN FUE PROPONER AL PARLAMENTO LA CREACIÓN DE UNA OFICINA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS PARA TODO EL GOBIERNO , QUE SIRVIERA TANTO AL SERVICIO CIVIL COMO AL CAMPO MILITAR , EL GOBIERNO ESTABLECIÓ FORMALMENTE LA UNIDAD DE O & M EL 1º DE ENERO DE 1944.

CANADÁ.- LA RAMA DE "ORGANIZACIÓN" DE LA COMISIÓN DEL SERVICIO CIVIL REALIZO SU LABOR DESDE 1920 HASTA 1946. SU FUNCIÓN PRINCIPAL FUE RECOMENDAR AL GOBIERNO SOBRE LA NECESIDAD DE NUEVOS O EXISTENTES PUESTOS Y SU ADECUADA CLASIFICACIÓN.

FRANCIA.- EN ESTE PAÍS LAS FUNCIONES RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN SON REALIZADAS POR EL "COMITÉ CENTRAL DE INFORMACIÓN SOBRE EL COSTO Y EL RENDIMIENTO DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS", DEPENDIENTE DEL CONSEJO DE MINISTROS, ESTE COMITÉ SE COMPONE POR REPRESENTANTES DE SINDICATOS, FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO COMO EL DIRECTOR DE PRESUPUESTO , EL DIRECTOR DEL DEPARTAMENTO DE SERVICIO CIVIL Y VARIOS CONTRALORES , QUIENES DESIGNAN A UN FUNCIONARIO QUE POR SUS CARACTERÍSTICAS Y APTITUDES TIENE LA CAPACIDAD PARA LLEVAR A CABO SU COMETIDO.

ESTADOS UNIDOS .- EN ESTE PAÍS LA OFICINA DE PRESUPUESTO , QUE FORMA PARTE DE LA PRESIDENCIA, TIENE LA RESPONSABILIDAD DE MANTENER UN CONTROL SOBRE LOS GASTOS DEL GOBIERNO. LA SECCIÓN DE GERENCIA ADMINISTRATIVA DE LA OFICINA DE PRESUPUESTO DESARROLLA LAS ACTIVIDADES DE O & M. ESTOS FUNCIONARIOS ANALIZAN LOS GASTOS ANUALES EN TERMINOS DE LA POLÍTICA ADMINISTRATIVA DE CADA UNIDAD , DE ESTE MODO LA SECCIÓN DE GERENCIA ADMINISTRATIVA AYUDA TÉCNICAMENTE A LOS DEPARTAMENTOS EN LO QUE SE REFIERE A LA ORGANIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

1.2 ANTECEDENTES ADMINISTRATIVOS.

NINGUNA EMPRESA PUEDE ALCANZAR BUEN ÉXITO SI NO TIENE UNA ADMINISTRACIÓN COMPETENTE. PARA UN GRAN NUMERO DE EMPRESAS CON FINES ECONÓMICOS , POLÍTICOS Y/O SOCIALES, EL ÉXITO DEPENDE DEL USO ADECUADO DE LA ADMINISTRACIÓN QUE PERMITA ENCAUZAR LA APTITUD Y LAS ENERGÍAS HUMANAS HACIA UNA ACCIÓN EFECTIVA . DE LO ANTERIOR SE DEDUCEN DOS POSIBILIDADES: LA APLICACIÓN DE MEJORES TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS Y EL MEJOR APROVECHAMIENTO Y ENTENDIMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS , AMBAS SITUACIONES SON DE GRAN UTILIDAD PARA QUIEN DIRIGE.

LA ADMINISTRACIÓN IMPARTE EFICACIA A LOS RECURSOS HUMANOS Y PERMITE LA OBTENCIÓN DE MEJORES EQUIPOS , TALLERES, OFICINAS PRODUCTOS Y SERVICIOS . SE ADELANTA A LOS HECHOS O SITUACIONES CAMBIANTES Y PROPORCIONA MAYOR AMPLITUD DE CRITERIO , A LA VEZ QUE ACTIVA LA IMAGINACIÓN.

ADMINISTRAR CON ÉXITO UNA ORGANIZACIÓN ES DIFÍCIL . SIEMPRE SURGIRÁN PROBLEMAS Y PARA ENFRENTARSE A ESTOS SE REQUIERE UNA ADMINISTRACIÓN MAS EFICIENTE.

EL ÉXITO DE UNA EMPRESA U ORGANISMO DEPENDE DIRECTA E INMEDIATAMENTE DE SU BUENA ADMINISTRACIÓN , Y SOLO A TRAVÉS DE ESTA , Y SUS RECURSOS MATERIALES , HUMANOS Y FINANCIEROS CON QUE CUENTE.

PARA LAS GRANDES COMPAÑÍAS , LA APLICACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN CON LAS TÉCNICAS ADECUADAS RESULTA ESENCIAL E INDISCUTIBLE YA QUE POR SU MAGNITUD Y COMPLEJIDAD , NO PODRÍA ACTUAR SI NO FUERA A BASE DE UNA EFICIENCIA OPERATIVA DESARROLLADA POR ESTAS TÉCNICAS.

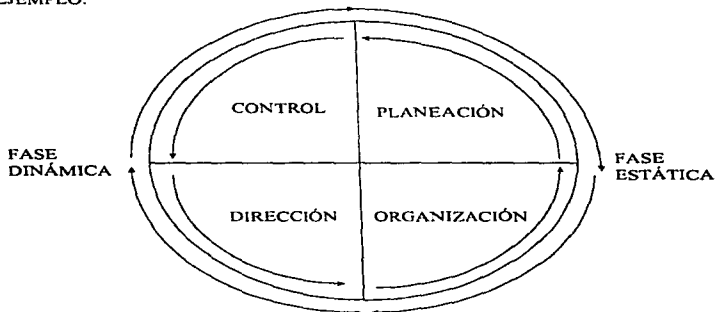
PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS , QUIZÁ SU ÚNICA POSIBILIDAD DE COMPETIR CON OTRAS , ES MEJORAR SU ADMINISTRACIÓN , O SEA , SER MAS EFICIENTES Y EFICACES A TRAVÉS DE UNA MEJOR ORGANIZACIÓN PARA APLICAR SUS RECURSOS , LOS CUALES SON INDISCUTIBLEMENTE SUPERADOS POR LAS GRANDES EMPRESAS.

LAS FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN SON: PLANEACIÓN , ORGANIZACIÓN , DIRECCIÓN Y CONTROL , ESTAS FUNCIONES CONSTITUYEN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

PARA H. KOONTZ Y O. DONNELL , LOS DOS PRIMEROS PROCESOS CORRESPONDEN A LA FASE ESTÁTICA DE LA ADMINISTRACIÓN , LOS SIGUIENTES A LA FASE DINÁMICA , LA PRIMERA ESTA COMPUESTA POR PLANES GENERALES DE ACCIÓN Y SU FORMA DE ORGANIZAR ESTOS PROPÓSITOS DE LA MANERA MAS CONGRUENTE POSIBLE A TRAVÉS DE DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS PREVIAMENTE ELABORADOS , LA SEGUNDA FASE SE REFIERE A LA DIRECCIÓN Y CONTROL DE LOS PLANES Y ORGANIZACIÓN DE LA ENTIDAD DENOMINADA DINÁMICA POR REFERIRSE A ACTIVIDADES DE CARÁCTER HUMANO ENCAMINADAS A ALCANZAR LOS PLANES Y PROPÓSITOS ESTABLECIDOS.

ESTAS FUNCIONES FUNDAMENTALES DE LA ADMINISTRACIÓN ESTÁN RELACIONADAS ENTRE SI , DE TAL MODO , QUE SE ENTRELAZAN DE MANERA COMPLEJA ; EL FIN DE UNA DE ELLAS NO CESA POR COMPLETO AL EMPEZAR LA SIGUIENTE FASE:

EJEMPLO:



PLANEACIÓN.

ES LA FASE INICIAL DEL PROCESO ADMINISTRATIVO . DETERMINA LO QUE SE VA A HACER , INVOLUCRA LA SELECCIÓN DE MISIONES , OBJETIVOS POLÍTICAS , ELABORAR PROGRAMAS , DETERMINAR MÉTODOS ESPECÍFICOS Y PROCEDIMIENTOS.

OTROS AUTORES MENCIONAN LA PREVISIÓN , LA CUAL PERMITE ESTUDIAR SIMULTÁNEAMENTE VARIAS ALTERNATIVAS Y DECIDIR LAS ETAPAS DE PLANEACIÓN.

ORGANIZACIÓN.

CONSISTE EN AGRUPAR LAS ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LLEVAR A CABO LOS PLANES A TRAVÉS DE LOS ELEMENTOS HUMANOS Y MATERIALES DE LA EMPRESA , DEFINE LAS RELACIONES JERÁRQUICAS ENTRE EJECUTIVOS Y ESTABLECE LA COMUNICACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.

SEGÚN LOS AUTORES **II. KOONTZ Y O' DONNELL** , ES :

-LA ACCIÓN DE ESTABLECER UNA ESTRUCTURA INTENCIONAL DE PAPELES PARA QUE LA GENTE OCUPE EN UNA ORGANIZACIÓN.

-ES UN SISTEMA O PATRÓN DE CUALQUIER CONJUNTO DE RELACIONES EN CUALQUIER TIPO DE EMPRESA.

-ES UNA EMPRESA EN SI.

-ES LA COOPERACIÓN DE DOS A MAS PERSONAS.

-ES LA CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES DE UN GRUPO.

DIRECCIÓN.

ES LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA QUE CONSISTE EN INFLUIR EN LOS SERES HUMANOS DE MODO QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE GRUPO , CONFORME A LOS PLANES O LO MAS CERCANO POSIBLE A ELLOS , IMPLICA TAMBIÉN ESTABLECER PLANES Y MOTIVACIÓN DE PERSONAL PARA ALCANZAR LO PLANEADO.

CONTROL.

EN ESTA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO SE ESTABLECEN MECANISMOS PARA MEDIR Y CORREGIR LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS CON EL FIN DE ASEGURAR EL LOGRO DE LOS PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA , ES LA COMPARACIÓN DE LOS RESULTADOS REALES CON LOS PROPUESTOS.

EL DESARROLLO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN EL DEVENIR HISTÓRICO ES EL SIGUIENTE:

AUTOR	AÑO	FACTORES	ASPECTOS ORGANIZACIONALES
FRANK Y LILLIAN GILBERT	1900	ASPECTOS HUMANOS DE TRABAJO. *NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES.	ESTUDIO DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS
FREDERICK WINSLOW TAYLOR	1911	ADMINISTRACION CIENTIFICA. *MAYOR PRODUCTIVIDAD. *ARMONIA Y COOPERACION DE GRUPO	CONCILIAMIENTO ORGANIZADO. -ARMONIA DE GRUPO -COOPERACION -PRODUCCION MAXIMA -DESARROLLO DE LOS TRABAJADORES
HENRI FAYOL	1915	TEORIA MODERNA DE LA ADMINISTRACION. ACTIVIDADES INDUSTRIALES *TECNICAS *COMERCIALES *FINANCIERAS *CONTABLES *ADMINISTRATIVAS *SEGURIDAD	PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS. -DIVISION DE TRABAJO -AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD -DISCIPLINA -UNIDAD DE MANDO -UNIDAD DE DIRECCION -SUBORDINACION DE INTERES INDIVIDUAL AL DEL GRUPO -REMUNERACION -CENTRALIZACION -CADENA ESCALAR -ORDEN -EQUIDAD -INICIATIVA -ESPIRITU DE EQUIPO -ESTABILIDAD DE EMPLEADOS
VILFREDO PARETO	1896 1917	ENFOQUE DE SISTEMAS SOCIALES DE LA ORGANIZACION	ORGANIZACION Y LIDERAZGO.
LILTON MAYO	1933	ACTITUDES Y RELACIONES SOCIALES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO SOBRE EL DESARROLLO (MEDIO AMBIENTE)	MEJORES CONDICIONES DE TRABAJO (MEDIO AMBIENTE)
CHESTER BARNARD	1938	TEORIA DE SISTEMAS *SISTEMA DE ENTRENAMIENTO *COOPERATIVO EN LA ORGANIZACION FORMAL	FORMA DE DELEGACION -LIDERAZGO -ANALISIS DE FUNCIONES -EFECTIVAS
KOONTZ Y O DONNELL.	1955	PROCESO ADMINISTRATIVO *PLANEACION *ORGANIZACION *DIRECCION *CONTROL	DEFINICION DE ETAPAS * ORGANIZACION
AGUSTIN REYES PONCE.	1960	PROCESO ADMINISTRATIVO *PREVISION *PLANEACION *ORGANIZACION *DIRECCION *EJECUCION *CONTROL	IDEM.
ISAAC VALDIVIA	1961	IDEM	IDEM
JANTONIO FERNANDEZ ARENAS	1967	IDEM	IDEM

AL JUZGAR POR LA MAGNITUD QUE HAN ALCANZADO LAS EMPRESAS , SE HA DADO LUGAR PARA QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO SE VUELVA DÍA A DÍA MAS COMPLEJO Y CONFUSO , ESTO SE DEBE A LA FALTA DE UNA ADECUADA ORGANIZACION DE TRABAJO QUE FACILITE LA ÓPTIMA

UTILIZACIÓN DEL PERSONAL , DE LOS RECURSOS FINANCIEROS , MATERIALES Y TÉCNICOS CON QUE CUENTE LA ENTIDAD.

EL ANÁLISIS TANTO DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN , COMO EL FLUJO DE TRABAJO , NOS PERMITE LOCALIZAR UNA SERIE DE PROBLEMAS COMUNES QUE SE PUEDEN DIVIDIR EN:

A) LOS PROBLEMAS ORIGINALES POR LA ESTRUCTURA ORIGINAL DE LA ORGANIZACIÓN.

B) LOS PROBLEMAS DERIVADOS DEL FLUJO DE LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS.

TOMANDO EN CUENTA LA EXISTENCIA DE ESTOS PROBLEMAS , DEBEMOS ANALIZARLOS EN FORMA SISTEMÁTICA Y RACIONAL , PARA LO CUAL USAREMOS LOS INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS DESCRITOS EN LA SEGUNDA FASE DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN CUANTO A LA ACCIÓN DE AGRUPAR ACTIVIDADES PARA ESTABLECER DOCUMENTOS QUE PERMITAN DEFINIR DENTRO DE LA EMPRESA LA FORMA EN QUE ESTA ORGANIZADA PARA EJECUTAR SU OPERACIÓN COTIDIANA , PARA LO CUAL SE INCLUYE COMÚNMENTE DENTRO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA , INDEPENDIENTEMENTE DE GIRO DE LA EMPRESA , EL ÁREA O PUESTO DENOMINADO "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS " , DEBIDO A QUE LA NATURALEZA DE SU CREACIÓN Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLA ESTÁN ENCAMINADOS A RESOLVER ESTE TIPO DE PROBLEMAS.

LOS ESTUDIOS QUE VA A DESARROLLAR ESTA ÁREA , CONSISTEN EN HACER UN EXAMEN AMPLIO PARA PROPORCIONAR INFORMACIÓN REFERENTE A UN PROBLEMA ESPECÍFICO DE ORGANIZACIÓN Y DAR UNA SOLUCIÓN ENCAMINADA A RESOLVERLO.

ASÍ VEMOS QUE SU IMPORTANCIA RADICA EN EL VALOR QUE TIENE COMO INSTRUMENTO DE ALTA GERENCIA , PERMITE EL LOGRO DE UNA MAYOR PRODUCTIVIDAD ASÍ COMO LA ÓPTIMA EFICIENCIA EN LA REALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES Y CONTRIBUYE A ALCANZAR LOS OBJETIVOS PREESTABLECIDOS EN LA ENTIDAD ; DE TAL FORMA PODEMOS PRECISAR SU IMPORTANCIA:

-REALIZA ANÁLISIS SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA O SISTEMA ADMINISTRATIVO , COMPRENDE EL EXAMEN COMPLETO DE SUS OBJETIVOS , POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN , MÉTODOS DE TRABAJO , MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE SUS RECURSOS HUMANOS , MATERIALES , FINANCIEROS ETC..

-ANALIZA LAS FUNCIONES ESPECÍFICAS DE LOS DIFERENTES PUESTOS DE LA EMPRESA.

-REALIZA LOS ANÁLISIS PARA UTILIZAR DE MANERA RACIONAL EL EQUIPO MAQUINAS DE OFICINA , ESTUDIA LA DISTRIBUCIÓN DE ESPACIO , LOS MEDIOS Y SISTEMAS DE COMUNICACIÓN , MEJORA EL DISEÑO Y CONTROL DE FORMAS.

-MEJORA LOS MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y DETECTA DEFICIENCIAS EN EL FUNCIONAMIENTO DE LAS UNIDADES DE TRABAJO.

ESTAS FUNCIONES QUE REALIZA EL ÁREA DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS ENFOCADAS A MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA EMPRESA Y LA BÚSQUEDA DE DAR A SU QUEHACER COTIDIANO LAS MEJORES SOLUCIONES PARA OPTIMIZAR LOS RECURSOS CON QUE CUENTA LA EMPRESA , SON PRESENTADOS PARA SU USO . INSTRUMENTACIÓN Y MANEJO A TRAVÉS DE DOCUMENTOS DENOMINADOS "MANUALES ADMINISTRATIVOS".

1.3 TIPOS DE MANUALES.

GEORGE R. TERRY DICE : " UN MANUAL ES UN REGISTRO DE INFORMACIÓN E INSTRUCCIONES QUE CONCERNEN AL EMPLEADO Y PUEDEN SER UTILIZADOS PARA ORIENTAR LOS ESFUERZOS EN UNA EMPRESA. ES UN LIBRO-GUÍA , UNA FUENTE DE DATOS ESENCIALES PARA LA MEJOR REALIZACIÓN DE TAREAS"

LOS MANUALES SON UNA FORMA SENCILLA , DIRECTA , UNIFORME Y AUTORIZADA DE PRESENTAR LA INFORMACIÓN QUE TRATA DE LOS DEBERES Y RESPONSABILIDADES DE UN EMPLEADO . LOS REGLAMENTOS BAJO LOS CUALES TENDRÁ QUE TRABAJAR Y LAS POLÍTICAS Y PRÁCTICAS DE LA EMPRESA.

EN ESENCIA , UN MANUAL ES UN RECURSO PARA AYUDAR A LA ORIENTACIÓN DE LOS EMPLEADOS. PUEDE AYUDAR A CLARIFICAR LAS INSTRUCCIONES , A DECLARAR POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS , A FIJAR RESPONSABILIDAD , A PROPORCIONAR SOLUCIONES RÁPIDAS A LOS MALOS ENTENDIDOS Y A MOSTRAR CÓMO PUEDE CONTRIBUIR EL EMPLEADO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA , ASÍ COMO SU RELACIÓN CON OTROS EMPLEADOS. LOS MANUALES LIBERAN A LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE LA ADMINISTRACIÓN DE TENER QUE REPETIR INFORMACIÓN , EXPLICACIONES E INSTRUCCIONES SIMILARES. LA UNIFORMIDAD , LA ACCESIBILIDAD Y LA REFLEXIÓN ESTÁN ENTRE LAS VENTAJAS DE UN MANUAL. EN MUCHAS EMPRESAS , SE CONSIDERA QUE LOS MANUALES SON UNA OBLIGACIÓN.

PAUL DRECHEN ENUMERA LAS VENTAJAS DE LOS MANUALES , LAS MAS SOBRESALIENTES SON:

- ESTIMULAN LA UNIFORMIDAD.
- ELIMINAN CONFUSIONES.
- ELIMINAN INCERTIDUMBRE Y DUPLICACIÓN.
- DISMINUYEN LA CARGA DE SUPERVISIÓN.
- SIRVEN DE BASE AL ADIESTRAMIENTO.
- ES LA BASE PARA EMPRENDER PROGRAMAS DE SIMPLIFICACIÓN DE TRABAJO Y CONTROL DE COSTOS.
- EVITAN LA IMPLANTACIÓN DE PROCESOS INCORRECTOS.

-PRESENTAN DE MANERA ACTUALIZADA LO QUE SE ESTÁ HACIENDO.

J.RODRIGUEZ VALENCIA DICE:"UN MANUAL ES UN DOCUMENTO ELABORADO SISTEMÁTICAMENTE QUE INDICARÁ LAS ACTIVIDADES A SER CUMPLIDAS POR LOS MIEMBROS DE UN ÓRGANO Y LA FORMA EN QUE LAS MISMAS DEBERÁN SER REALIZADAS , YA SEA CONJUNTA O SEPARADAMENTE. ADQUIERE LA FIGURA DE UN INSTRUMENTO DE CONTROL SOBRE LA ACTUACIÓN DEL PERSONAL , ADEMÁS DE DAR FORMA DEFINIDA A LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA , QUE VA A PERDER SU CARÁCTER ABSTRACTO PARA TOMAR CUERPO EN UNA SERIE DE NORMAS DEFINIDAS".

PARA FINALIZAR DE LA LLERA Y CARRILLO DICEN AL RESPECTO:

"EL CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS O RUTINAS DE TRABAJO DEBE ASEGURARSE AÚN CUANDO CAMBIEN LOS INDIVIDUOS QUE LAS EJECUTAN Y SUPERVISAN O DESAPARECEN DE LA EMPRESA QUIENES LA CREARON. PARA LOGRARLO , PARA ASEGURAR SU PERMANENCIA Y PARA FACILITAR SU APRENDIZAJE A NUEVOS JEFE Y EMPLEADOS DEBEN CONSIGNARSE EN UN MANUAL O INSTRUMENTO".

DE MANERA DESGLOSADA , LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS TIENEN LAS SIGUIENTES VENTAJAS :

-FUENTE DE INFORMACIÓN SOBRE EL TRABAJO A EJECUTAR.

-CLASIFICAN Y DEFINEN LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y SUS RESPONSABLES.

-UNIFORMAN LA INTERPRETACIÓN Y APLICACIÓN DE LOS OBJETIVOS POLÍTICAS , PROCEDIMIENTOS , FUNCIONES , NORMAS , ETC..

-EVITAN DISCUSIONES Y MALOS ENTENDIDOS DE OPERACIÓN.

-ASEGURAN LA CONTINUIDAD Y COHERENCIA EN LOS PROCEDIMIENTOS Y NORMAS A TRAVÉS DEL TIEMPO.

-INSTRUMENTOS ÚTILES PARA LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL.

-INCREMENTAN LA COORDINACIÓN EN LA REALIZACIÓN DEL TRABAJO.

-POSIBILITAN LA DELEGACIÓN EFECTIVA , AL EXISTIR ATRIBUCIONES ESCRITAS.

-INSTRUMENTO PARA LA SUPERVISIÓN Y DESEMPEÑO EJECUTIVO.

-DOCUMENTOS DE REFERENCIA EFECTIVOS.

DE MANERA DESGLOSADA , TAMBIÉN , LOS MANUALES TIENEN LAS SIGUIENTES DESVENTAJAS:

-SU DEFICIENTE ELABORACION PROVOCA SERIOS INCONVENIENTES EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES.

-EL COSTO DE PRODUCCIÓN Y ACTUALIZACIÓN PUEDE SER ALTO.

-INCLUYE ASPECTOS DE ORGANIZACIÓN FORMAL DEJANDO DE LADO EL INFORMAL TAN TRASCENDENTE PARA EL BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

-DOCUMENTOS MUY SINTETIZADOS CARECEN DE UTILIDAD , MUY DETALLADOS SE CONVIERTEN EN COMPLICADOS.

LOS ORGANISMOS PÚBLICOS Y PRIVADOS TIENEN DIFERENTES NECESIDADES , PARA CUBRIRLAS ES IMPORTANTE DEFINIR EL TIPO DE MANUAL Y DE QUE CARACTERÍSTICAS SE REQUIERE , EN ALGUNOS CASOS SOLO CUBRE UN OBJETIVO EN PARTICULAR , EN OTROS SU APLICACIÓN Y ALCANCE SATISFACE VARIOS OBJETIVOS. EXISTEN DIFERENTES TIPOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS , LA SIGUIENTE ES UNA CLASIFICACIÓN DE LOS MISMOS.

POR SU CONTENIDO.

-MANUAL DE HISTORIA DEL ORGANISMO.

-MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

-MANUAL DE POLÍTICAS.

-MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

-MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.

-MANUAL DE PUESTOS.

-MANUAL TÉCNICO.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA.

- MANUAL DE PRODUCCIÓN.
- MANUAL DE COMPRAS.
- MANUAL DE VENTAS.
- MANUAL DE FINANZAS.
- MANUAL DE CONTABILIDAD.
- MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZA.
- MANUAL DE PERSONAL.

MANUAL DE HISTORIA DE LA EMPRESA.

GEORGE R. TERRY DICE QUE LOS MANUALES DE HISTORIA REPRESENTAN LO SIGUIENTE :

"MUCHOS PATRONES SIENTEN IMPORTANCIA DE DAR A LOS EMPLEADOS INFORMACIÓN CON RESPECTO A LA HISTORIA DE LA COMPAÑÍA (SUS COMIENZOS , CRECIMIENTO , LOGROS , ADMINISTRACIÓN Y POSICIÓN ACTUAL) . ESTO LE DA AL EMPLEADO UNA VISTA INTROSPECTIVA DE LA TRADICIÓN Y PENSAMIENTO QUE RESPALDA A LA EMPRESA EN LA QUE LABORA . PROBLEMAMENTE CONTRIBUYE A UNA MEJOR COMPRENSIÓN , AUMENTA LA MORAL Y AYUDA AL EMPLEADO A SENTIR ESPÍRITU DE PERTENENCIA".

DAR AL EMPLEADO UN PANORAMA GENERAL SOBRE LA EMPRESA DONDE LABORA LE AYUDA A ADAPTARSE MAS RÁPIDO . EL MANUAL ES UN MEDIO EXCELENTE PARA TRANSMITIR INFORMACIÓN A LOS EMPLEADOS . LA HISTORIA DE LA EMPRESA ES UN MENSAJE ESCRITO POR UN FUNCIONARIO PRINCIPAL , POR LO COMÚN , ESTA INFORMACIÓN SE INCLUYE EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN O DE PERSONAL .

EL MANUAL DE HISTORIA DE LA EMPRESA NO SOLO ESTA DESTINADO AL PERSONAL DE LA MISMA . GENERALMENTE TIENE UNA APLICACIÓN COMO MANUAL DE RELACIONES PÚBLICAS , DESTINADO A PROYECTAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA EN LAS PERSONAS AJENAS CON LA MISMA , PERO QUE TIENEN RELACIÓN CON ELLA , COMO PROVEEDORES , GOBIERNO , PRENSA , CONSUMIDORES..... O PÚBLICO EN GENERAL .

MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

SU PROPÓSITO ES EXPONER DE MANERA DETALLADA LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA , A TRAVÉS DE LA DESCRIPCIÓN DE OBJETIVOS , FUNCIONES , AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD DE LOS DISTINTOS PUESTOS , GENERALMENTE TIENEN GRÁFICAS DE ORGANIZACIÓN.

C.L. LITTLEFIELD LO DEFINE ASÍ :

“ LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN SE USAN DONDE SE DESEA UNA DESCRIPCIÓN DETALLADA DE LAS RELACIONES DE ORGANIZACIÓN. SE ELABORAN ORDINARIAMENTE CON BASE A LOS CUADROS DE ORGANIZACIÓN LOS CUALES SE ACOMPAÑAN DE LA DESCRIPCIÓN DE LOS DIFERENTES PUESTOS INSCRITOS. COMÚNMENTE SE HACE LA DIVISIÓN DE LOS ENCABEZADOS DE ESTOS MANUALES EN ATENCIÓN A LA FUNCIÓN GENERAL , A LAS OBLIGACIONES Y AUTORIDAD Y AL CONJUNTO DE RELACIONES CON LOS DEMÁS”.

EXISTEN MANUALES DE ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTALES , QUE SE OCUPAN DE UN SOLO DEPARTAMENTO O DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA Y MANUALES GENERALES DE ORGANIZACIÓN QUE ABARCAN TODA LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA. ES COSTUMBRE INCLUIR EN LOS MANUALES GENERALES DE ORGANIZACIÓN UN CAPÍTULO DE HISTORIA DE LA EMPRESA. TAMBIÉN SUELE INCLUIRSE UN CAPÍTULO DE POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN Y ÁREAS DE POLÍTICAS GENERALES O DEPARTAMENTALES.

MANUAL DE POLÍTICAS.

TAMBIÉN CONOCIDO COMO DE NORMAS , SU FINALIDAD ES ESTABLECER DE MANERA DETALLADA LOS CURSOS DE ACCIÓN O LINEAMIENTOS A SEGUIR PARA LA TOMA DE DECISIONES , LA ADECUADA DEFINICIÓN DE POLÍTICAS PERMITE :

- AGILIZAR EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.
- FACILITAR LA DESCENTRALIZACIÓN , AL ESTABLECER LINEAMIENTOS A NIVELES INTERMEDIOS.
- SERVIR DE BASE PARA REVISIONES CONSTANTES Y EFECTIVAS.
- ESTABLECER LINEAMIENTOS OPERATIVOS PARA EL FUNCIONAMIENTO DE ÁREAS ESPECÍFICAS.

G. TERRY DICE "UN MANUAL DE POLÍTICAS PONE POR ESCRITO LAS POLÍTICAS DE LA EMPRESA. UNA POLÍTICA ES UNA GUÍA BÁSICA PARA LA ACCIÓN; DESCRIBE LOS LÍMITES GENERALES DENTRO DE LOS CUALES HAN DE REALIZARSE LAS ACTIVIDADES. EL CONOCER LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA PROPORCIONA EL MARCO PRINCIPAL SOBRE EL CUAL SE BASAN TODAS LAS ACCIONES".

LOS MANUALES DE POLÍTICAS MUCHAS VECES INCLUYEN UNA DECLARACIÓN DE OBJETIVOS DE LA EMPRESA Y OTROS "SLOGAN" QUE EXPRESAN UNA POLÍTICA , PUEDE HABER MANUALES DE POLÍTICAS COMERCIALES , DE PRODUCCIÓN , DE FINANZAS , O DE POLÍTICAS GENERALES.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

TAMBIÉN DENOMINADO DE OPERACIÓN , DE PRACTICAS ESTÁNDAR , DE INTRODUCCIÓN SOBRE EL TRABAJO O MÉTODOS DE TRABAJO.

ES LA EXPRESIÓN ANALÍTICA-SIMBOLICA DE LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS DE LA EMPRESA , PRESENTA SISTEMAS Y TÉCNICAS ESPECÍFICAS , ES ESTABLECER UN MÉTODO ESTÁNDAR PARA EJECUTAR ALGÚN TRABAJO.

C.L.LITTLEFIELD LO DESCRIBE ASÍ "ES LA SECUENCIA DE ETAPAS PARA LLEVAR A CABO UN DETERMINADO TRABAJO"

ES IMPORTANTE QUE LOS PROCEDIMIENTOS SE REGISTREN POR ESCRITO Y ESTÉN A DISPOSICIÓN DEL PERSONAL. LA EXISTENCIA DE UN MANUAL PERMITE QUE AUMENTE LA CERTEZA DE QUE LOS EMPLEADOS UTILICEN MÉTODOS Y PROCEDIMIENTOS PRESCRITOS PARA LLEVAR A CABO SUS TAREAS , OFRECE ADEMÁS AL TRABAJADOR UNA GUÍA VALIOSA , REDUCE LOS COSTOS INCURRIDOS EN CAPACITACIÓN AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO.

TAMBIÉN SUELEN REFERIRSE A:

- TAREAS Y TRABAJOS INDIVIDUALES.
- LA OPERACIÓN DE UN DEPARTAMENTO.
- LA OPERACIÓN DE TODA LA EMPRESA.

MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.

ESTE DOCUMENTO SE DESARROLLA CUANDO EL TAMAÑO DE LA EMPRESA , SU VOLUMEN DE ACTIVIDADES O SU NÚMERO DE PERSONAL NO REQUIERE ELABORAR MANUALES ESPECÍFICOS . ES IMPORTANTE REMARCAR QUE LA MAYORÍA DE MANUALES CONTIENEN INTENCIONALMENTE INFORMACIÓN PARA VARIOS FINES , UN EJEMPLO DE ELLO ES LA INCLUSIÓN DE POLÍTICAS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS O EL DESARROLLO HISTÓRICO EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

MANUAL DE PUESTOS.

DENOMINADO TAMBIÉN MANUAL INDIVIDUAL O INSTRUCTIVO DE TRABAJO PRECISA LAS LABORES , LOS PROCEDIMIENTOS Y RUTINAS DE UN PUESTO EN PARTICULAR. POR ELLO , EL MANUAL DE PUESTOS NO SÓLO CONTIENE LA DESCRIPCIÓN DE LAS LABORES , SINO QUE EXPLICA CÓMO DEBEN EJECUTARSE , ES UNA ESPECIE DE MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS AL MISMO TIEMPO , ES DECIR , ES UN MANUAL DE CONTENIDO MÚLTIPLE.

MANUAL TÉCNICO.

CONTIENE LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE UNA ACTIVIDAD DETERMINADA SE ELABORA COMO FUENTE BÁSICA DE REFERENCIA PARA LA EMPRESA Y PARA TODO EL PERSONAL INTERESADO EN SU CONTENIDO.

POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA.

LOS MANUALES POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA SON AQUELLOS QUE SE ELABORAN CON LA FINALIDAD DE DESCRIBIR DE MANERA DETALLADA LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES DE UN PUESTO DETERMINADO PARA ESTANDARIZAR SUS PROCESOS DE OPERACIÓN , DE ESTA MANERA NOS ENCONTRAMOS LOS SIGUIENTES:

MANUAL DE PRODUCCIÓN

ABARCA LA NECESIDAD DE INTERPRETAR LAS INSTRUCCIONES CON BASE A LOS PROBLEMAS COTIDIANOS TENDIENTES A LOGRAR SU MEJOR Y PRONTA SOLUCIÓN. LA NECESIDAD DE COORDINAR EL PROCESO DE FABRICACIÓN , INSPECCIÓN , INGENIERÍA INDUSTRIAL , CONTROL DE PRODUCCIÓN , EN LA OPERACIÓN DE FABRICACIÓN , ETC..

MANUAL DE COMPRAS.

CONTIENE LOS MÉTODOS A UTILIZAR EN EL PROCESO DE COMPRAS , PARA UN PUESTO REPRESENTA LA FORMA DE EJECUTAR SUS ACTIVIDADES. ES , SOBRE TODO , UNA ÚTIL FUENTE DE REFERENCIA PARA LOS COMPRADORES.

MANUAL DE VENTAS.

SEÑALA LOS ASPECTOS ESENCIALES DEL TRABAJO Y RUTINAS DE INFORMACIÓN PARA EL ÁREA DE COMPRAS , ES UN MARCO DE REFERENCIA PARA EL PERSONAL DE VENTAS EN SU QUEHACER COTIDIANO.

MANUAL DE FINANZAS.

ESTE SERVIRÁ COMO FUENTE BÁSICA PARA DEFINIR DETALLADAMENTE NUMEROSAS INSTRUCCIONES ESPECÍFICAS PARA LOS PUESTOS QUE ESTÉN RELACIONADOS CON EL MANEJO DE DINERO , PROTECCIÓN DE BIENES Y SUMINISTROS DE INFORMACIÓN FINANCIERA.

MANUAL DE CONTABILIDAD.

DESCRIBE LOS PRINCIPIOS Y TÉCNICAS DE CONTABILIDAD , ES FUENTE DE REFERENCIA PARA LAS ÁREAS DEDICADAS A ESTA ACTIVIDAD . **J.R. VALENCIA** MENCIONA ADEMÁS QUE "CONTIENE ASPECTOS COMO : ESTRUCTURA ORGÁNICA DEL DEPARTAMENTO , DESCRIPCIÓN DEL SISTEMA CONTABLE , OPERACIONES INTERNAS DEL PERSONAL , MANEJO DE REGISTROS , CONTROL DE ELABORACIÓN DE INFORMACIÓN FINANCIERA , ENTRE OTROS.

MANUAL DE CRÉDITO Y COBRANZAS.

ES LA DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA DE PROCEDIMIENTOS Y NORMAS DEL ÁREA. LAS FUNCIONES MÁS IMPORTANTES SON: CRÉDITO Y COBRANZA , CONTROL Y COBRO DE OPERACIONES DE CRÉDITO , ETC..

MANUAL DE PERSONAL.

TAMBIÉN DENOMINADOS DE RELACIONES INDUSTRIALES O DEL EMPLEADO SE PUEDEN ELABORAR CON EL OBJETO DE DIRIGIRLOS A LOS SIGUIENTES USUARIOS :

A) TODO EL PERSONAL.-ES EL CASO DE LOS REGLAMENTOS INTERNOS , QUE COMPRENDEN DERECHOS Y OBLIGACIONES , ASÍ COMO APARTADOS PARA

**ANTECEDENTES GENERALES Y DEMÁS CUESTIONES TENDIENTES A
REGLAMENTAR LA RELACIÓN OBRERO-PATRONAL.**

**B) PARA LOS PUESTOS DE ENLACE .- SUPERVISORES O COORDINADORES , SU
CONTENIDO COMPRENDERÁ LA FORMA EN QUE DEBE SER DIRIGIDO EL
ESFUERZO DE LOS SUBORDINADOS. SEÑALA LAS CIRCUNSTANCIAS EN LAS
CUALES LOS SUPERVISORES PUEDEN EJERCER SU CRITERIO PARA EL
MANEJO DE PROBLEMAS , ESPECIFICANDO LAS ACTIVIDADES PARA SER
RESUELTOS.**

**C) PARA ÁREAS CON FUNCIONES PROPIAS .- PODRÁN SER MANUALES DE
ORGANIZACIÓN O DE POLÍTICAS.**

LA ORGANIZACIÓN (FASE DOCUMENTAL).

LA ORGANIZACIÓN ES UN PROCESO ENCAMINADO PARA OBTENER UN FIN EL CUAL FUE PREVIAMENTE DEFINIDO EN LA ETAPA DE PLANEACIÓN. AYUDA A SUMINISTRAR LOS MEDIOS PARA QUE QUIEN REALIZA TAREAS DE DIRECCIÓN SE DESEMPEÑE MÁS EFICIENTEMENTE.

ORGANIZAR , ORIGINA COMO CONSECUENCIA ELABORAR UNA ESTRUCTURA QUE DEBE CONSIDERARSE COMO UN MARCO QUE ENCIERRA E INTEGRA LAS DIVERSAS FUNCIONES DE ACUERDO AL MODELO DETERMINADO POR LOS DIRECTIVOS . YA QUE DEFINE NIVELES , Y ACTIVIDADES PARA LOS RECURSOS QUE INTERVIENEN.

ORGANIZACIÓN INFORMAL.

ES LA CONFORMACIÓN DE GRUPOS QUE DE MANERA ESPONTANEA Y CON SUS PROPIAS REGLAS SE ORGANIZA PARA DESARROLLAR ACTIVIDADES DE TIPO RECREATIVO . ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN SE DA FRECUENTEMENTE DENTRO DE LOS ORGANISMOS FORMALES . AUNQUE NO ES TEMA QUE NOS OCUPE DEBIDO A SU PROFUNDIDAD Y COMPLEJIDAD , ES IMPORTANTE RECORDAR QUE PARA TODO DIRIGENTE LA EXISTENCIA DE ESTOS GRUPOS QUE SE CARACTERIZAN POR SU COHESIÓN ES TRASCENDENTAL YA QUE DEBIDAMENTE MOTIVADO SE CONVIERTE VOLUNTARIAMENTE EN FUERZA MOTRIZ DE LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA.

ORGANIZACIÓN FORMAL.

LA ESTRUCTURA FORMAL ES LA CONJUNCIÓN DE UN GRUPO DE PERSONAS CON LA FINALIDAD DE REALIZAR ACTIVIDADES DEFINIDAS PREVIAMENTE PARA ALCANZAR UN OBJETIVO COMÚN MEDIANTE EL ESFUERZO COLECTIVO . ALGUNAS DEFINICIONES SON .

HENRY FAYOL: "ORGANIZAR UNA EMPRESA ES PROVEERLA DE TODO LO QUE ES ÚTIL PARA SU FUNCIONAMIENTO : MATERIALES , CAPITAL , PERSONAL".

KOONTZ Y O'DONNELL: "LA ORGANIZACIÓN SE CONSIDERA AQUÍ COMO UN ESTABLECIMIENTO DE RELACIONES DE AUTORIDAD CON MEDIDAS ENCAMINADAS A LOGRAR UNA COORDINACIÓN ESTRUCTURAL , TANTO VERTICAL COMO HORIZONTAL . ENTRE LOS CARGOS A QUIENES SE HAN ENCARGADO Y TAREAS ESPECÍFICAS PARA LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA. ASÍ PUES , CONSISTE EN LAS RELACIONES ESTRUCTURALES POR MEDIO DE LAS CUALES LA EMPRESA LLEGA A

TENER COHESIÓN Y EL ARMAZÓN EN EL QUE SE COORDINA EL ESFUERZO INDIVIDUAL".

LA ORGANIZACIÓN FORMAL SE REPRESENTA MEDIANTE ORGANIGRAMAS Y RESPALDADOS CON MANUALES DE ORGANIZACIÓN QUE DEFINEN POR ESCRITO LA ORGANIZACIÓN PARA ASEGURARSE QUE LAS RESPONSABILIDADES DE SUS INTEGRANTES SEAN COMPRENDIDAS.

TIPOS DE ORGANIZACIONES.

EL MEDIO POR EL CUAL SE PUEDE DEFINIR EL TIPO DE ORGANIZACIÓN QUE SE DESEA RECIBE EL NOMBRE EN EL ÁMBITO ADMINISTRATIVO DE "TIPOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN" , QUE SUSTENTADO EN LAS DOCTRINAS CLÁSICA , NEOCLÁSICA Y MODERNA DE ORGANIZACIÓN , DAN CABIDA A LAS QUE SE DESCRIBEN A CONTINUACIÓN :

ORGANIZACIÓN LINEAL O MILITAR.

***CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES :**

- AUTORIDAD SUSTENTADA EN UNA SOLA PERSONA.
- LOS SUBALTERNOS SIGUEN LAS INSTRUCCIONES PRECISAS DE SU JEFE INMEDIATO SUPERIOR.
- SISTEMA DE AUTORIDAD LINEAL.

***VENTAJAS.**

- NO EXISTEN FUGAS DE RESPONSABILIDAD AL TENER LA AUTORIDAD DEFINIDA.
- ES UN SISTEMA SENCILLO EN SU FUNCIONAMIENTO Y CLARO EN SU DIRECCIÓN.
- FACILITA LA RAPIDEZ DE ACCIÓN.

-SE CREA UNA FIRME DISCIPLINA (CADA JEFE ADQUIERE TODA SU AUTORIDAD , YA QUE PARA SUS SUBORDINADOS ES EL ÚNICO QUE LA POSEE).

***DESVENTAJAS.**

- CARECE DE ESPECIALIZACIÓN.
- DIFICULTAD PARA QUE UNA SOLA PERSONA REALICE LA SUPERVISIÓN.

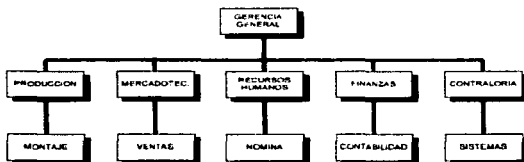
-DEMASIADA AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD EN UNA SOLA PERSONA.

EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL DA ORIGEN AL :

- *SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL CON STAFF.
- *SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL POR DEPARTAMENTO.
- *SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL POR COMITÉS.
- *SISTEMA DE ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL.
- *SISTEMA DE ORGANIZACIÓN LINEAL MIXTO O INTEGRAL.

EJEMPLO :

ORGANIGRAMA LINEAL O MILITAR.



ORGANIZACIÓN FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL.

DENOMINADO TAMBIÉN COMO SISTEMA DE ORGANIZACIÓN DE TAYLOR.

***CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.**

-DIVISIÓN DE TRABAJO.

-PROCESOS FUNCIONALES DEBIDAMENTE DEFINIDOS.

-ORGANIZACIÓN POR DEPARTAMENTOS O SECCIONES.

-LOS DIRECTIVOS TIENEN PARTICIPACIÓN PROPORCIONAL EN EL MANDO.

-APLICACIÓN DE PERSONAL PROFESIONAL POR CAMPO DE TRABAJO EN LAS DIFERENTES ÁREAS DE LA EMPRESA.

***VENTAJAS.**

-MAYOR EFICIENCIA EN LOS PROCESOS DE ADQUISICIÓN , PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN.

-MAYOR CONTROL EN LOS PROCESOS.

-MAYOR RENDIMIENTO DEL PERSONAL..

***DESVENTAJAS.**

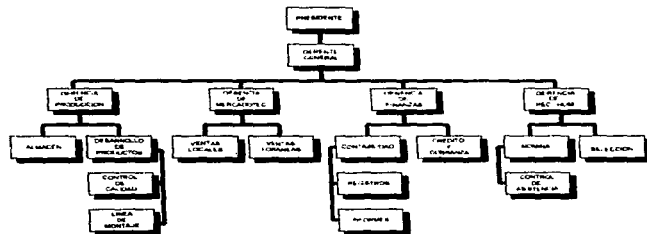
-EXTREMADAMENTE ESPECIALIZADO POR LA DEPARTAMENTALIZACIÓN.

-DIFICULTAD PARA ROTAR PERSONAL.

-EL GRUESO DE LOS EMPLEADOS DESCONOCEN EL GIRO COMPLETO DE LA EMPRESA

EJEMPLO :

ORGANIGRAMA FUNCIONAL O DEPARTAMENTAL.



ORGANIZACIÓN LINEAL Y ASESORÍA O PLANA MAYOR.

*CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.

SE DERIVA DEL TIPO DE ORGANIZACIÓN LINEAL.

*VENTAJAS.

-LOS TITULARES DE LAS AREAS PARTICIPAN COMO ASESORES CON LA DIRECCIÓN EN ASPECTOS CONCRETOS.

-AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD TRASMITIDA A LOS SUBORDINADOS POR UN SOLO JEFE.

-LA AUTORIDAD EN LÍNEA RECIBE ASESORÍA POR EL CUERPO DE ESPECIALISTAS PARA CADA FUNCIÓN.

-ESTRUCTURA ORGÁNICA FLEXIBLE.

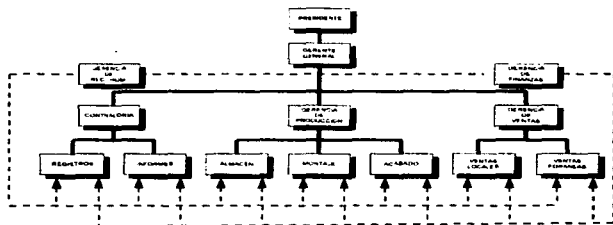
*DESVENTAJAS.

-LA AUTORIDAD LINEAL SE RESTRINGE A SU PROPIO DEPARTAMENTO.

-ESTRUCTURA CONFUSA PARA EL GRUESO DE EMPLEADOS QUE LABORAN EN ELLA.

EJEMPLO :

ORGANIGRAMA LINEAL STAFF.



ORGANIZACIÓN POR COMITÉS O CONSEJOS.

***CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.**

-SOMETE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA AL GRUPO , CONLLEVA RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD COMPARTIDA.

-PRIORIZA LAS PRINCIPALES FUNCIONES DE LA EMPRESA PARA SER ATENDIDAS POR COMITÉS.

-PARTICIPACIÓN DE LOS MANDOS DIRECTIVOS EN LA REALIZACIÓN DE POLÍTICAS DE LA EMPRESA.

-LOS EJECUTIVOS PARTICIPANTES EN EL ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS TENDRÁN QUE LLEVARLOS A CABO POSTERIORMENTE.

***DESVENTAJAS.**

-MAYOR TIEMPO PARA LA TOMA DE DECISIONES.

-SE RELAJA LA AUTORIDAD.

DISEÑO ORGANIZACIONAL.

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA ORGANIZACIÓN ES SU ESTRUCTURA , DEBIDO A QUE INCIDE DIRECTAMENTE EN LA OPERACIÓN COTIDIANA DE LA EMPRESA.

LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA SE COMPONE DE DOS FACTORES , EL DISEÑO ORGANIZACIONAL Y EL DISEÑO LABORAL , EL PRIMERO SE REFIERE A LA FORMALIDAD DE LAS RELACIONES ESTABLECIDAS POR EL ORGANIGRAMA , EL SIGUIENTE A LA FORMA EN QUE ESTAS RELACIONES FORMALES SE TRANSFORMAN EN RESPONSABILIDADES LABORALES PARA CADA MIEMBRO , SIN DUDA ESTAS ÚLTIMAS MÁS COMPLEJAS Y EN DEPENDENCIA DE LA FORMA DE DIRECCIÓN ; PARA EL CASO QUE NOS OCUPA TRATAREMOS LA RELACIONES LABORALES DESDE EL PUNTO DE VISTA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL.

LAS FUNCIONES DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL SON NUMEROSAS Y DE DIVERSA ÍNDOLE , LO MÁS IMPORTANTE ES QUE PROPORCIONA ORDEN PARA EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA Y CLARIDAD EN SUS RELACIONES LABORALES , POR LO TANTO LA ESTRUCTURA ORGÁNICA REDUCE LA INCERTIDUMBRE Y LA CONFUSIÓN , ESTABLECE ORDEN , CONTROLES Y RESULTADOS PREDECIBLES.

EN EL TRANSURSO DEL TIEMPO LAS EMPRESAS ENFRENTAN ÉXITOS Y FRACASOS QUE SON ATRIBUIBLES EN GRAN MEDIDA A SU DISEÑO ORGANIZACIONAL . DE TAL FORMA SI UN TIPO DE ESTRUCTURA TIENE ÉXITO PERDURARA , SI FRACASA SE LE REVISARA Y DESCARTARA.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PERMITE QUE LA EMPRESA SEA INDEPENDIENTE , YA QUE ESTE ORDEN PREESTABLECIDO PROVOCA QUE LAS RELACIONES LABORALES SE DEN DE MANERA NATURAL , POR LO QUE NO SERÁ NECESARIO LA EXISTENCIA DE UNA PERSONA PARA QUE SIGA FUNCIONANDO.

OTRA CARACTERÍSTICA ES QUE PERMITE QUE LAS EMPRESAS DEFINAN SU CAMPO DE ACCIÓN , SE RETROALIMENTA CON EL MEDIO AMBIENTE QUE LE RODEA PARA RESOLVER ALGUNOS DE SUS PROBLEMAS.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE DEFINE COMO : LOS PATRONES PRESCRITOS DEL COMPORTAMIENTO RELACIONADO CON EL TRABAJO QUE SE ESTABLECE DELIBERADAMENTE PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.

CUANDO SE PIENSA EN EL DISEÑO ESTRUCTURAL DE UNA EMPRESA , SE PIENSA EN LAS DECISIONES INICIALES QUE TUVIERON QUE TOMAR SUS FUNDADORES : TIPO DE ORGANIZACIÓN , NORMAS , POLÍTICAS , REGLAMENTOS Y PROCEDIMIENTOS : RECURSOS FINANCIEROS , HUMANOS Y MATERIALES : SISTEMAS Y RECURSOS QUE POSTERIORMENTE TUVIERON QUE SER CONSIGNADOS EN DOCUMENTOS.

EL SISTEMA DE ORGANIZACIÓN.

LOS SISTEMAS SE PUEDEN CONSIDERAR COMO ABIERTOS Y CERRADOS EN INTERACCIÓN CON EL MEDIO AMBIENTE , EL SISTEMA CERRADO SE APLICA PRINCIPALMENTE A LAS CIENCIAS FÍSICAS APLICADAS A PROCESOS DE TIPO MECÁNICO . EL SISTEMA CERRADO COMPRENDE A LAS CIENCIAS SOCIALES Y SU RELACIÓN DINÁMICA CON SU MEDIO AMBIENTE.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS ABIERTOS.

*CICLO DE ACTIVIDAD .- ES EL PRODUCTO QUE SE OBTIENE COMO CONSECUENCIA DE OPERACIÓN.

*ENTROPÍA.- ES LA DEGRADACIÓN DE SUS CICLOS , TODAS LA FORMAS DE ORGANIZACIÓN ESTÁN DESTINADAS A LA CADUCIDAD.

***CRECIMIENTO.-** ES LA ADAPTACIÓN PARA QUE LOS SISTEMAS PREVALEZCAN , SU CAPACIDAD DE CRECER , EXPANDIRSE Y AMPLIARSE.

***EQUIFINALIDAD.-** IMPLICA LA CONSECUCCIÓN DE LAS METAS POR DIFERENTES CAMINOS , SISTEMA ORIENTADO , MECANISMOS DE REGULACIÓN PARA EL CONTROL DE LA OPERACIÓN.

***USO DE INFORMACIÓN.-** ES LA APLICACIÓN DE INFORMACIÓN PARA CORREGIR SUS DESVIACIONES RESPECTO AL CURSO DE ACCIÓN DESEADO.

***CODIFICACIÓN.-** ES EL EMPLEO CODIFICADO PARA FACILITAR EL SISTEMA.

***SUBSISTEMA.-** SON LAS PARTES DEL SISTEMA INTERCONECTADAS.

LOS COMPONENTES DEL SISTEMA SON .

***EL MEDIO AMBIENTE SOCIAL , ECONÓMICO , POLÍTICO Y CULTURAL.**

***LOS INSUMOS DEL SISTEMA.**

***LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y SUS PROCESOS.**

***LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS RESULTADO DE ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS.**

***LA RETROALIMENTACIÓN DEL SISTEMA ORGANIZACIONAL.**

LA CONJUNCIÓN DEL CUMULO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS MENCIONADAS Y SU APLICACIÓN PARA LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA IMPLICA CONTAR CON INFORMACIÓN ESCRITA QUE VA A ORIGINAR UN PANORAMA OBJETIVO CON MENORES RIESGOS PARA ADMINISTRAR.

ES FRECUENTE QUE CUANDO UN EJECUTIVO DE CUALQUIER NIVEL , Y MAS AÚN , MUCHAS VECES PERSONAL OPERATIVO , AL OCUPAR UN PUESTO DIFERENTE TENGA LAS SIGUIENTES DUDAS : ¿ QUE FUNCIONES EJECUTA EL PUESTO ? , ¿ CUAL ES LA FORMA DE EJECUTAR EL TRABAJO RECOMENDADO ? , ¿ EN QUE PARTE DEL PROCESO GENERAL INTERVIENE Y CUALES SON SUS OBJETIVOS ? , ¿ CON QUE RECURSOS CUENTA EL ÁREA A LA QUE PERTENECE ? ETCÉTERA . ESTAS Y OTRAS INTERROGANTES SE RESUELVEN RÁPIDAMENTE CON LA EXISTENCIA DE DOCUMENTOS QUE DESCRIBAN LA FORMA DE ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA. EN LA MEDIDA QUE SE CUENTE CON DOCUMENTOS

**COMPLETOS Y ACTUALIZADOS SE ESTARÁ EN POSIBILIDAD DE SER MÁS
COMPETITIVOS Y EFICIENTES.**

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

TODA EMPRESA CON PROCESOS ADMINISTRATIVOS MODERNOS REQUIEREN CONTAR CON DOCUMENTOS DE ORGANIZACIÓN , ALGUNOS DE ESTOS DOCUMENTOS SON CONOCIDOS COMO MANUALES ADMINISTRATIVOS ; UNO DE ELLOS ES EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN QUE DESCRIBE EL FUNCIONAMIENTO Y OBJETIVOS DE LA ENTIDAD PARA QUE TODOS LOS EMPLEADOS QUE EL LA EJECUCIÓN DE SUS TAREA LLEVEN IMPLÍCITO LA TOMA DE DECISIONES Y COORDINACIÓN DE PERSONAL.

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ES EL DOCUMENTO QUE DETALLA LA FORMA EN QUE SE INTEGRA LA EMPRESA . SEÑALA LOS PUESTOS , SUS NIVELES JERÁRQUICOS , LAS LÍNEAS FORMALES DE MANDO , AUTORIDAD ,RESPONSABILIDAD , OBJETIVO Y FUNCIONES.

SE PUEDE DEFINIR A LOS MANUALES POR :

IMPORTANCIA TÉCNICA.- ES LA HERRAMIENTA QUE OTORGA LOS ELEMENTOS PARA ELABORAR ESTE TIPO DE DOCUMENTOS.

IMPORTANCIA FUNCIONAL.- ES LA DEFINICIÓN DE LOS ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y SU IMPACTO DENTRO DE LA EMPRESA.

IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA.- ES EL SOPORTE DOCUMENTAL ADMINISTRATIVO QUE PERMITE ENTENDER EL IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA.

3.1.-IMPORTANCIA TÉCNICA.

PARA ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN , ES IMPORTANTE CONSIDERAR LAS TÉCNICAS EXISTENTES PARA SU DESARROLLO . EL EL APARTADO DENOMINADO " CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN " SE HACE HINCAPIÉ DE LA FORMA Y CONTENIDO DE CADA UNO DE ELLOS , SIN EMBARGO ES CONVENIENTE AHONNDAR EN EL PUNTO RELATIVO A LA ELABORACIÓN DEL ORGANIGRAMA Y SUS DIVERSAS PRESENTACIONES.

CLASIFICACIÓN DE ORGANIGRAMAS:

I.- POR SU CONTENIDO.

***ESTRUCTURAL.-**MUESTRA ÚNICAMENTE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.

***FUNCIONAL.-**MUESTRA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y LAS FUNCIONES PRINCIPALES.

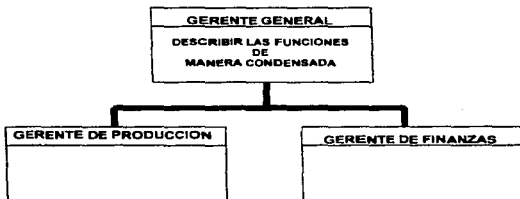
***PUESTOS.-**MUESTRA LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA , EL NÚMERO DE PLAZAS EXISTENTES Y LAS REQUERIDAS.

EJEMPLOS:

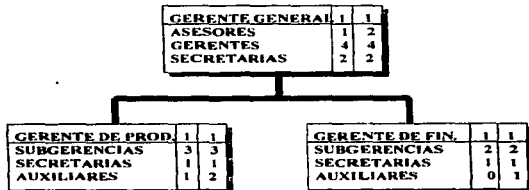
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL



ORGANIGRAMA DE PUESTOS



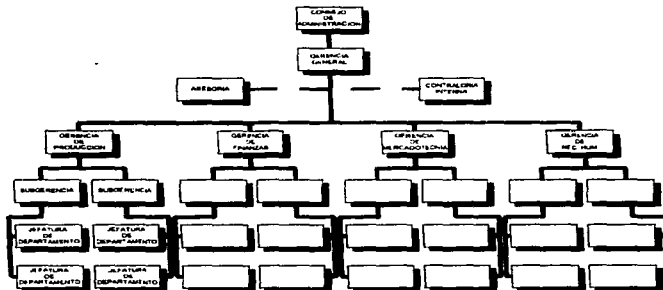
2.- POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.

***GENERAL** -ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE TODA LA EMPRESA , DENOMINADA TAMBIÉN CARTA MAESTRA.

***ESPECÍFICO**.-ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE UN DEPARTAMENTO O SECCIÓN DE LA EMPRESA.

EJEMPLOS:

ORGANIGRAMA GENERAL



ORGANIGRAMA ESPECIFICO



3.- POR SU PRESENTACIÓN.

***VERTICAL.**-ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE PARTE DEL NIVEL SUPERIOR HASTA EL ÚLTIMO REPRESENTADO.

***HORIZONTAL.**-ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE PARTE DEL LADO IZQUIERDO HACIA EL DERECHO, DEL NIVEL SUPERIOR AL ÚLTIMO REPRESENTADO.

***MIXTO.**-ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE INCLUYE A LOS ORGANIGRAMAS VERTICAL Y HORIZONTAL.

***DE BLOQUE.**-ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DISEÑADA PARA CONTEMPLAR TODO EL ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EN MENOR ESPACIO.

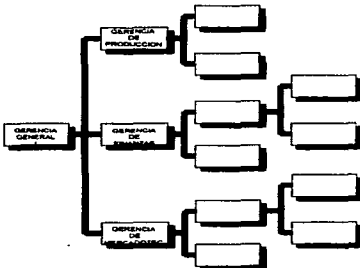
***CIRCULAR.**-ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA QUE PARTE DEL PUESTO MÁS ELEVADO COLOCADO AL CENTRO DE ORGANIGRAMA.

EJEMPLOS:

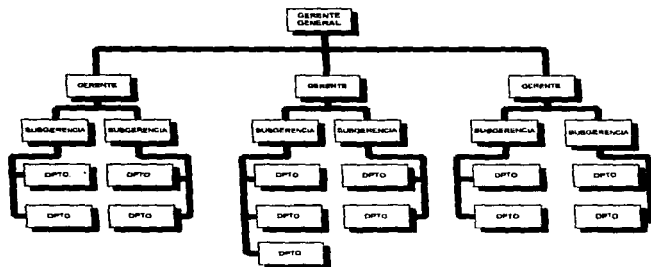
ORGANIGRAMA VERTICAL.



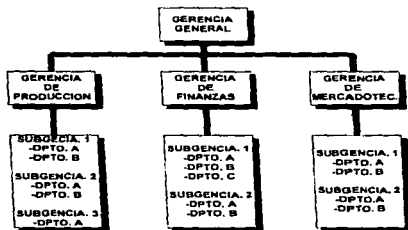
ORGANIGRAMA HORIZONTAL



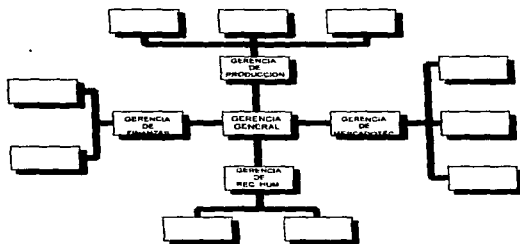
ORGANIGRAMA MIXTO



ORGANIGRAMA DE BLOQUE



ORGANIGRAMA CIRCULAR



OTRO ASPECTO QUE SE DEBE CONSIDERAR ES LA FORMA EN QUE SE ACOMODAN LOS PUESTOS Y SU NIVEL EN EL ORGANIGRAMA , PARA LO CUAL ES RECOMENDABLE:

-QUE EL TAMAÑO DE LOS RECTÁNGULOS UTILIZADOS EN LA ELABORACIÓN SEA ESTÁNDAR , INDEPENDIEMENTE DEL NIVEL JERÁRQUICO QUE SE REPRESENTA.

-QUE LAS LÍNEAS DE ENLACE ENTRE LOS PUESTOS REPRESENTADOS SEA LIGERAMENTE MÁS GRUESA PARA DEFINIR CON MAYOR OBJETIVIDAD LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD.

-QUE LOS PUESTOS DE IGUAL JERARQUÍA SE REPRESENTEN AL MISMO NIVEL ,PARA IDENTIFICAR OBJETIVAMENTE LOS NIVELES HOMÓLOGOS.

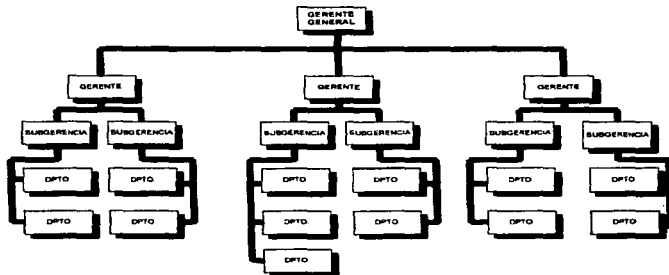
-QUE EL NOMBRE DE CADA PUESTO SEA CONGRUENTE CON SU OBJETIVO Y LAS FUNCIONES QUE REALIZA.

-DE MANERA GENERAL SE DEBE BUSCAR QUE EL ORGANIGRAMA , EN SU DISEÑO , ESTE REPRESENTADO LO MAS ARMÓNICAMENTE POSIBLE , CON

LA FINALIDAD DE QUE QUIEN NO ESTE RELACIONADO CON ESTE TIPO DE GRÁFICAS COMPRENDA CON OBJETIVIDAD LO QUE REPRESENTA.

-CONSIDERAR AL USUARIO AL QUE VA ENCAMINADO EL CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN , DE MANERA QUE EXISTA CONGRUENCIA CON CON EL PERFIL PROFESIONAL.

EJEMPLO:



3.2.-IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA.

LOS AUTORES **H. KOONTZ Y H. WEHRICH** , ESTABLECEN QUE UN BUEN MODELO ORGNIZACIONAL INVOLUCRA LOS SIGUIENTES APARTADOS :

- 1.-OBJETIVOS VERIFICABLES.
- 2.-ESTABLECE CLARAMENTE LAS ACTIVIDADES Y DEBERES.
- 3.-ESTABLECE CLARAMENTE LAS LÍNEAS DE AUTORIDAD.
- 4.-ESTABLECE LAS HERRAMIENTAS DOCUMENTALES-ADMINISTRATIVAS PARA CONTROLAR LA INFORMACIÓN.

DE TAL FORMA LA ORGANIZACIÓN INVOLUCRA :

- IDENTIFICACIÓN Y CLARIFICACIÓN DE ACTIVIDADES.
- AGRUPAR LAS ACTIVIDADES PARA AGRUPAR LOS OBJETIVOS.
- ASIGNAR UN RESPONSABLE A UN GRUPO DE ACTIVIDADES , CON AUTORIDAD PARA SUPERVISARLOS.
- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CON COORDINACIÓN HORIZONTAL Y VERTICAL.

LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL SE DISEÑA Y ESTABLECE PARA DESIGNAR Y ASIGNAR OBLIGACIONES , PROPORCIONA ELEMENTOS PARA LA TOMA DE DECISIONES Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS PROPUESTOS , LA ORGANIZACIÓN IMPLICA "UNA ESTRUCTURA FORMALIZADA E INTENCIONAL DE PAPELES O POSICIONES" , ESTO ES , LA NATURALEZA Y DEFINICIÓN DE PAPELES MISMOS QUE DAN OPORTUNIDAD A QUIEN LABORA DE HACERLA DE MANERA CONJUNTA , ESTOS PAPELES ESTÁN DISEÑADOS PARA GARANTIZAR QUE LAS ACTIVIDADES ENCAJEN ENTRE SI , DE MODO QUE LA GENTE TRABAJE CON UNIFORMIDAD , EFICIENCIA Y EFICACIA.

EXISTEN DIVERSAS FORMAS DE TIPO ADMINISTRATIVO PARA ESTABLECER UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (ORGANIGRAMA) QUE SE ADECUA AL GIRO AL QUE SE DEDICA LA EMPRESA , DE ESTA MANERA SE PUEDE PRECISAR:

DEPARTAMENTALIZACION POR NÚMEROS SIMPLES.

ESTE TIPO DE ORGANIZACIÓN CONSISTE EN LA REUNIÓN DE UN GRUPO DE PERSONAS CON ACTIVIDADES Y FINES SIMILARES , AGRUPADAS BAJO

UN GUÍA , SU USO ES COMÚN EN GRUPOS QUE SE REÚNEN DE MANERA INFORMAL.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TIEMPO.

SE UTILIZA PARA ORGANIZAR LOS NIVELES INFERIORES DE LA ESTRUCTURA , CONSISTE EN AGRUPAR LAS ACTIVIDADES CON BASE AL TIEMPO , POR TURNOS DE TRABAJO , QUE POR NECESIDAD DE RESTRICCIÓN DE RECURSOS MATERIALES , TÉCNICOS O DE SERVICIO SE TIENEN QUE EJECUTAR SIN INTERRUPCIONES , POR EJEMPLO EN HOSPITALES O EMPRESAS CON PRODUCCIÓN CONTINUA.

VENTAJAS.

- USO DE RECURSOS AL 100% DE SU CAPACIDAD INSTALADA.
- SE PUEDE DAR SERVICIO LAS 24 HRS.
- SE INSTRUMENTA UN RITMO DE TRABAJO MAS EFICIENTE.

DESVENTAJAS.

- MAYORES COSTOS DE PRODUCCIÓN AL AMPLIAR EL PERSONAL DE SUPERVISIÓN O DE HORAS EXTRAS.
- PROBLEMAS PARA LA ROTACIÓN DE PERSONAL.
- LOS CAMBIOS DE TURNO ACARREAN PROBLEMAS DE COORDINACIÓN.

DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIONES.

IMPLICA AGRUPAR ACTIVIDADES DE ACUERDO A SUS FUNCIONES , DE ESTA MANERA LA MAYORÍA DE EMPRESAS ATENDERÁ FUNCIONES TALES COMO COMPRAS, VENTAS , FINANZAS , ETC., DEPENDIENDO DE SU GIRO COMERCIAL DEDICARA SU TIEMPO A VENDER , MIENTRAS UNA MANUFACTURERA A PRODUCIR , UNA BANCARIA A PRESTAR RECURSOS FINANCIEROS , ETCÉTERA.

LA PRIORIDAD DE EXISTENCIA DE ALGUNAS ÁREAS ESTÁN SUSTENTADAS EN SU GIRO COMERCIAL , SIN QUE ELLO IMPLIQUE QUE UNA EMPRESA DE MANUFACTURA PRESCINDA DE ÁREAS DE FINANZAS O CONTRATACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO.

LA DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL ES LA BASE MÁS USADA PARA ORGANIZAR ACTIVIDADES Y LA QUE CON MAYOR FRECUENCIA SE ENCUENTRA AL REVISAR DIVERSOS ORGANIGRAMAS.

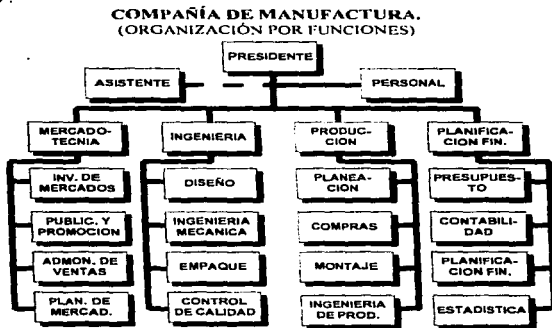
VENTAJAS.

- ES REFLEJO LÓGICO DE LAS FUNCIONES.
- MANTIENEN EL PODER Y PRESTIGIO DE LAS FUNCIONES PRINCIPALES.
- SIGUE EL PRINCIPIO DE LA ESPECIALIZACIÓN OCUPACIONAL.
- SIMPLIFICA LA CAPACITACIÓN.
- PROPICIA MEDIOS DE CONTROL RÍGIDOS EN LA ALTA DIRECCIÓN.

DESVENTAJAS.

- RESTA IMPORTANCIA A LOS OBJETIVOS GLOBALES DE LA EMPRESA.
- ESPECIALIZA DEMASIADO Y HACE MÁS ESTRECHOS LOS PUNTOS DE VISTA DEL PERSONAL CLAVE.
- REDUCE LA COORDINACIÓN ENTRE LAS FUNCIONES.
- LA RESPONSABILIDAD DE LAS UTILIDADES RECAE SOLO EN LA ALTA DIRECCIÓN.
- ACEPTACIÓN LENTA A LOS CAMBIOS AMBIENTALES.

EJEMPLO :



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR TERRITORIO O GEOGRÁFICA.

ES DE COMÚN APLICACIÓN EN EMPRESAS QUE OPERAN EN UNA EXTENSA ZONA GEOGRÁFICA , SE UTILIZA EN GRANDES EMPRESAS CON SUCURSALES EN VARIAS PARTES DEL TERRITORIO DE UN PAÍS O DEL MUNDO . PESE A ESTO UNA EMPRESA PUEDE TENER OPERACIÓN LOCAL Y POR SU PROPIA NECESIDAD O POR ESTRATEGIA PUEDE ORGANIZARSE DE ESTA MANERA.

VENTAJAS:

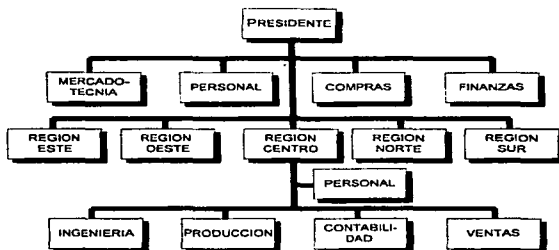
- SITÚA LA RESPONSABILIDAD A UN NIVEL MAS BAJO.
- HACE HINCAPIÉ EN LOS MERCADOS Y PROBLEMAS LOCALES.
- MEJORA LA COORDINACIÓN EN UNA REGIÓN.

DESVENTAJAS:

- REQUIERE MAS PERSONAS CON HABILIDADES GENERALES DE GERENTE.
- TIENDE A DIFICULTAR EL MANTENIMIENTO DE LOS SERVICIOS CENTRALES ECONÓMICOS Y PUEDE REQUERIR SERVICIOS TALES COMO PERSONAL , COMPRAS A NIVEL REGIONAL , ETC.
- AGRAVA LOS PROBLEMAS DE CONTROL DE LA ALTA DIRECCIÓN.

EJEMPLO:

COMPAÑÍA MANUFACTURERA. (ORGANIZACIÓN TERRITORIAL)



DEPARTAMENTALIZACIÓN POR CLIENTES.

PARA ESTE TIPO DE ORGANIZACIONES , LA AGRUPACIÓN DE ACTIVIDADES TIENE EL OBJETO DE ENFOCAR SU FUNCIONAMIENTO A LA ATENCIÓN AL CLIENTE , ES EL CASO DE LAS DEDICADAS A LAS VENTAS.

VENTAJAS:

- ALIENTA LAS NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.
- DA A LOS CONSUMIDORES LA SENSACIÓN DE QUE CUENTAN CON UN PROVEEDOR QUE ATIENDE SUS NECESIDADES.
- ADQUIERE DESTREZA EN EL ÁREA DE LA CLIENTELA.

DESVENTAJAS:

- DIFICULTAD PARA COORDINAR OPERACIONES ENTRE DEMANDAS ANTAGÓNICAS DE CONSUMO.
- REQUIERE GERENTES Y STAFF EXPERTOS EN LOS PROBLEMAS DEL CONSUMIDOR.
- PUEDE SER QUE LOS GRUPOS DE CONSUMIDORES NO SIEMPRE ESTÉN CLARAMENTE DEFINIDOS.

EJEMPLO:



DEPARTAMENTALIZACION POR PROCESO O POR EQUIPO.

LAS EMPRESAS DE MANUFACTURA A MENUDO AGRUPAN LAS ACTIVIDADES EN TORNO A UN PROCESO O UN TIPO DE EQUIPO. ES EL CASO DE EMPRESAS QUE TIENEN MAQUINARIA PARA FABRICAR PRODUCTOS CON DIFERENTES PROCESOS MECANIZADOS EN LÍNEA PARA TERMINAR SU PRODUCCIÓN.

VENTAJAS:

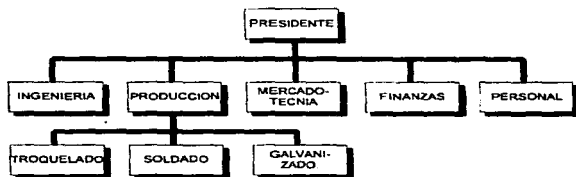
- ECONOMIZA EN EL PROCESO PRODUCTIVO.
- USA TECNOLOGÍA ESPECIALIZADA.
- UTILIZA HABILIDADES ESPECIALES.
- SIMPLIFICA LA CAPACITACIÓN.

DESVENTAJAS:

- DIFICULTAD PARA COORDINAR LOS DEPARTAMENTOS.
- INADECUADA PARA EL DESARROLLO DE LOS GERENTES GENERALES.
- RESPONSABILIDAD DE LAS UTILIDADES RECAE EN LA ALTA DIRECCIÓN.

EJEMPLO:

EMPRESA TROQUELADORA.
(ORGANIZACIÓN POR PROCESO)



DEPARTAMENTALIZACION POR PRODUCTO.

EL AGRUPAMIENTO DE ACTIVIDADES CON BASE EN UN PRODUCTO O LÍNEAS DE PRODUCTO , SON OTRA FORMA DE ORGANIZACIÓN . GENERALMENTE EMPRESAS QUE ADOPTAN ESTE TIPO , AL IR CRECIENDO COMIENZA A MANIFESTAR DIFICULTADES EN LOS TRAMOS DE CONTROL AL TENER UNA ESTRUCTURA MAYOR . POR ESTA RAZÓN SE TIENE QUE REORGANIZAR EN FUNCIÓN A LA DIVISIÓN DL PRODUCTO PARA PERMITIR A LOS GERENTES MAYORES ELEMENTOS DE COORDINACIÓN.

VENTAJAS:

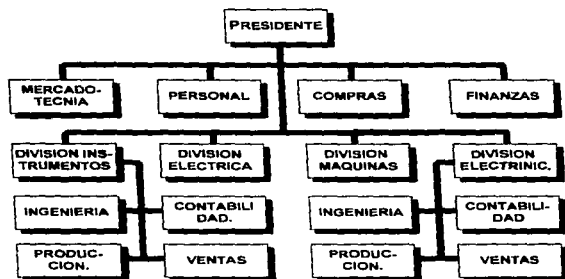
- MAYOR ATENCIÓN A LA LÍNEA DEL PRODUCTO.
- FACILITA EL USO DE CAPITAL , INSTALACIONES , HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS ESPECIALIZADOS.
- PERMITE EL CRECIMIENTO Y LA DIVERSIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.
- MEJORA LA COORDINACIÓN DE LAS ACTIVIDADES.
- COLOCA LA RESPONSABILIDAD DE LAS UTILIDADES EN EL NIVEL DE DIVISIÓN.

DESVENTAJAS:

- REQUIERE PERSONAL CON HABILIDADES DE GERENCIA.
- DIFICULTA EL MANTENIMIENTO ECONÓMICO DE LOS SERVICIOS CENTRALES.
- PRESENTA PROBLEMAS DE CONTROL EN LA ALTA GERENCIA.

EJEMPLO:

COMPAÑÍA MANUFACTURERA.
(ORGANIZACIÓN POR PRODUCTO)



ORGANIZACIÓN MATRICIAL (O DE REJILLA).

ESTE ESQUEMA DE ORGANIZACIÓN ES RESULTADO DE LA COMBINACIÓN DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN POR FUNCIÓN Y POR PRODUCTO . IMPLICA LA EXISTENCIA EN LA ESTRUCTURA DE GERENTES FUNCIONALES A CARGO DE FUNCIONES DE INGENIERÍA Y GERENTES DE PROYECTO RESPONSABLES DEL PRODUCTO FINAL. ESTA FORMULA ES MUY COMÚN EN INGENIERÍA Y EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO.

ES MUY FRECUENTE ENCONTRAR ESTAS ESTRUCTURAS EN EMPRESAS DEDICADAS A LA CONSTRUCCIÓN , INDUSTRIA AEROSPAECIAL , MERCADOTECNIA , PROCESAMIENTO ELECTRÓNICO . CONSULTORIAS . Y EN GENERAL DONDE UN GRUPO D EXPERTOS TRABAJEN JUNTOS EN UN PROYECTO.

EN LA ACTUALIDAD EL INTERÉS DE GARANTIZAR RESULTADOS FINALES PROVOCA QUE DENTRO DE LAS EMPRESAS UN GRUPO DE GENTES ESPECIALIZADAS DESARROLLE FUNCIONES ENCAMINADAS A EFICIENTAR EL TRABAJO DE LA ÁREAS DE LA EMPRESA.

VENTAJAS:

- ORIENTADA A RESULTADOS FINALES.

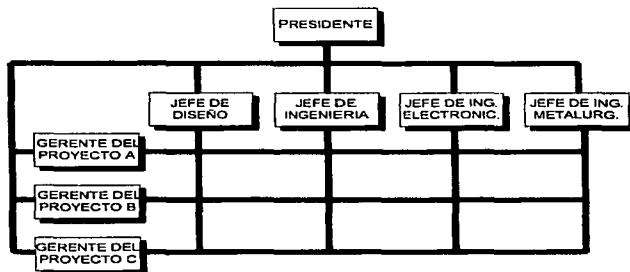
- SE MANTIENE LA IDENTIFICACIÓN PROFESIONAL.
- IDENTIFICA CON PRECISIÓN LA RESPONSABILIDAD DE LAS UTILIDADES DEL PRODUCTO.

DESVENTAJAS:

- CONFLICTO EN LOS CANALES DE AUTORIDAD.
- POSIBILIDAD DE FALTA DE UNIDAD DE MANDO.
- REQUIERE UNA GERENCIA EFICAZ EN RELACIÓN HUMANA.

EJEMPLO:

ORGANIGRAMA MATRICIAL O DE REJILLA.



NORMAS PARA HACER EFICAZ LA ORGANIZACIÓN MATRICIAL.

- DEFINIR LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO.
- ESPECIFICAR LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS MIEMBROS.
- ASEGURAR QUE LA INFLUENCIA SE BASA EN LOS CONOCIMIENTOS NO EN EL MANDO.
- EQUILIBRAR EL PODER DE LOS GERENTES FUNCIONALES Y OPERATIVOS.

-EL LÍDER DEL PROYECTO DEBE SER QUIEN REÚNA LAS MEJORES CUALIDADES.

-INSTRUMENTAR CONTROLES APROPIADOS , COSTOS , TIEMPOS , CALIDAD COMUNICACIÓN , ETCÉTERA.

-RECOMPENSAR A LOS INTEGRANTES DE EQUIPO.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS.

SE TRATA DE ESTABLECER DENTRO DE LA PROPIA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA UN PEQUEÑO NEGOCIO ESTABLECIDO PARA MANEJAR UNO O VARIOS PRODUCTOS COMO SI FUERA UN NEGOCIO INDEPENDIENTE CON EL OBJETO DE ASEGURARSE QUE RECIBAN LA ATENCIÓN NECESARIA COMO UNA ESTRATEGIA PARA SER MAS EFICIENTES. UNO DE LOS PRIMEROS USUARIOS FUE **GENERAL ELECTRIC COMPANY** , PARA RECIBIR EL NOMBRE DE UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS (S.B.U. POR SUS SIGLAS EN INGLES) ES NECESARIO SATISFACER LOS SIGUIENTES CRITERIOS:

- TENER SU PROPIA MISIÓN.

- CONTAR CON UN GRUPO DEFINIDO DE COMPETIDORES.

- PREPARAR SUS PROPIOS PLANES , DIFERENTES A LAS OTRAS UNIDADES.

- ADMINISTRAR SUS RECURSOS COMO ÁREA CLAVE.

- TENER UN TAMAÑO APROPIADO.

PARA CADA UNIDAD ESTRATÉGICA DEL NEGOCIO SE NOMBRA UN GERENTE CON RESPONSABILIDAD PARA GUÍAR Y PROMOVER UN PRODUCTO , DESDE LA INVESTIGACIÓN HASTA SU DISTRIBUCIÓN . DE TAL FORMA UNA UNIDAD RECIBE SUS PROPIAS MISIONES Y METAS Y UN GERENTE CON AYUDA DE UN STAFF PARA DESARROLLAR E IMPLANTAR PLANES Y ESTRATEGIAS DE OPERACIÓN PARA EL PRODUCTO.

EN TÉRMINOS GENERALES , SE PUEDE DECIR QUE LA MEJOR ESTRUCTURA ORGANIZATIVA ES LA QUE SE ADECUA MEJOR A LA MISIÓN DE LA EMPRESA , NO HAY QUE OLVIDAR QUE "LA ESTRATEGIA DETERMINA LA ESTRUCTURA" EN CUALQUIER ACTIVIDAD QUE SE REALICE.

NATURALEZA DE LOS PUESTOS DE LÍNEA Y DE STAFF.

EN LA ELABORACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS EXISTE LA DISYUNTIVA DE COLOCAR ALGUNOS PUESTOS QUE AYUDAN A ADMINISTRAR LOS RECURSOS QUE SE APLICAN Y PARA LOGRAR SU EFICIENCIA , PARA

DEFINIR SU POSICIÓN DENTRO DEL ORGANIGRAMA ES NECESARIO CONSIDERAR LO SIGUIENTE:

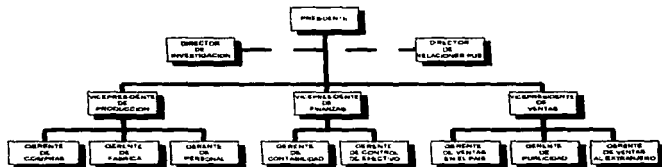
PUESTOS CON FUNCIÓN DE LÍNEA.-SON AQUELLOS CUYA NATURALEZA EN LA OPERACIÓN FACULTA AL TITULAR DEL PUESTO AUTORIDAD SOBRE UN SUBORDINADO . DETENTA EL "PRINCIPIO ESCALAR" , POR LO TANTO EL SUPERIOR EJERCE UNA SUPERVISIÓN ESTRECHA SOBRE EL SUBORDINADO.

PUESTOS CON FUNCIÓN DE STAFF.-LA NATURALEZA DE LAS FUNCIONES SON BÁSICAMENTE DE ASESORÍA , EL TITULAR DE ESTOS PUESTOS REALIZA TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN , ESTUDIOS Y EN GENERAL ACTIVIDADES TENDIENTES A PROPORCIONAR CONSEJOS A LOS PUESTOS DE LÍNEA , ES DECIR , AYUDAN A LAS PERSONAS DE LÍNEA A TRABAJAR CON MAS EFICIENCIA EN LA OBTENCIÓN DE OBJETIVOS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE AMBAS FUNCIONES DE LÍNEA Y STAFF , TIENEN INERENCIA DIRECTA EN EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

EJEMPLO:

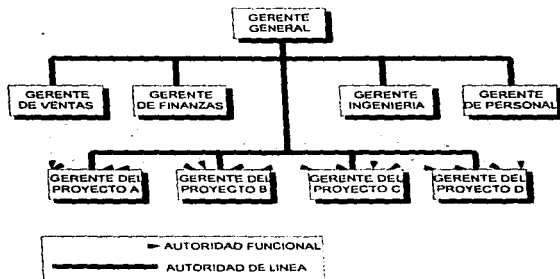
COMPAÑÍA DE MANUFACTURA.
(ORGANIZACIÓN DE LÍNEA Y STAFF)



COMO SE HA VISTO , LAS POSICIONES DE LOS DIFERENTES ORGANIGRAMAS COMPRENDE VARIOS ASPECTOS DE ÍNDOLE ADMINISTRATIVO-FUNCIONAL . COMO SE OBSERVARA EN LOS PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN.. ESTE ORDEN DE PUESTOS Y SUS LÍNEAS DE AUTORIDAD , NO SUPEDITAN A PUESTOS QUE NO TIENEN AUTORIDAD DE LÍNEA A TENER INJERENCIA FUNCIONAL SOBRE LAS ÁREAS RESTANTES DE LA EMPRESA.

EJEMPLO:

ORGANIGRAMA DE AUTORIDAD FUNCIONAL DE LOS PUESTOS DE LÍNEA.



PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACIÓN.

EL PROPÓSITO DE LA ORGANIZACIÓN ES CONTRIBUIR A QUE LOS OBJETIVOS SEAN SIGNIFICATIVOS Y FAVORECER LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DEL OBJETIVO.

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN ES EFICAZ SI PERMITE A LOS INDIVIDUOS CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

PRINCIPIO DE EFICIENCIA ORGANIZACIONAL.

UNA ORGANIZACIÓN ES EFICIENTE SI ADEMÁS DE ESTAR ESTRUCTURADA PARA CONTRIBUIR AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS , CON UN MÍNIMO DE CONSECUENCIA EN COSTOS.

LA CAUSA DE LA ORGANIZACIÓN ES LA LIMITANTE DEL TRAMO DE CONTROL , TAL LIMITACION ORIGINA MAS ORDEN.

PRINCIPIO DEL TRAMO DE CONTROL.

CADA PUESTO TIENE UNA LIMITANTE DE SUBORDINADOS PARA SER DIRIGIDOS EFICAZMENTE , EL NUMERO DEPENDERÁ DE LAS VARIABLES IMPLÍCITAS.

LA AUTORIDAD ES EL ÚNICO VINCULO FORMAL QUE HACE POSIBLE QUE UN GRUPO DE ACTIVIDADES Y PERSONAS SE PONGAN BAJO LA DIRECCIÓN DE UN EJECUTIVO , ES LA HERRAMIENTA MEDIANTE LA CUAL EL GERENTE ES CAPAZ DE CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA EL MEJOR DESEMPEÑO DE LOS SUBORDINADOS.

PRINCIPIO ESCALAR.

CUANTO MAS CLARA SEA LA LÍNEA DE AUTORIDAD DE LOS PUESTOS , MAS CLARA SERÁ TAMBIÉN LA RESPONSABILIDAD PARA LA TOMA DE DECISIONES Y MAS EFICAZ LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

PRINCIPIO DE DELEGACIÓN POR LOS RESULTADOS ESPERADOS.

LA AUTORIDAD DELEGADA A LOS GERENTES DEBE SER ADECUADA A LA HABILIDAD DE ESTOS Y ASÍ LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS.

PRINCIPIO DE CARÁCTER ABSOLUTO DE LA RESPONSABILIDAD.

LA RESPONSABILIDAD DE LOS SUBORDINADOS ANTE SU SUPERIOR ES ABSOLUTA , DE TAL FORMA LOS SUPERIORES NO PUEDEN EVADIR SU RESPONSABILIDAD SOBRE LAS ACTIVIDADES DE SUS SUBORDINADOS.

PRINCIPIO DE LA PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.

LA RESPONSABILIDAD POR LAS ACCIONES NO PUEDE SER MAYOR A LA QUE IMPLIQUE LA AUTORIDAD DELEGADA , NI DEBE SER MENOR.

PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO.

CUANTO MAS COMPLETAS SON LAS RELACIONES DE AUTORIDAD DEL SUBORDINADO CON UN SOLO SUPERIOR , MENOR SERÁ EL PROBLEMA DE LA INSTRUCCIÓN INTRODUCTORIA Y MAYOR LA RESPONSABILIDAD DEL SUBORDINADO POR LOS RESULTADOS.

PRINCIPIO DEL NIVEL DE AUTORIDAD.

CONSISTE EN MANTENER LA DELEGACIÓN DESEADA , REQUIERE TOMAR LAS DECISIONES RESPECTIVAS DENTRO DEL NIVEL OCUPADO EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

LA ORGANIZACIÓN IMPLICA EL DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA DEPARTAMENTAL , PARA LO CUAL SE HAN DEFINIDO ALGUNOS PRINCIPIOS.

PRINCIPIO DE LA DEFINICIÓN FUNCIONAL.

CUANTO MAS CLARO SEA LA DEFINICIÓN DE RESULTADOS DE UN PUESTO , SUS ACTIVIDADES , SU AUTORIDAD , Y SE COMPRENDAN LAS RELACIONES DE AUTORIDAD E INFORMACIÓN CON OTROS PUESTOS , MAS ADECUADA SERÁ LA CONTRIBUCIÓN DEL INDIVIDUO AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

LOS PRINCIPIOS DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD Y LA DEPARTAMENTALIZACIÓN SON FUNDAMENTALES PARA EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN , DEBIDO A QUE TRATAN LAS DOS FASES DE ORGANIZACIÓN , AGRUPAR LA AUTORIDAD Y LAS ACTIVIDADES , OTROS PRINCIPIOS AL PROCESO DE ORGANIZACIÓN.

PRINCIPIO DE EQUILIBRIO.

ESTE PRINCIPIO IMPLICA SOPESTAR EL IMPACTO DE LAS FUNCIONES Y SU RELACIÓN ENTRE LAS ÁREAS DE LA ORGANIZACIÓN , DE TAL FORMA LAS INEFICIENCIAS DE LOS TRAMOS AMPLIOS DE CONTROL DEBEN EQUILBRARSE EN COMPARACIÓN CON LAS LÍNEAS DE COMUNICACIÓN , LAS PERDIDAS DEL MANDO MÚLTIPLE SE COMPENSAN CON LA GANANCIA DE LA PERICIA Y LA UNIFORMIDAD EN LA DELEGACIÓN DE AUTORIDAD , EL AHORRO DE LA DEPARTAMENTALIZACIÓN FUNCIONAL SE EQUILIBRA CON LAS VENTAJAS DE ESTABLECER DEPARTAMENTOS POR PRODUCTO O TERRITORIAL.

PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.

CUANTAS MAS MEDIDAS SE TOMEN PARA DESARROLLAR FLEXIBILIDAD EN UNA ESTRUCTURA ORGÁNICA , MEJOR PODRÁ LA ESTRUCTURA CUMPLIR CON SU PROPÓSITO , NO HAY QUE PASAR POR ALTO QUE EL MEDIO AMBIENTE ES CAMBIANTE POR LO QUE EN LA MEDIDA QUE SE CUENTE CON TÉCNICAS Y MEDIDAS PARA ANTICIPARSE , MENOR SERÁ EL RIESGO AL ENFRENTAR LOS CAMBIOS.

PRINCIPIO DE LA FLEXIBILIDAD DE LIDERAZGO.

COMO LA HABILIDAD GERENCIAL DEPENDE DE LA CALIDAD DE LIDERAZGO EN PUESTOS ADMINISTRATIVOS , ES IMPORTANTE QUE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CONTRIBUYA A CREAR UN AMBIENTE PROPICIO PARA QUE EL GERENTE DIRIJA CON MAYOR EFICIENCIA , EN LA MEDIDA QUE LOS PUESTOS DE ESTRUCTURA SEAN CONSIDERADOS COMO LÍDERES Y SE FOMENTEN SUS TAREAS DIRECTIVAS , LA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN HABRÁ CUMPLIDO UNA FUNCIÓN CENTRAL.

3.3.- IMPORTANCIA FUNCIONAL.

RESPECTO AL FUNCIONAMIENTO E IMPACTO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA , ES PRIMORDIAL SEÑALAR QUE LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES PARA CADA PUESTO , QUE FINALMENTE JUNTO CON EL OBJETIVO Y ORGANIGRAMA SON LAS PARTES ESENCIALES DEL MANUAL , SOLO , POR DEBAJO DE LA DEFINICIÓN DE LA PROPIA ESTRUCTURA (IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA)

LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES SE CLASIFICA DE LA SIGUIENTE MANERA :

***POR SUS ATRIBUCIONES.-**SON LAS FUNCIONES QUE REPRESENTAN LAS ATRIBUCIONES PRINCIPALES DE CADA PUESTO , MENCIONAN LA RESPONSABILIDAD INTRÍNSECA DE QUIEN LAS EJECUTA.

***POR SU DESAGREGACIÓN O AGREGACIÓN.-**SON AQUELLAS FUNCIONES QUE EL RESPONSABLE DEL PUESTO TIENE QUE EJECUTAR COMO COMPLEMENTO A LA RESPONSABILIDAD DE SU JEFE INMEDIATO , SON FUNCIONES CON MENOR RESPONSABILIDAD EN SU IMPACTO , PERO NECESARIAS EN EL ENGRANAJE QUE IMPLICA LA COORDINACIÓN ENTE JEFE Y SUBORDINADO.

PARA LA DEFINICIÓN DE FUNCIONES SE DEBE TENER CUIDADO CON SU REDACCIÓN E IMPACTO EN EL MEDIO LABORAL , ENTRE LOS PUESTOS ES MUY COMÚN QUE SE DESCRIBAN FUNCIONES QUE EN LA OPERACIÓN IMPLICAN DUPLICIDADES.

***POR SER INHERENTES AL PUESTO.-**SON AQUELLAS FUNCIONES EJECUTADAS COMO RESULTADO DE QUE UN EJECUTIVO DETENTE UN PUESTO , IMPLICAN DIRECCIÓN O SUPERVISIÓN DE PERSONAL A PROCESOS PRODUCTIVOS-ADMINISTRATIVOS , SON FUNCIONES QUE SE SOBREENTIENDEN EN EL ÁMBITO DE LA RESPONSABILIDAD Y ALCANCE DE LOS PUESTOS QUE INVOLUCRAN MANDO , POR LO QUE NO ES NECESARIO DESCRIBIRLAS ESPECÍFICAMENTE.

EJEMPLO:

UNIDAD ADMINISTRATIVA:

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.

OBJETIVO:

EVALUAR , DISEÑAR E INSTRUMENTAR LOS DOCUMENTOS ADMINISTRATIVOS SUFICIENTES PARA EFICIENTAR LA ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA.

FUNCIONES:

***DISEÑAR Y ACTUALIZAR LAS GUÍAS METODOLÓGICAS PARA ESTANDARIZAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS.**

***BUSCAR MECANISMOS ADMINISTRATIVOS PARA EVALUAR Y EFICIENTAR LOS PROCESOS OPERATIVO-ADMINISTRATIVOS.**

***EVALUAR DE MANERA EFICIENTE Y PERTINENTE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA Y SOMETERLA A AUTORIZACIÓN EN CASO DE MODIFICACIONES.**

***EVALUAR , INSTRUMENTAR Y SOMETER A AUTORIZACIÓN LOS MECANISMOS ADMINISTRATIVOS TENDIENTES A EFICIENTAR LOS DIFERENTES PROCESOS.**

***SOMETER A AUTORIZACIÓN DE SU JEFE INMEDIATO LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS ACTUALIZADOS O DE NUEVA CREACIÓN.**

***MANTENER PERMANENTEMENTE ACTUALIZADOS LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS EN RELACIÓN DE LAS DISPOSICIONES LEGALES O ADMINISTRATIVAS QUE LOS AFECTEN.**

***ESTABLECER LOS MECANISMOS DE CONTROL SUFICIENTES PARA EFICIENTAR LOS RECURSOS ASIGNADOS AL ÁREA A SU CARGO.**

***LAS DEMÁS QUE POR SUS ATRIBUCIONES LEGALES-FUNCIONALES LE CORRESPONDAN.**

POR SU IMPACTO OPERATIVO ESTAS FUNCIONES SE CLASIFICAN DE LA SIGUIENTE MANERA:

POR ATRIBUCIONES DEL PUESTO : FUNCIONES 1 , 2 Y 6.

POR AGREGACIÓN O DESAGREGACIÓN : FUNCIONES 3 , 4 Y 5.

INHERENTES AL PUESTO : FUNCIONES : 7 Y 8.

LA SIGUIENTE TABLA CONTIENE LA RELACIÓN DE VERBOS QUE PUEDEN UTILIZARSE PARA REDACTAR OBJETIVOS , FUNCIONES E INICIO DE ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS , EN CORRELACIÓN CON SU NIVEL JERÁRQUICO Y SU IMPACTO ORGANIZACIONAL.

		NIVELES	
ESTRATÉGICO		TÁCTICO	OPERATIVO
P U E S T O S	CONSEJOS DE ADMÓN. ÓRGANOS DE GOBIERNO GERENCIALES DIRECCIONES DE ÁREA	SUBGERENCIAS SUBDIRECCIONES COORDINACIONES GRALES.	DEPARTAMENTOS ÁREAS DE COORDINACIÓN Y/O ENLACE.
	ACORDAR ADMINISTRAR ASIGNAR ATENDER AUSPICAR AUTORIZAR BRINDAR COORDINAR CONCEDER CONCERTAR CONCILIAR CONCRETAR CONDUCCIR CONTROLAR CONVOCAR COMBATIR DECLARAR DESIGNAR DICTAR DIRIGIR EMITIR EJERCER EXHORTAR FOMENTAR FORMULAR FUNDIR GARANTIZAR INTENSIFICAR INTERVENIR IMPULSAR LEGALIZAR NOMBRAR NORMAR OPTIMIZAR ORDENAR ORGANIZAR ORIENTAR PARTICIPAR PLANEAR PRESERVAR PRESIDIR PROMOVER PROPONER PUBLICAR RECOMENDAR	ACREDITAR ASEGURAR ASISTIR AUDITAR BRINDAR CLASIFICAR CANALIZAR CANCELAR CELEBRAR CERTIFICAR COADYUVAR COLABORAR CONCENTRAR CONSERVAR CONSOLIDAR CONTRIBUIR COORDINAR CUSTODIAR DEFINIR DETERMINAR DENUNCIAR DICTAMINAR DISEÑAR DOTAR EFECTUAR ESPECIFICAR ESTABLECER EVALUAR FORMULAR GARANTIZAR GENERAR IMPLANTAR IMPLEMENTAR INSTRUMENTAR INVOLUCRAR MANTENER MOTIVAR NEGOCIAR NOTIFICAR OFRECER OPTIMIZAR ORIENTAR OTORGAR PREVER PROPONER	ACTUALIZAR ADECUAR AFILIAR AGILIZAR APLICAR APOYAR ASESORAR ATENDER AYUDAR BUSCAR CALCULAR CALIFICAR CAMBIAR CAPACITAR CAPTURAR CELEBRAR COBRAR COMPILAR COMUNICAR CONSERVAR CONSULTAR CONSTRUIR CONTRATAR COORDINAR CORREGIR COTIZAR CREAR CUMPLIR DESECHAR DESARROLLAR DIFUNDIR ELABORAR ENTREGAR EFECTUAR EJECUTAR ESTABLECER ESTUDIAR EXAMINAR EXPEDIR FIRMAR FUNDAMENTAR GENERAR GESTIONAR HACER IDENTIFICAR

REFORMAR REGLAMENTAR REPRESENTAR REMOVEDER SALVAGUARDAR SANCIONAR	PROPORCIONAR PROYECTAR REGULAR REGULARIZAR RENDIR REPRESENTAR REVALUAR SISTEMATIZAR SUGERIR VIGILAR VINCLAR	IMPRIMIR INFORMAR INSPECCIONAR INTEGRAR LEVANTAR LLEVAR A CABO MANTENER MEJORAR MENCIONAR MODIFICAR NUMERAR OBSERVAR OBTENER OPERAR PRACTICAR PREPARAR PRESENTAR PROCESAR PRODUCIR PROGRAMAR PROPORCIONAR PROTEGER REALIZAR RECBAR RECAUDAR RECIBIR REGISTRAR REPORTAR REPRODUCIR RESOLVER REVISAR RUBRICAR SEÑALAR SOLICITAR SOMETER SUGERIR SUMINISTRAR SUPERVISAR TRANSFERIR TRAMITAR TURNAR UBICAR VALIDAR VERIFICAR VIGILAR
--	---	--

LAS ÁREAS O PUESTOS SE PUEDEN CLASIFICAR DE ACUERDO A SU FUNCIÓN :

ÁREAS NORMATIVAS-SON AQUELLAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE CONTROL , CONCERTACIÓN , EMISIÓN O AUTORIZACIÓN DE NORMAS , POLÍTICAS , REGLAS O LINEAMIENTOS.

ÁREAS TÉCNICAS.-SON AQUELLAS EN LAS QUE SE EFECTÚA EL DESARROLLO Y EJECUCIÓN DE ESTUDIOS Y PROYECTOS SOBRE MATERIAS ESPECIFICAS O ESPECIALES.

ÁREAS OPERATIVAS.-SON LAS QUE REALIZAN ACTIVIDADES DERIVADAS DE LAS NORMAS O TÉCNICAS ESTABLECIDAS.

ÁREAS MIXTAS.-SON AQUELLAS QUE REALIZAN FUNCIONES DE DOS O MAS ÁREAS ANTES MENCIONADAS.

PARA EL DISEÑO DE FUNCIONES ES CONVENIENTE CONSIDERAR EL NIVEL DE PUESTO ; ESTRATÉGICO , TÁCTICO U OPERATIVO , EL TIPO DE FUNCIÓN ; POR SUS ATRIBUCIONES , POR SU DESAGRAGACIÓN O AGREGACIÓN O POR SER INHIERENTES AL PUESTO ; ASÍ COMO LA CLASIFICACIÓN DEL ÁREA , NORMATIVA , TÉCNICA , OPERATIVA O MIXTA.

PARA SU ANÁLISIS FUNCIONAL SE RECOMIENDA EL SIGUIENTE FORMATO:

ANALISIS E IMPACTO FUNCIONAL

A R E A S														
ESTRATEGICA					TACTICA					OPERATIVA				
NOMBRE AREA:					NOMBRE AREA:					NOMBRE AREA:				
No	TIPO DE	CORRESPONDE			No	TIPO DE	CORRESPONDE			No	TIPO DE	CORRESPONDE		
FUNCION	FUNCION	SI	NO	MOTIVOS	FUNCION	FUNCION	SI	NO	MOTIVOS	FUNCION	FUNCION	SI	NO	MOTIVOS

3.4.-TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

EXISTEN DIFERENTES CRITERIOS PARA CLASIFICAR A LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN , ENTRE LOS CUALES PODEMOS MENCIONAR LOS SIGUIENTES :

-POR LA JERARQUIZACIÓN DE SUS FUNCIONES.

-NIVEL ESTRATÉGICO.

-NIVEL TÁCTICO.

-NIVEL OPERATIVO.

-POR SU ÁREA DE OPERACIÓN.

-POR SU CONTENIDO.

SIN EMBARGO , ATENDIENDO ÚNICAMENTE AL PRIMER CRITERIO , YA QUE LOS RESTANTES PODRÍAMOS ENCUADRARLOS DENTRO DE ESTE . LOS MANUALES SE CLASIFICAN EN :

*GENERALES.

*ESPECÍFICOS.

EL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN - ES AQUEL QUE ABARCA TODO EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA , CONTIENE LAS FUNCIONES DE LOS PUESTOS EJECUTIVOS , -NIVELES ESTRATÉGICO Y TÁCTICO- , ES DECIR , CONTIENE LA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES A PARTIR DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN , LA GERENCIA GENERAL , LAS GERENCIAS DE ÁREA Y SUBGERENCIAS DEPENDIENTES DE CADA UNA DE ESTAS.

EL MANUAL ESPECIFICO DE ORGANIZACIÓN - ES AQUEL CUYO CONTENIDO INVOLUCRA LAS FUNCIONES DE LAS ÁREAS DE NIVEL OPERATIVO , COMO SON , LAS JEFATURAS DE DEPARTAMENTO , LAS ÁREAS DE COORDINACIÓN O LA SECCIONES , TODAS ELLAS ABOCADAS A DAR CUMPLIMIENTO AL ÚLTIMO NIVEL DE EJECUCIÓN DEL PROCESO AL QUE SE DEDIQUE LA EMPRESA.

3.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN.

EL CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN ES EL INSTRUMENTO ADMINISTRATIVO PROYECTADO PARA AYUDAR A LOGRAR LAS METAS QUE SE HA PLANTEADO LA EMPRESA . SU DISEÑO ES UN PASO IMPORTANTE PARA COMENZAR A PRODUCIR , YA QUE SIRVEN COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN PARA FACILITAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES Y LA ASIGNACIÓN ADECUADA DE SUS RECURSOS HUMANOS.

SU CONTENIDO VARIA DE ACUERDO AL TIPO DE EMPRESA QUE SE TRATE , EN TÉRMINOS GENERALES LOS APARTADOS QUE DEBERÁ CONTENER EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN SERÁN LOS SIGUIENTES:

- A) CARÁTULA DE IDENTIFICACIÓN**
- B) ÍNDICE**
- C) INTRODUCCIÓN**
- D) ANTECEDENTES HISTÓRICOS**
- E) MARCO LEGAL (EN CASO DE ORGANISMOS PÚBLICOS)**
- F) ESTRUCTURA ORGÁNICA**
- G) ORGANIGRAMA**
- H) DESCRIPCIÓN DEL ÁREA**
 - **OBJETIVO**
 - **FUNCIONES**

A) CARÁTULA DE IDENTIFICACIÓN

EN ESTE APARTADO SE ESTABLECE CON PRECISIÓN LOS SIGUIENTES DATOS:

- NOMBRE DE LA ENTIDAD
- TÍTULO DEL DOCUMENTO
- ÁREA QUE ELABORO

FECHA DE ELABORACIÓN

EJEMPLO:

LOGOTIPO	NOMBRE DE LA ENTIDAD
MANUAL DE ORGANIZACION	
AREA QUE ELABORO FECHA	

B) ÍNDICE

ES LA RELACIÓN DE CAPÍTULOS Y SUBCAPÍTULOS QUE ESTRUCTURAN EL DOCUMENTO . SE PUEDE NUMERAR O UTILIZAR EL ALFABETO PARA CADA APARTADO E INCLUSO LA PAGINA EN LA QUE SE ENCUENTRE CADA UNO DE ELLOS.

C) INTRODUCCIÓN

SE DESCRIBE EN FORMA BREVE Y CONCISA EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO ASÍ COMO SU PROPÓSITO . ES UNA EXPLICACIÓN AL USUARIO ACERCA DEL CONTENIDO DEL MANUAL : INCLUYE:

- * LA RAZÓN POR LA QUE SE ELABORA O ACTUALIZA.
- * LOS OBJETIVOS BÁSICOS QUE SE PRETENDEN CUMPLIR A TRAVÉS DE SU INSTAURACIÓN.

- * INFORMACIÓN SOBRE SU ÁMBITO DE APLICACIÓN.
- * EN FORMA BREVE INDICA AL USUARIO EL TEMA DEL MANUAL , COMO LES AFECTA Y DE QUE MODO PUEDEN USARLO.

D) ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

REFLEJA LA EVOLUCIÓN DE LA ENTIDAD , DESDE SU ORIGEN HASTA SU ORGANIZACIÓN ACTUAL , LAS RAZONES INTERNAS Y EXTERNAS QUE MOTIVARON LOS CAMBIOS Y LA MANERA EN QUE SE ENFRENTARON.

EN EL CASO DE LAS ENTIDADES GUBERNAMENTALES , EL INICIO Y MODIFICACIONES OPERATIVAS SON PRODUCTO DE LA EMISIÓN DE DISPOSICIONES JURIDICO-ADMINISTRATIVAS , MISMAS QUE DEBERÁN SER MENCIONADAS.

E) MARCO LEGAL (EN CASO DE ORGANISMOS PÚBLICOS).

CONTIENE LA RELACIÓN DE TÍTULOS DE LOS PRINCIPALES ORDENAMIENTOS JURÍDICOS , LOS CUALES FACULTAN O DAN ATRIBUCIONES A LA ENTIDAD.

SE RECOMIENDA QUE LA RELACIÓN DE ESTAS DISPOSICIONES JURÍDICAS SEÑALEN EL NOMBRE COMPLETO, LA FECHA DE PUBLICACIÓN ASÍ COMO EL TÍTULO , CAPÍTULO , ARTICULO , FRACCIÓN E INCISO CORRESPONDIENTE.

EJEMPLO:

- * CONSTITUCIÓN POLÍTICA.
- * TRATADOS INTERNACIONALES.
- * LEYES (CÓDIGOS)
- * CONVENIOS.
- * REGLAMENTOS.
- * DECRETOS.
- * ACUERDOS ADMINISTRATIVOS.

F) ESTRUCTURA ORGÁNICA

ES LA RELACION DE LOS FUNCIONARIOS PRINCIPALES COMPRENDIDOS EN LAS ÁREAS DESCRITAS DEL MANUAL . ASÍ COMO EL NOMBRE DE LAS ÁREAS QUE OCUPAN.

SE INICIA ORDENADAMENTE CON LOS ÓRGANOS INTEGRANTES DE LA ENTIDAD , DE MANERA QUE SEA POSIBLE IDENTIFICAR LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y LAS RELACIONES DE DEPENDENCIA . SE ENUNCIA EN PRIMER TERMINO EL ÓRGANO SUPERIOR Y SE CONTINUA HASTA EL ÚLTIMO NIVEL COMPRENDIDO EN EL MANUAL . ANTEPONIENDO AL NOMBRE LA CODIFICACIÓN, CENTRO DE COSTO PARA EL CASO DE ORGANISMOS PÚBLICOS EN EL SECTOR PRIVADO SU CLASIFICACIÓN ORGÁNICA.

EJEMPLO:

CLASIFICACIÓN	NOMBRE DE LOS ÓRGANOS INTEGRANTES	NOMBRE DE LOS FUNCIONARIOS
0.1	CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN.	
1.0	GERENTE GENERAL.	LIC.ALONSO
1.1	SUBGERENTE DE PLANEACIÓN.	C.P.DIANA
1.1.1.	SUBDIRECTOR DE SELECCIÓN DE PROYECTOS.	ETCÉTERA.
1.1.1.1	DEPARTAMENTO DE INVESTIGACIÓN.	
1.1.1.2	DEPARTAMENTO DE FACTIBILIDAD.	
1.1.2	SUBDIRECTOR DE CONTROL DE PROYECTOS.	
1.1.2.1	DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN Y CONTROL.	
1.1.2.2	DEPARTAMENTO DE AUDITORIA.	
1.2	SUBGERENTE DE FINANZAS.	
1.2.1	SUBDIRECTOR DE PRESUPUESTOS.	
1.2.1.1	DEPARTAMENTO DE MODIFICACIONES PRESUPUESTALES.	
1.2.1.2	DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL.	
1.2.2	SUBDIRECTOR DE CONFIABILIDAD.	
1.2.2.1	DEPARTAMENTO DE CONTROL CONTABLE.	
1.2.2.2	DEPARTAMENTO DE CAJA Y TESORERÍA.	

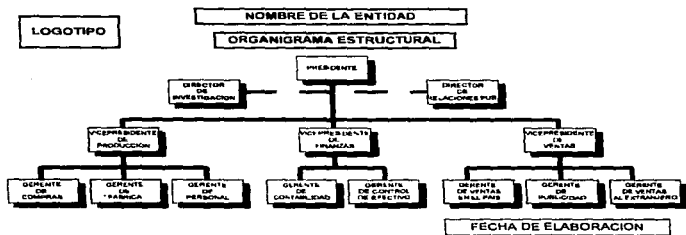
G) ORGANIGRAMA.

ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ENTIDAD DEBERÁ REFLEJAR EN FORMA ESQUEMÁTICA LA POSICIÓN Y UBICACIÓN DE LOS PUESTOS , ASÍ COMO SUS RELACIONES DE DEPENDENCIA , NIVELES JERÁRQUICOS. LÍNEAS DE AUTORIDAD , CANALES FORMALES DE COMUNICACIÓN , SUPERVISIÓN Y ASESORÍA.

EN LA ELABORACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS SE RECOMIENDA INCLUIR Y CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

- *EL NÚMERO DE ÓRGANOS QUE INTERVIENEN.
- *EL NOMBRE COMPLETO DE LA ENTIDAD.
- *EL TAMAÑO DE LOS RECTÁNGULOS A UTILIZAR NO DEBE VARIAR.
- *EL NOMBRE DEL PUESTO.
- *EL TIPO DE ORGANIGRAMA A UTILIZAR (VERTICAL , HORIZONTAL , CIRCULAR O MIXTO).
- *EXCLUSIVAMENTE , EL NÚMERO DE PUESTOS DESCRITOS EN EL MANUAL.
- *LA LEYENDA "ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL".
- *LAS LÍNEAS DE ENLACE ENTRE LOS PUESTOS LIGERAMENTE MAS GRUESA.
- *LA FECHA DE ELABORACIÓN.

EJEMPLO :



II) DESCRIPCIÓN DEL ÁREA.

ESTE APARTADO CONSISTE EN DESCRIBIR EL OBJETIVO Y FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS CARGOS CONTENIDOS EN LA ESTRUCTURA ORGÁNICA. PARA LO CUAL ES IMPORTANTE CONTEMPLAR LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES:

*ELABORAR UN FORMATO QUE CONTENGA:

EL LOGOTIPO DE LA ENTIDAD.

LA LEYENDA "MANUAL DE ORGANIZACIÓN".

EL NOMBRE DEL PUESTO AL QUE REPORTA.

LA FECHA DE ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO.

EL NUMERO DE HOJA QUE LE CORRESPONDA.

ÉL NOMBRE DEL ÁREA AL QUE SE REFIERE.

EL CONTENIDO DEL DOCUMENTO.

ÉL OBJETIVO Y FUNCIONES DESARROLLADAS.

EJEMPLO:

LOGOTIPO	NOMBRE DE LA ENTIDAD	
MANUAL DE ORGANIZACION		
1	2	3
4		
OBJETIVO		
FUNCIONES		

1.-PUESTO AL QUE REPORTA

2.-FECHA

3.-NUMERO DE HOJA

4.-NOMBRE DEL PUESTO

***PARA LA REDACCIÓN DEL OBJETIVO:**

-DESCRIBIR EN FORMA CLARA , PRECISA Y CONCRETA EL FIN HACIA EL CUAL SE ENCAUSAN LOS RECURSOS Y ESFUERZOS, APEGADO A LAS

ATRIBUCIONES Y/O RESPONSABILIDADES DEL ÁREA, VINCULADO A LAS NECESIDADES QUE SE PRETENDE SATISFACER.

-INICIAR CON UNO O MÁS VERBOS EN INFINITIVO.

***PARA LA REDACCIÓN DE LA FUNCIONES:**

-ES LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES INHERENTES A CADA UNO DE LOS PUESTOS DESCRITOS EN FORMA CLARA.

-DEBERÁN CONSTITUIR EL QUEHACER PARA PODER ALCANZAR EL OBJETIVO PLANTEADO Y CUMPLIR CON LAS ATRIBUCIONES QUE LE HAN SIDO CONFERIDAS.

-SE BUSCARÁ QUE LAS DEL NIVEL JERÁRQUICO MAS ALTO DE LA ENTIDAD TENGAN CORRELACIÓN CON LAS METAS ESTABLECIDAS POR EL ÓRGANO SUPERIOR DE LA ENTIDAD. EN CASO DE ORGANISMOS GUBERNAMENTALES ESTARÁN DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON LAS ATRIBUCIONES LEGALES CONFERIDAS PARA SU FUNCIONAMIENTO.

-INICIAN CON UN VERBO EN TIEMPO INFINITIVO.

-SE DEBERÁ BUSCAR QUE EL CONTENIDO E IMPACTO SEA CONGRUENTE CON EL NOMBRE DEL PUESTO.

-LOS PUESTOS DEPENDIENTES DE UN ÓRGANO ADMINISTRATIVO SUPERIOR DESARROLLARAN SUS FUNCIONES TOMANDO EN CUENTA SU NIVEL JERÁRQUICO (ESTRATEGICO, TACTICO U OPERATIVO) DE TAL FORMA QUE A MENOR NIVEL EL IMPACTO DE LAS FUNCIONES DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN SERÁ CADA VEZ MAS OPERATIVO, LA DESAGREGACIÓN DE FUNCIONES IMPACTARÁ SU ÁMBITO DE APLICACIÓN Y REDUCIRÁ LA RESPONSABILIDAD, AUTORIDAD, TRAMO DE CONTROL Y EN GENERAL LOS RECURSOS QUE ADMINISTRE.

-LAS FUNCIONES SE PUEDEN CLASIFICAR DE LA SIGUIENTE FORMA:

- *POR SUS ATRIBUCIONES.
- *POR SU DESAGRAGACIÓN O AGREGACIÓN.
- *POR SER INHERENTES AL PUESTO.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

4.1.- IMPORTANCIA TÉCNICA.

AL IGUAL QUE EN EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN , LA IMPORTANCIA TÉCNICA RADICA EN OTORGAR LAS HERRAMIENTAS DE INVESTIGACIÓN PARA ELABORAR LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

LAS GRANDES Y MEDIANAS EMPRESAS , ASÍ COMO LAS DEL SECTOR GUBERNAMENTAL , CUENTAN CON UN ÁREA EN SU ESTRUCTURA ORGÁNICA PARA REALIZAR LOS MANUALES , COMÚNMENTE DENOMINADA "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS","ORGANIZACIÓN Y METODOS","ESTUDIO DE SISTEMAS" O CUALQUIER OTRO NOMBRE QUE IMPLIQUE ANÁLISIS, ESTUDIO O DESARROLLO DE SISTEMAS OPERATIVOS . ESTO NO IMPLICA QUE EMPRESAS QUE NO CUENTAN CON UN ÁREA AFÍN ESTÉN EN POSIBILIDAD DE NO DESARROLLARLOS , PARA LO CUAL ES NECESARIO:

A)ESTUDIO PRELIMINAR.

-INFORMACIÓN DOCUMENTAL.- IMPLICA DETERMINAR SI LOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES SON APLICABLES O NECESITAN ACTUALIZARSE , ASÍ COMO IDENTIFICAR LAS NUEVAS OPERACIONES QUE REQUIEREN SISTEMATIZARSE.

-INFORMACIÓN DE CAMPO.-OBTENER DOCUMENTOS QUE SON NECESARIOS PARA CONTAR CON UN PANORAMA MÁS AMPLIO RESPECTO A LAS FUNCIONES DE CADA ÁREA : ORGANIGRAMA , FUNCIONES , POLÍTICAS , REPORTE , FORMAS UTILIZADAS , ETC.

LEVANTAR INFORMACIÓN.-REALIZAR ENTREVISTAS PREVIAS O DE "SONDEO" CON LOS TITULARES RESPONSABLES DE LAS ÁREAS SUJETAS A ESTUDIO , ASÍ COMO A QUIENES EJECUTAN LAS ACTIVIDADES.

ELABORAR UN PROGRAMA DE TRABAJO.-GENERALMENTE INVOLUCRA LA JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO Y LA PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES EN FORMA CALENDARIZADA.

B)DEFINIR EL ÁREA SUJETA A ESTUDIO.

ESTO IMPLICA DETERMINAR CON QUE ÁREA SE COMENZARA , GENERALMENTE SE SELECCIONA MEDIANTE LOS SIGUIENTE CRITERIOS:

- IMPORTANCIA OPERATIVA.
- NECESIDAD DE SISTEMATIZACIÓN.
- EFICIENTAR ÁREAS ESPECIFICAS.

C) EVALUAR LOS PROCEDIMIENTOS SUJETOS A ESTUDIO.

- DEFINIR SU PROBLEMÁTICA.
- RECOPIRAR DATOS:
 - *RELACIONADOS AL PROBLEMA.
 - *EVALUAR SI EL PROBLEMA ES ÚNICO O GENERA OTROS.
 - *EVALUAR LA INFORMACIÓN Y OBSERVAR SI ELLO SUGIERE CAMBIOS.
- TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN.
 - *REGISTRO DOCUMENTAL.
 - *ENTREVISTAS.
 - *CUESTIONARIOS.
 - *OBSERVACIÓN DIRECTA.
- REGISTRO DE DATOS.-ES RECOMENDABLE CONTAR CON FORMAS PREIMPRESAS PARA FACILITAR EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN , INCLUSO GRABADORAS MANUALES O VIDEOCAMARAS.
- ANÁLISIS DE DATOS.
 - *REALIZAR ANÁLISIS CRÍTICOS.
 - *DESCOMPONER EL PROBLEMA EN LAS PARTES O INSTANCIAS QUE INTERVIENEN.
 - *REALIZAR MESAS DE TRABAJO CON LOS PARTICIPANTES EN SU ELABORACIÓN.

D) DESARROLLO DE SOLUCIONES.

- *ELIMINAR O CONJUNTAR ACTIVIDADES.
- *SIMPLIFICAR LOS CONTROLES.
- *SIMPLIFICAR LAS FORMAS DE AUTORIZACIÓN O VISTO BUENO.
- *PLASMAR EL RECORRIDO CON TIEMPOS Y COSTOS SI LA OPERACIÓN LO PERMITE.
- *SIMPLIFICAR LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.
- *DETERMINAR LAS VENTAJAS Y DESVENTAJAS POR CADA SITUACIÓN DETERMINADA.

E) PRESENTAR INFORMES ESCRITOS.

ES LA REPRESENTACIÓN DE SOLUCIONES DE MANERA ESCRITA , PREFERENTEMENTE DE TIPO DIRECTIVO , NO HAY QUE OLVIDAR QUE A LOS PUESTOS ESTRATEGICOS (DIRECTIVOS) LES INTERESA LA INFORMACIÓN CONDENSADA PARA DECIDIR.

F) APLICACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES.

-APLICAR LAS MODIFICACIONES EN LA PRACTICA Y EVALUAR SU DESEMPEÑO.

-HACER LOS AJUSTES CORRESPONDIENTES Y PLASMARLOS EN EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS , POSTERIORMENTE RECABAR LAS FIRMAS DE VALIDACIÓN (FIRMAS DE AUTORIZACIÓN).

RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA SIMPLIFICACIÓN.

TODA VEZ QUE LAS OPERACIONES HAN SIDO SOMETIDAS AL ANÁLISIS SE PRESENTAN LAS ALTERNATIVAS PARA DISEÑAR O MEJORAR LOS PROCEDIMIENTOS , DE MANERA MAS AMPLIA SE MENCIONAN ALGUNAS:

A) ELIMINAR EL TRABAJO INNECESARIO.-POSTERIORMENTE AL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN SE PUEDE LLEGAR A LA CONCLUSIÓN DE QUE SE REQUIERE ELIMINAR ALGUNAS OPERACIONES DEL PROCEDIMIENTO. TODO PROCESO O SISTEMA SE PUEDE MEJORAR DETECTANDO Y ELIMINANDO TAREAS INNECESARIAS.

B) CAMBIAR LAS DIVERSAS OPERACIONES O ELEMENTOS DE LAS MISMAS , EN OCASIONES EL PROCESO DE SUBDIVISIÓN O FRAGMENTACIÓN ES TAN GRANDE QUE HACE A LOS PROCEDIMIENTOS INEFICIENTES , POR SER SOMETIDOS A REITERADAS REVISIONES QUE REPERCUTEN EN PERDIDAS DE TIEMPO Y ENERGÍAS. PARA EVITAR ESTAS INEFICIENCIAS LAS OPERACIONES DEBEN FUSIONARSE , O BIEN MODIFICAR A LOS ELEMENTOS DEL PROCEDIMIENTO QUE PERMITA OPTIMIZARLO , INCORPORANDO AQUELLAS OPERACIONES QUE LO HAGAN MÁS LÓGICO , COMPLETO Y CONGRUENTE.

C) CAMBIAR EL ORDEN DE LAS OPERACIONES.-EL CAMBIO DE ORDEN DE LAS OPERACIONES PUEDE HACER MÁS EFICIENTE EL PROCEDIMIENTO.

D) SIMPLIFICAR LAS OPERACIONES NECESARIAS.-UNA VEZ ANALIZADO EL PROCEDIMIENTO EN SU CONJUNTO Y HACIENDO LAS INNOVACIONES PERTINENTES , ES NECESARIO ESTUDIAR DETALLADAMENTE CADA UNA DE LAS OPERACIONES PARA DETERMINAR LAS POSIBILIDADES DE SIMPLIFICACIÓN.

E)MODIFICAR LAS ACTIVIDADES DE LOS PUESTOS Y EQUILIBRAR CARGAS DE TRABAJO.-SI EN ALGUNOS PUESTOS , SE CONGESTIONAN LOS ASUNTOS POR NEGLIGENCIA , FALTA DE ADIESTRAMIENTO DEL PERSONAL , INEQUITATIVAS CARGAS DE TRABAJO , ES NECESARIO EN LOS DOS PRIMEROS CASOS CONTROLAR , MOTIVAR Y CAPACITAR AL PERSONAL , Y EN EL ULTIMO CASO REPLANTEAR LAS ACTIVIDADES ENTRE LOS EMPLEADOS QUE PARTICIPAN EN EL PROCEDIMIENTO.

4.2.-IMPORTANCIA ADMINISTRATIVA.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ES LA HERRAMIENTA ADMINISTRATIVA QUE PERMITE A LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA UNA VISIÓN OPERATIVA SOBRE LA MANERA EN QUE SE DESARROLLAN LAS ACTIVIDADES DE LOS DIFERENTES PROCESOS.

PARA LOS NIVELES DIRECTIVOS PERMITE:

- * CONTAR CON UNA "RADIOGRAFÍA" SOBRE LOS DIFERENTES PROCESOS.
- * CONTROLAR EL FLUJO DE LAS OPERACIONES.
- * MEJORAR CUALITATIVA Y CUANTITATIVAMENTE EL CONTENIDO DE LOS PROCESOS Y EL TIEMPO DE RESPUESTA.
- * EVALUAR EL COSTO DE LOS PROCESOS.
- * REDUCIR EL TIEMPO DE INDUCCIÓN DE LOS EMPLEADOS.
- * PROPICIA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.

PARA LOS NIVELES OPERATIVOS PERMITE :

- * CONTAR CON UN DOCUMENTO QUE REFLEJA LA FORMA EN QUE SE EJECUTAN LAS ACTIVIDADES.
- * ES EN DOCUMENTO DE CONSULTA SOBRE SUS OPERACIONES DIARIAS.
- * LE PERMITE SABER EL PAPEL QUE OCUPA EL PUESTO QUE DETENTA.
- * PRECISA LA RESPONSABILIDAD DE LAS PARTES QUE INTERVIENEN.

PARA ESTAR EN MEJORES POSIBILIDADES DE REALIZAR UN ADECUADO ANÁLISIS ADMINISTRATIVO , ES NECESARIO ELABORAR FORMATOS QUE PERMITAN EVALUAR DETALLADAMENTE LOS PROCEDIMIENTOS . ALGUNOS SON LOS QUE A CONTINUACIÓN SE MUESTRAN :

FORMATOS DE ANÁLISIS DE CONGRUENCIA Y COHERENCIA DE PROCESOS:

- *ANÁLISIS DE CONGRUENCIA ENTRE EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN , PROCEDIMIENTO Y POLÍTICAS DE OPERACIÓN.

- ANÁLISIS DE PARETO.
- EVALUACIÓN DEL PROCESO.
- ANÁLISIS PARA LA EFICIENCIA DE PROCESOS.
 - *LOGICA DE RECORRIDO Y EQUILIBRIO DE PROCESOS.
 - *ANÁLISIS DEL COSTO POR PROCESO.
 - *ANÁLISIS DE CALIDAD POR PROCESO.

EJEMPLOS :

ANALISIS DE CONGRUENCIA ENTRE EL MANUAL DE ORGANIZACION, PROCEDIMIENTO Y POLITICAS DE OPERACION.

PUESTO CODIGO CLAVE	MANUAL DE ORGANIZACION		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS		POLITICAS DE OPERACION		ACCIONES CORRECTIVAS
	FUNCIONES		ACTIVIDADES		IMPACTO		
	SI	NO	MOTIVOS	SI	NO	MOTIVOS	

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

4.3.-IMPORTANCIA FUNCIONAL.

UNO DE LOS INSTRUMENTOS QUE PERMITE HACER UNA ADECUADA EVALUACIÓN AL CONTROL INTERNO DE UNA ORGANIZACIÓN , ES EL MÉTODO DE GRAFICACIÓN. ESTE MÉTODO HA UTILIZADO LA TÉCNICA DE ELABORACIÓN DE FLUJOGRAMAS , QUE SON DOCUMENTOS EN LOS QUE SE PLASMAN LOS PASOS QUE INTEGRAN UN PROCESO O PROCEDIMIENTO EN FORMA ORDENADA Y SECUENCIAL , Y QUE PERMITEN CONOCER EN RESUMEN LA ACTIVIDAD DEL ÁREA QUE VA A SER EXAMINADA.

LOS FLUJOGRAMAS DAN LA POSIBILIDAD DE ADQUIRIR UN CONOCIMIENTO PRELIMINAR DE LAS OPERACIONES QUE VA A EXAMINAR , ASÍ COMO LA COMUNICACIÓN QUE ÉSTAS GENERAN CON LOS DIVERSOS INTEGRANTES DE LA ENTIDAD.

POR LO ANTERIOR ES NECESARIO QUE EL PERSONAL ENCARGADO DE ELABORAR LOS PROCEDIMIENTOS , TENGA LA POSIBILIDAD DE :

- * REDUCIR EL FLUJO DEL PROCESO ADECUADAMENTE.
- * DETERMINAR SUFICIENTE Y EFICIENTEMENTE LOS CONTROLES.
- * PROMOVER LA EFICIENCIA DE OPERACIÓN Y OPORTUNIDAD DE INFORMACIÓN.

TODO ESTO IMPLICA QUE EL CRITERIO DE DIAGRAMACIÓN ES TRASCENDENTAL PARA LA FUNCIONALIDAD DEL PROCEDIMIENTO.

REGLAS PARA LA ELABORACIÓN DE DIAGRAMAS.

A) EN CUANTO A SU DIBUJO.

-ES CONVENIENTE NO MEZCLAR EN UN MISMO LADO DEL SÍMBOLO VARIAS LÍNEAS DE ENTRADA Y SALIDA.

-POR CLARIDAD , NO DEBE HABER MAS DE UNA LÍNEA DE UNIÓN ENTRE DOS SÍMBOLOS .

-EL SÍMBOLO DE DECISIÓN ES EL ÚNICO QUE PUEDE TENER HASTA TRES LÍNEAS DE SALIDA.

-LAS LÍNEAS DE UNIÓN SE DEBEN REPRESENTAR MEDIANTE LÍNEAS RECTAS Y EN CASO NECESARIO UTILIZAR ÁNGULOS RECTOS.

-PARA EFECTOS DE PRESENTACIÓN , ES RECOMENDABLE QUE LOS SÍMBOLOS MANTENGAN UNIFORMIDAD EN SU TAMAÑO , SALVO EN CASO QUE SE REQUIERA HACER RESALTAR ALGUNA SITUACIÓN ESPECIAL.

B) EN CUANTO A SU CONTENIDO Y/O USO.

LA REDACCIÓN DEL CONTENIDO DEL SÍMBOLO DE OPERACIÓN DEBE SER MEDIANTE FRASES BREVES Y SENCILLAS DE TAL MODO QUE SU COMPRENSIÓN SEA CLARA. CUANDO EL SÍMBOLO TERMINAL IDENTIFIQUE UNA UNIDAD ADMINISTRATIVA (ÁREA) , DEBE CONTENER EL NOMBRE COMPLETO DE ELLA . CUANDO SE UTILICEN INICIALES PARA IDENTIFICAR LA UNIDAD ADMINISTRATIVA SE DEBE ASENTAR SU SIGNIFICADO AL PIE DE LA HOJA DEL DIAGRAMA.

EL SÍMBOLO "DOCUMENTO" DEBE CONTENER EL NOMBRE ORIGINAL DE LA FORMA O REPORTE EN CUESTIÓN.

CUANDO SE PRESENTEN VARIOS TANTOS DE UN DOCUMENTO , EL ORIGINAL SE IDENTIFICA CON LA LETRA "a" Y LAS COPIAS MEDIANTE DÍGITOS "1" , "2" , "3" , ETC. SE RECOMIENDA ANOTAR ESTA IDENTIFICACIÓN EN EL EXTREMO INFERIOR DERECHO DEL SÍMBOLO.

EL CONTENIDO DEL SÍMBOLO CONECTOR PUEDE SER ALFABÉTICO O NUMÉRICO , TENIENDO PRESENTE QUE LOS CONTENIDOS DE LOS CONECTORES DE ENTRADA Y SALIDA DEBEN SER IGUALES.

CUANDO SE TIENE UNA GRAN CANTIDAD DE CONECTORES , ES CONVENIENTE ADICIONAR UN COLOR AL SÍMBOLO O A SU CONTENIDO , LO CUAL FACILITARÁ SU LOCALIZACIÓN. EN ESTE CASO OTRA MEDIDA PUEDE SER COLOCAR ANTES O DESPUÉS DEL CONECTOR EL SÍMBOLO TERMINAL CUYO CONTENIDO ES EL NOMBRE DE LA UNIDAD ADMINISTRATIVA , EL NOMBRE DE UNA OPERACIÓN , ETC. EN DONDE SE ENCUENTRE EL CONECTOR DISTINTO.

ES RECOMENDABLE QUE EL CONTENIDO DEL CONECTOR DE PAGINA SEA NUMÉRICO , EN EL ENTENDIDO DE QUE EL SÍMBOLO QUE INDICA EL DESTINO DEBE CONTENER EL NUMERO DE PAGINA DONDE CONTINUA EL DIAGRAMA , Y EL SÍMBOLO QUE INDICA LA PROCEDENCIA DEBE CONTENER EL NUMERO DE PAGINA DE DONDE PROVIENE EL DIAGRAMA.

CLASIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS.

DEBIDO AL EXTENSO USO DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO Y A LA DIVERSIDAD DE APLICACIONES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE CADA TRABAJO , LOS DIAGRAMAS DE FLUJO HAN TOMADO VARIACIONES , FORMAS Y TÍTULOS , DEBIDO A ESTO SE TOMA EL TIPO QUE SE AJUSTE A LOS REQUERIMIENTOS DE LA EMPRESA.

POR SU PRESENTACIÓN.

DE BLOQUE.-SE PRESENTAN PARA RESALTAR DETERMINADOS ASPECTOS , ES IDEAL PARA HACER PRESENTACIONES ANTE LOS NIVELES DIRECTIVOS , O PARA REPRESENTAR CONTROL DE INSUMOS.

DE DETALLE.-ES LA PRESENTACIÓN DEL PROCEDIMIENTO EN SU MÍNIMA EXPRESIÓN.

POR SU FORMATO.

VERTICAL.-EL FLUJO DE OPERACIONES VA DE ARRIBA HACIA ABAJO Y DE IZQUIERDA A DERECHA.

HORIZONTAL.-EL FLUJO DE OPERACIONES CORRE DE IZQUIERDA A DERECHA Y DE ARRIBA HACIA ABAJO.

TABULAR.-DENOMINADO TAMBIÉN "COLUMNAR O PANORÁMICO" PRESENTA UNA SOLA SECUENCIA DE OPERACIONES O FLUJO DE LAS OPERACIONES. SU FORMULACIÓN SE BASA EN EL FORMATO VERTICAL Y ES EL MÁS RECOMENDADO POR SU FORMA ENTENDIBLE.

ARQUITECTÓNICO.- PRESENTA UNA FORMA MAS OBJETIVA DE FLUJO DE OPERACIONES , REPRESENTADAS POR PERSONAS , FORMAS O MATERIALES.

POR SU PROPÓSITO.

DE FORMA.-SE OCUPA DE DOCUMENTOS O REPORTES , SE PRESENTA MEDIANTE SÍMBOLOS SECUENCIALES DE LAS OPERACIONES , REPRESENTA DIVERSOS PUESTOS O UNIDADES ADMINISTRATIVAS DESDE SU ORIGEN HASTA SU DESTINO FINAL , UTILIZA EL FORMATO HORIZONTAL.

DE LABORES.-SE CONOCE TAMBIÉN COMO "DIAGRAMA ABREVIADO DE PROCESO" , UTILIZA SÍMBOLOS PARA SU SECUENCIA DE OPERACIONES , DESCRIBE QUIEN EJECUTA LA OPERACIÓN , PORQUE LA HACE Y EN QUE CONSISTE , UTILIZA EL FORMATO VERTICAL.

DE METODO.-REPRESENTA UNA SECUENCIA DE OPERACIONES , LA PERSONA QUE LAS REALIZA Y LA MANERA DE EFECTUARLAS , ES ÚTIL PARA ADIESTRAMIENTO DE PERSONAL , UTILIZA EL FORMATO VERTICAL.

ANALÍTICO.- PRESENTA LA SECUENCIA DE OPERACIONES , LA PERSONA QUE DEBE REALIZARLAS Y EL ANÁLISIS DE LAS OPERACIONES EN CADA

PROCESO , CONSIGNA EL TIEMPO EMPLEADO EN EL RECORRIDO Y LA DISTANCIA DEL MISMO , UTILIZA EL FORMATO VERTICAL.

DE ESPACIO.-MUESTRA EL ESPACIO POR EL QUE SE DESPLAZA UNA FORMA , MATERIAL O PERSONA DURANTE LA OPERACIÓN DEL PROCEDIMIENTO , UTILIZA EL FORMATO ARQUITECTÓNICO.

DIAGRAMA DE RECORRIDO.

PARA CONSTRUIR UN DIAGRAMA DE RECORRIDO SE NECESITA ANTE TODO UN PLANO A ESCALA DE LA OFICINA O DE LUGAR DE TRABAJO Y SOBRE ESTE SE REALIZAN LOS TRANSPORTES NECESARIOS PARA COMPLETAR DETERMINADO LAPSO , UTILIZANDO ALGUNAS VECES LOS SÍMBOLOS DEL DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTOS PARA EXPRESAR LAS ACTIVIDADES QUE SE EFECTÚAN EN LOS DIVERSOS PUNTOS DE PARADA.

DIAGRAMA DE HILOS.

UNA MODALIDAD DEL DIAGRAMA DE RECORRIDO SE DA EN EL DIAGRAMA DE HILOS , EL CUAL EN VEZ DE DIBUJAR LOS MOVIMIENTOS EFECTUADOS CON UNA LÍNEA , SE INDICAN MEDIANTE HILOS , SIRVE PARA REPRESENTAR LA FRECUENCIA DE ESOS RECORRIDOS .

DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE FORMATOS.

SE EMPLEA PARA EL ESTUDIO DETALLADO DE FORMATOS CON VARIAS COPIAS , O DE PROCEDIMIENTOS QUE TOCAN MÁS DE UN PUESTO. DA UNA VISIÓN GENERAL Y EN DETALLE DEL MODO EN QUE FLUYE EL TRABAJO , SIN OLVIDAR QUE ENTRE MAS DETALLADO ES MENOR MANEJABLE , PUDIENDO LLEGAR INCLUSO A SER INÚTIL.

EL DIAGRAMA DE DISTRIBUCIÓN DE FORMATOS TIENE UNA VENTAJA SOBRE LOS DEMÁS , PERMITE COMPROBAR QUE TODOS LOS FORMATOS QUE ENTRARON EN ÉL TUVIERON DESTINO.

VENTAJAS DE LOS MANUALES :

- AYUDAN A LOGRAR LA ORGANIZACIÓN Y VISUALIZACIÓN DE LOS HECHOS.
- AYUDAN EN EL ANÁLISIS Y VISUALIZACIÓN DE LOS HECHOS.
- AYUDAN A LOGRAR UN PROCEDIMIENTO O MÉTODO MEJORADO.
- AYUDAN A CONVENCER A OTROS DEL VALOR MEDIO MEJORADO.

COMO HERRAMIENTA :

- ES ÚTIL PARA UNA PLANEACIÓN MAS EFICAZ.
- SIRVEN PARA LOGRAR UNA MEJOR ORGANIZACIÓN.
- SIRVEN PARA TENER UN MEJOR CONTROL SOBRE LAS DIFERENTES OPERACIONES Y PROCESOS.

IDENTIFICACIÓN DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO.

EN LA PARTE SUPERIOR Y AL CENTRO DEL FORMATO UTILIZADO EL NOMBRE DEL ÁREA A LA QUE CORRESPONDE EL DOCUMENTO.

BAJO EL DATO ANTERIOR EL NOMBRE COMPLETO DEL PROCEDIMIENTO INCLUYENDO SU CLAVE , SI ESTA NÚMERADO.

EL NOMBRE DEL ÁREA RESPONSABLE DE LA ELABORACIÓN DEL DIAGRAMA.

EL NOMBRE COMPLETO DE LA PERSONA QUE AUTORIZA EL PROCEDIMIENTO.

FECHA DE ELABORACIÓN.

EN EL ÁNGULO DERECHO SUPERIOR O INFERIOR , SEGÚN SEA EL CASO , EL NÚMERO DE PAGINA QUE OCUPA EL DIAGRAMA.

4.4.- TIPOS DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.

EN TÉRMINOS GENERALES PODEMOS CLASIFICAR A LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN DOS FORMAS : MANUALES ADMINISTRATIVOS Y MANUALES OPERATIVOS . ESTA CLASIFICACIÓN OBEDECE SOBRE TODO A SU ÁMBITO DE APLICACIÓN. LA PRIMERA CORRESPONDE A AQUELLOS ELABORADOS PARA ORGANIZAR LA OPERACIÓN DE ÁREAS CUYO TRABAJO ES DESEMPEÑADO DENTRO DE LAS OFICINAS , LA SEGUNDA CLASIFICACIÓN ES PARA NORMATR LA OPERACIÓN DE ÁREAS DE TIPO OPERATIVO , ES DECIR , AQUELLAS SOBRE LAS QUE RECAE LA PRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.

***PROCEDIMIENTOS ADMISNISTRATIVOS.-** SON AQUELLOS CUYO CONTENIDO SE IDENTIFICA CON LA FUNCIÓN DESEMPEÑADA EN LA OFICINA , TAL COMO EL MANEJO DE DOCUMENTOS , PROGRAMAS DE TRABAJO ; PRESUPUESTOS , SU EJERCICIO Y CONTROL ; RECLUTAMIENTO , SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN ; PAGO DE NOMINA , ETC.

***PROCEDIMIENTOS OPERATIVOS.-** SON AQUELLOS IDENTIFICADOS CON LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA EMPRESA , GENERALMENTE EN LA PRODUCCIÓN DE BIENES O SERVICIOS , SU CONTENIDO COMPRENDE ORGANIZAR FUNCIONES TALES COMO ; CONTROL DE CALIDAD , ENSAMBLE , MANTENIMIENTO , PRODUCCIÓN POR MAQUINARIA O EMPLEADO , ETC.

OTRA CLASIFICACIÓN QUE PODRIAMOS REFERIR ES :

-PROCEDIMIENTOS GENERALES.

-PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS.

PROCEDIMIENTOS GENERALES.- SON AQUELLOS CUYO CONTENIDO Y ALCANCE ESTA DISEÑADO PARA EL CONTROL DE UNA FUNCIÓN GENÉRICA DE LA EMPRESA , COMO PUEDEN SER , "LAS VENTAS" , "LA PRODUCCIÓN" , DE MANERA GLOBAL SON AQUELLOS CUYO CONTENIDO ESTA ENCAMINADO AL CONTROL DE LA FUNCIÓN PRINCIPAL DE LA EMPRESA , YA SEA DE BIENES Y/O SERVICIOS , POR EJEMPLO :

"PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DEL PAGO DE IMPUESTOS".

"PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LA CALIDAD DE LOS BIENES PRODUCIDOS".

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GENERAL , ES AQUEL QUE CONTIENE INFORMACIÓN CUYA RESPONSABILIDAD RECAE EN MÁS DE UN ÁREA DENTRO DE LA EMPRESA.

PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS.- EL CONTENIDO DE ESTOS DOCUMENTOS TIENDE A CUBRIR EL QUEHACER DE UNA FUNCIÓN ESPECÍFICA O DE TODO UN DEPARTAMENTO DE LA EMPRESA , COMO PUEDE SER EL CONTROL DE LOS RECURSOS FINANCIEROS , MATERIALES Y HUMANOS , DENTRO DEL ÁMBITO QUE LE CORRESPONDA , POR EJEMPLO :

"PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS AFECTACIONES PRESUPUESTALES".

"PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE LAS MATERIAS PRIMAS UTILIZADAS PARA LA PRODUCCIÓN DE ARTÍCULOS".

4.5.-CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

EL CONTENIDO DE LOS APARTADOS QUE COMPRENDE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS VARIA DE ACUERDO A LAS FUNCIONES QUE SE PRETENDAN ORGANIZAR. EXISTEN DIFERENCIAS DE FONDO EN CUANTO A UNA ÁREA OPERATIVA Y UNA ADMINISTRATIVA . SIN EMBARGO . LA FORMA DE LOS APARTADOS SE MANTENDRÁ CONSTANTE.

ES IMPRESCINDIBLE NO OLVIDAR QUE EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS ESTA ENCAMINADO A ORGANIZAR LAS OPERACIONES DE TODA LA EMPRESA .,POR LO QUE QUIENES CONSULTAN SU CONTENIDO TIENEN DIFERENTES DISCIPLINAS PROFESIONALES . POR TAL RAZÓN . SU REDACCIÓN DEBE SER LO MAS CLARO POSIBLE . EVITANDO AL MÁXIMO EL USO DE TECNICISMOS . EXCEPTO CUANDO SE TRATE DE MANUALES MUY ESPECÍFICOS.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS CONTIENE LAS ESTRATEGIAS DIRECTIVAS . NORMAS O POLÍTICAS . Y LA DESCRIPCIÓN DE OPERACIONES CRONOLÓGICAS . DELIMITAN LAS RESPONSABILIDADES Y PROCESOS QUE DEBEN OBSERVAR LAS ÁREAS EN EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

SU ELABORACIÓN COMPRENDE LOS SIGUIENTES APARTADOS :

A) CARÁTULA.

B) ÍNDICE.

C) MARCO NORMATIVO.

D) OBJETIVOS.

GENERAL.

ESPECÍFICO.

E) ALCANCE.

F) POLÍTICAS OPERATIVAS.

G) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

H) DIAGRAMA DE FLUJO.

I) FORMATOS IMPRESOS.

A) CARÁTULA.

EL DISEÑO DEL FORMATO EN EL CUAL SE ANOTARA LA INFORMACIÓN QUE SE RECABE DEBE SER UNIFORME PARA DAR MAYOR PRESENTACIÓN AL TOTAL DE DOCUMENTOS QUE SE ELABOREN. EN TERMINOS GENERALES EL CONTENIDO DE LA HOJA ES EL SIGUIENTE :

-HOJA DE CARÁTULA :

LOGOTIPO	NOMBRE DE LA EMPRESA
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO (1)	
NOMBRE DEL AREA QUE ELABORO	
FECHA	

(1) PARA DEFINIR EL NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO , ES RECOMENDABLE HACERLO AL FINALIZAR SU ELABORACIÓN SIN OLVIDAR LA CONGRUENCIA QUE DEBE EXISTIR ENTRE EL OBJETIVO Y LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

CARÁTULA DE AUTORIZACIÓN.

LOGOTIPO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL PROCEDIM.	CLAVE	FECHA
FIRMAS DE AUTORIZACION ELABORO : AUTORIZO :		
NOMBRE Y FIRMA		NOMBRE Y FIRMA
NOMBRE DEL AREA QUE ELABORO		
ULTIMA FECHA DE REVISION	APARTADO CORREGIDO YO MEJORA REALIZADA	

CARÁTULA PARA ÍNDICE ,MARCO NORMATIVO , OBJETIVO , ALCANCE Y POLÍTICAS.

LOGOTIPO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO	CLAVE	FECHA
FOLIA DE		

CARÁTULA PARA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES Y DIAGRAMA DE FLUJO.

SE EXPLICA EN LOS APARTADOS CORRESPONDIENTES.

B) ÍNDICE.

ES LA RELACIÓN DE CAPÍTULOS Y SUBCAPÍTULOS QUE COMPRENDE EL MANUAL , SE RELACIONAN CON NÚMEROS CONSECUTIVOS , EN ORDEN ALFABÉTICO O LA COMBINACIÓN DE ESTOS.

EJEMPLO :

<u>ÍNDICE</u>	<u>PAGINA</u>
1.-MARCO NORMATIVO	2
2.-OBJETIVOS	3
A)GENERAL	
B)ESPECÍFICO	
3.-ALCANCE	6
4.-POLÍTICAS OPERATIVAS	7
5.-DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES	15
6.-DIAGRAMA DE FLUJO	16
7.-FORMATOS IMPRESOS	18

C) MARCO NORMATIVO.

NO OBSTANTE QUE ESTE APARTADO SE DA CON MAYOR FRECUENCIA EN EL SECTOR GUBERNAMENTAL , EL SECTOR PRIVADO NO ES DEL TODO AJENO , SOBRE TODO CUANDO SE TRATA DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS QUE TIENEN QUE VER CON EL PAGO DE IMPUESTOS O QUE SE RELACIONEN CON ACTIVIDADES REGULADAS JURIDICAMENTE.

SU CONTENIDO ES LA RELACIÓN DE LOS TÍTULOS DE LOS PRINCIPALES ORDENAMIENTOS JURÍDICOS QUE FACULTAN , ATRIBUYEN U OBLIGAN A LA EMPRESA A SU CUMPLIMIENTO.

EJEMPLO :

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.
PUBLICADA EN EL DIARIO OFICIAL DE FECHA 5 DE FEBRERO DE 1917.
TÍTULO SEXTO , "DEL TRABAJO Y PREVISIÓN SOCIAL".
ARTICULO 123.
FRACCIÓN "A".
INCISO VI.

POR OTRA PARTE , ESTAS DISPOSICIONES JURÍDICAS TIENEN UN ORDEN
JERÁRQUICO:

- CONSTITUCIÓN POLÍTICA.
- TRATADOS INTERNACIONALES.
- LEYES (CÓDIGOS).
- CONVENIOS.
- REGLAMENTOS.
- DECRETOS.
- ACUERDO ADMINISTRATIVOS.

D) OBJETIVOS.

ES LA RELACIÓN DEL FIN QUE SE PRETENDE ALCANZAR CON EL
CUMPLIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO , LA REALIZACIÓN DE UNA SOLA
OPERACIÓN , DE UNA ACTIVIDAD CONCRETA , DE UNA FUNCIÓN O DE
TODO EL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.

LA DESCRIPCIÓN DEL OBJETIVO SE INICIA CON UN VERBO EN TIEMPO
INFINITIVO , EVITANDO EL USO DE ADJETIVOS CALIFICATIVOS.

EJEMPLO :

GENERAL.

"COMPETIR CON MEJOR CALIDAD Y PRECIO EN EL MERCADO , A TRAVÉS
DE EFICIENTAR LOS PROCESOS DE COMPRAS , DE PRODUCCIÓN Y DE
DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO DE LA EMPRESA"

ESPECÍFICOS.

"REVISAR PARA ESTANDARIZAR LOS PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA"

"REALIZAR ESTUDIOS DE TIEMPOS Y MOVIMIENTOS EN LAS ÁREAS
OPERATIVAS DE LA EMPRESA"

E) ALCANCE.

ES LA EXPLICACIÓN DE LO QUE ABARCA EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS SE INDICA EL NOMBRE DE LAS ÁREAS O PUESTOS INVOLUCRADOS DE MANERA DIRECTA O INDIRECTA , ES DECIR , SE INDICA EL ÁMBITO DE ACCIÓN DENTRO DE LA EMPRESA.

EJEMPLO :

ESTA MANUAL ES DE OBSERVANCIA OBLIGATORIA PARA:

NOMBRE DEL ÁREA O PUESTO.	ACTIVIDAD/RESPONSABILIDAD.
SUBGERENCIA DE PRODUCCIÓN.	1 , 5 , 7 , ETC.
DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE	2 , 3 , 4 , 9 , 10 , ETC.
DEPARTAMENTO DE ACABADO	6 , 8 , 11 , 12 , ETC.

F) POLÍTICAS OPERATIVAS.

LO FUNDAMENTAL DE ESTE APARTADO ESTIBA EN QUE VA A DEFINIR LOS LINEAMIENTOS GENERALES QUE REGULEN EL CURSO DE LAS ACTIVIDADES DE LOS ÓRGANOS INVOLUCRADOS EN LOS DIFERENTES PROCESOS , SU CONTENIDO LO ESTABLECEN LOS FUNCIONARIOS O TITULARES DE ÁREAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA , POR SER ESTOS QUIENES EJECUTAN LAS FUNCIONES DIRECTIVAS.

SU CONTENIDO ESTA RELACIONADO CON LAS FUNCIONES O ACTIVIDADES DEL PUESTO QUE LAS EJECUTA , SERAN DEFINIDAS POR EL TITULAR DEL ÁREA Y AUTORIZADAS POR SU JEFE INMEDIATO , SE AGRUPARAN DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA Y SIGUIENDO UNA SECUENCIA LÓGICA DE OPERACIÓN.

SU FLEXIBILIDAD DEBE ESTAR EN RELACIÓN DIRECTA AL GRADO DE DESAGREGACIÓN FUNCIONAL QUE SE ESTE REGULANDO , ES DECIR , CUANDO MENOS SEA EL NIVEL JERARQUICO MENOS FLEXIBLES SERÁN PARA EVITAR QUE SE INCURRA EN FALLAS O SE APLIQUEN SEGÚN EL CRITERIO.

TODAS LAS ACCIONES QUE SE EJECUTEN EN LAS ÁREAS , ESTARÁN SOPORTADAS POR POLÍTICAS CLARAMENTE ESTABLECIDAS.

DEBERÁ PREVERSE LA POSIBILIDAD DE INCUMPLIMIENTO , SUS CONSECUENCIAS O RESPONSABILIDADES , YA SEA PORQUE NO SE DEN

LAS CONDICIONES SUPUESTAS O PORQUE SE VIOLAN O ALTERAN DELIBERADAMENTE.

SE REDACTAN CON UN LENGUAJE CLARO, SENCILLO Y CONCISO, EXHORTANDO A LLEVAR A LA PRÁCTICA LO QUE SE PROPONE. SU COMPRENSIÓN DEBE FACILITARSE INCLUSO A PERSONAS NO FAMILIARIZADAS CON EL PROCEDIMIENTO. LOS VERBOS QUE SE UTILICEN DEBEN ESTAR CONJUGADOS EN TIEMPO INFINITIVO.

EJEMPLOS :

CORRESPONDE AL DEPARTAMENTO DE ENSAMBLE :

"VERIFICAR QUE LOS PROCESOS " A " Y "B" SE AJUSTEN AL REQUERIMIENTO 0.3 cm. A 0.5 cm. Y 0.2 cm. A 0.4 cm. , RESPECTIVAMENTE"

CORRESPONDE AL DEPARTAMENTO DE PERSONAL.

"VERIFICAR QUE EL PERSONAL SINDICALIZADO SE AJUSTE A LOS TIEMPOS DE ENTRADAS Y SALIDAS, CON TOLERANCIA MÁXIMA DE 10 MINUTOS SOBRE LA HORA DE ENTRADA FIJADA, 8:00 a.m. Y DE 30 MINUTOS SOBRE LA HORA DE SALIDA "

G) DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

EL FORMATO QUE SE PROPONE PARA DESARROLLAR ESTE APARTADO ES EL SIGUIENTE .

LOGOTIPO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO		CLAVE	
		FECHA	
AREA	ACTIVIDAD		
	N°	DESCRIPCIÓN	
HOJA DE			

LA REDACCIÓN DEL PROCEDIMIENTO SE INICIA CON LA DESCRIPCIÓN DE LAS ACTIVIDADES EN ORDEN CRONOLÓGICO , SE PRECISA EN QUE CONSISTE CADA ACTIVIDAD , QUIEN ORDENA EJECUTARLA , CUANDO Y DONDE Y POR QUIEN DEBE EJECUTARSE.

CUANDO LA DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO SEA GENERAL Y POR LO MISMO ABARQUE VARIAS ÁREAS , DEBE INDICARSE PARA CADA ACTIVIDAD EL ÁREA Y CARGO DEL RESPONSABLE DE SU EJECUCIÓN , POR EJEMPLO : DEPARTAMENTO DE COMPRAS , JEFE DE DEPARTAMENTO ; OFICINA DE ADQUISICIONES , JEFE DE OFICINA , ETC.

EN PROCEDIMIENTOS DE TIPO GENERAL , AL INICIAR LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SE CITARA EL NOMBRE DEL ÁREA Y ÓRGANO EJECUTANTE DE ACUERDO A LA ESTRUCTURA ORGÁNICA GENERAL ; CUANDO SE HAG A REFERENCIA A ENTIDADES AJENAS A LA EMPRESA , SERÁ NECESARIO INCLUIR EL NOMBRE Y ÁREA CON QUIEN EXISTA LA RELACIÓN, EJEMPLO :

"SECRETARÍA DE HACIENDA Y CREDITO PÚBLICO , OFICINA RECAUDADORA".

EN PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS DE UNA SOLA ÁREA , LA REDACCIÓN DE ACTIVIDADES SE HACE CON LA DESCRIPCIÓN EN DETALLE , POR LO QUE SE CITA EL NOMBRE DEL PUESTO EJECUTANTE DE ACUERDO A LA PLANTILLA DE PERSONAL , EJEMPLO : JEFE DE OFICINA DE MANTENIMIENTO , ENSAMBLADOR , ETC.

PARA LA NUMERACIÓN DE ACTIVIDADES SE DEBE EMPLEAR NÚMEROS ARÁBIGOS DE MANERA PROGRESIVA PARA FACILITAR LA COMPRENSIÓN E IDENTIFICACIÓN DEL DIAGRAMA DE FLUJO , AUN EN LOS CASOS EN QUE EXISTAN VARIAS ALTERNATIVAS EN UNA MISMA ACTIVIDAD.

PARA LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES SE USARAN VERBOS EN TIEMPO PRESENTE , CONJUGADOS EN TERCERA PERSONA DEL SINGULAR , TALES COMO : REQUIS A , ELABORA , REVIS A , RECIBE , ENVÍA , REGISTRA , ETC. , LA REDACCIÓN DEBE SER CLARA , BREVE Y CONCISA.

EJEMPLO :

FORMATO PROPUESTO PARA LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES.

LOGOTIPO

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

PROCEDIMIENTO ESPECIFICO PARA EL CONTROL
DE EQUIPO Y MOBILIARIO

G.R.M.-24

27 MAYO 97

AREA OPUESTO	A C T I V I D A D	
	No.	DESCRIPCION
JEFE DEL DPTO. DE CONTROL DE EQUIPO		INICIA PROCEDIMIENTO
	1	RECIBE DEL DEPTO. DE ADQUISICIONES OFICIO DEL EQUIPO ADQUIRIDO.
	2	¿EL EQUIPO ADQUIRIDO ES NUEVO? NO...CONECTA CON ACTIVIDAD 2.3.
	2.1	SI..... REvisa EQUIPO ,SU INSTALACION , USO Y QUE SE UTILICE ADECUADAMENTE.
JEFE DE OFNA. DE CONTROL DE EQUIPO	2.2	TURNA RELACION DE EQUIPO A LA OFNA. DE CONTROL DE EQUIPO PARA CAPTURA.
	3	RECIBE RELACION , CAPTURA PARA PRO- GRAMAR MANTTO. PREVENTIVO. ARCHIVA RELACION.
JEFE DEL DPTO. DE MANTENIMIENTO	2.3	NO..... REvisa INSTALACION , CONDICIONES Y CORRECTA UTILIZACION.
	2.4	ELABORA EN ORIGINAL Y COPIA "ORDEN DE MANTTO.PREVENTIVO" Y TURNA A LA OFNA. DE MANTTO. ARCHIVA COPIAS
JEFE DE OFICINA MANTTO. Y CONTROL.	4	RECIBE ORDEN DE MANTTO. SE TRANSLA DA PARA DAR MANTTO. AL EQUIPO Y EMI- TE FORMA "EVALUACION DE OPERACION DE MAQUINARIA" EN ORIGINAL Y COPIA.

H) DIAGRAMA DE FLUJO.

ESTE APARTADO ESTA DISEÑADO PARA PRESENTAR EN FORMA GRÁFICA Y SECUENCIAL EL ORDEN EN QUE SE REALIZAN LAS ACTIVIDADES DEL PROCEDIMIENTO Y/O ITINERARIO DE LAS PERSONAS , FORMAS Y MATERIALES UTILIZADOS : ASIMISMO MOSTRAR A LAS ÁREAS O PUESTOS QUE INTERVIENEN PARA CADA ACTIVIDAD DESCRITA . SE PUEDE INDICAR ADEMÁS EL EQUIPO QUE SE UTILICE PARA CADA CASO .

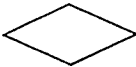
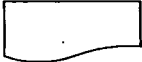



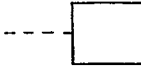
EL DIAGRAMA DE FLUJO , MUESTRA TAMBIÉN , LAS ÁREAS QUE INTERVIENEN EN EL PROCEDIMIENTO (PROCEDIMIENTO GENERAL) O LOS PUESTOS QUE INTERVIENEN (PROCEDIMIENTO ESPECIFICO) , PROPORCIONA UNA DESCRIPCIÓN SINTÉTICA DEL CONJUNTO QUE FACILITA SU COMPRENSIÓN.




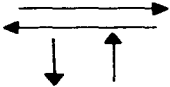


DEPENDIENDO DE LA NECESIDAD QUE PRETENDA CUBRIR EL MANUAL LA SIMBOLOGÍA PUEDE SER CON FIGURAS O SÍMBOLOS , SIENDO MÁS COMÚN EL USO DE ESTOS ÚLTIMOS.


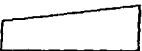

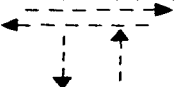
EN LA ACTUALIDAD EL USO DE LAS COMPUTADORAS Y SU GRAN DIVERSIDAD DE PROGRAMAS DESARROLLADOS PARA FACILITAR LAS TAREAS ADMINISTRATIVAS HAN PROVOCADO EL CAMBIO DE LAS FORMAS DE DIAGRAMAR , ANTERIORMENTE SE UTILIZABAN PLANTILLAS , PREFERENTEMENTE FABRICADAS POR LA EMPRESA I. B.M. TIPO GX20-8020-2 U/M 010 POR CONTENER SIMBOLOGÍA RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE , PARA EL USO DEL COMPUTADOR EXISTE EL PROGRAMA LLAMADO FLOW CHARTING : ES PRECISO MENCIONAR QUE AMBAS FORMAS ESTÁN SUJETAS A LA SIMBOLOGÍA A.N.S.I. , DE NIVEL MUNDIAL.

EJEMPLO :

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	DESCRIPCIÓN
	INICIO O TÉRMINO	SEÑALA DONDE INICIA O TERMINA UN DIAGRAMA , ADEMÁS SE USA PARA INDICAR UN ÓRGANO ADMINISTRATIVO O PUESTO QUE REALIZA LA ACTIVIDAD
	OPERACIÓN	REPRESENTA LA EJECUCIÓN DE UNA ACTIVIDAD RELATIVA AL PROCEDIMIENTO , LA DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD SE HARÁ MEDIANTE FRASES BREVES Y SENCILLAS , SU REDACCIÓN SE INICIA CON UN VERBO .

	DECISION O ALTERNATIVA	INDICA UN PUNTO EN EL FLUJO EN EL QUE SON POSIBLES VARIOS CAMINOS ALTERNATIVOS.
	DOCUMENTO	REPRESENTA CUALQUIER TIPO DE DOCUMENTO QUE SE GENERE. DEBE CONTENER EL NOMBRE DE LA FORMA O REPORTE EN CUESTION, CUANDO SE REPRESENTEN VARIOS TANTOS EL ORIGINAL SE IDENTIFICARA CON LA LETRA "O" Y LAS COPIAS MEDIANTE DÍGITOS 1,2,3,ETC.. ESTA IDENTIFICACIÓN SE ANOTARA EN EL EXTREMO INFERIOR DERECHO.
	ARCHIVO DEFINITIVO.	SE GUARDA UN DOCUMENTO EN FORMA DEFINITIVA.
	ARCHIVO TEMPORAL.	SE GUARDA UN DOCUMENTO EN FORMA TEMPORAL.
	DESARCHIVO.	SE DESARCHIVA EL DOCUMENTO GUARDADO EN FORMA TEMPORAL.
	ANOTACIÓN.	SE USA PARA COMENTARIOS ADICIONALES A UNA ACTIVIDAD Y SE PUEDE CONECTAR A CUALQUIER SIMBOLO DEL DIAGRAMA EN EL LUGAR DONDE LA ANOTACIÓN SEA SIGNIFICATIVA.

	CONECTOR.	REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE DE UNA PARTE DEL DIAGRAMA DE FLUJO CON OTRA HOJA DEL MISMO. SU IDENTIFICACIÓN PUEDE SER NUMÉRICA O ALFABÉTICA. LAS SALIDAS Y ENTRADAS DEBEN TENER EL MISMO NUMERO O LETRA.
	CONECTOR DE PAGINA	REPRESENTA UNA CONEXIÓN O ENLACE CON OTRA HOJA EN LA QUE CONTINIA EL DIAGRAMA PUEDE SER NUMÉRICA O ALFABÉTICA Y REPRESENTARSE EN LA MISMA COLUMNA. A CADA CONECTOR DE SALIDA DE PAGINA LE CORRESPONDE OTRO DE ENTRADA DE PAGINA CON EL MISMO NUMERO O LETRA.
	CONECTOR CON OTRO PROCEDIMIENTO.	REPRESENTA LA CONEXIÓN O ENLACE ENTRE DOS O MAS PROCEDIMIENTOS SE ANOTA LA CLAVE O EL NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO CON EL QUE ENLAZA.
	DIRECCIÓN DEL FLUJO O LÍNEA DE UNIÓN.	CONECTA LOS SIMBOLOS. SEÑALA EL ORDEN EN QUE DEBEN REALIZARSE LAS DISTINTAS ACTIVIDADES.
	COMUNICACIÓN INFORMAL.	REPRESENTA LA TRANSMISIÓN DE INFORMACIÓN ENTRE DOS O MAS ÓRGANOS ADMINISTRATIVOS VIA TELEFONICA, TELEGRAFICA, DE RADIO ETC.
	ALMACÉN EN LÍNEA.	INDICA EL ARCHIVO CONTENIDO EN EL DISCO MAGNÉTICO QUE ESTA EN LÍNEA.

	DISKET.	INDICA EL ARCHIVO CONTENIDO EN DISKET.
	TERMINAL DE COMPUTADORA.	REPRESENTA EL USO DE ESTE DISPOSITIVO
	OPERACIÓN EN PANTALLA	INDICA EL USO DE LA COMPUTADORA.
	DEMORA.	INDICA CIERTO TIEMPO DE ESPERA PARA LA REALIZACIÓN DE ALGUNA ACTIVIDAD.

RECOMENDACIONES PARA DIAGRAMAR.

RECABADA, INTEGRADA Y ANALIZADA LA INFORMACIÓN, SE PROCEDE A GRÁFICAR EL DIAGRAMA, SE ENLAZAN LAS ACTIVIDADES EN SECUENCIA DESDE EL INICIO HASTA SU TÉRMINO, PARA OBTENER EL PRODUCTO FINAL, SERVICIO O TRAMITE CORRESPONDIENTE.

LA GRÁFICA DEBE SECCIONARSE EN TANTAS COLUMNAS COMO ÁREAS Y/O PUESTOS PARTICIPEN EN EL PROCEDIMIENTO.

LA DIAGRAMACIÓN SE INICIA EN LA PRIMERA COLUMNA DE LA IZQUIERDA DE ARRIBA HACIA ABAJO EN PROGRESIÓN HORIZONTAL, CRUZANDO LAS DIFERENTES COLUMNAS ASIGNADAS A LOS PUESTOS O ÁREAS.

LA PRIMERA COLUMNA CONSIGNARA EL PUESTO O ÁREA EN DONDE SE INICIA EL PROCEDIMIENTO.

LAS COLUMNAS SIGUIENTES CONSIGNAN LOS PUESTOS O ÁREAS EN FORMA SECUENCIAL, DE ACUERDO CON EL FLUJO DEL PROCEDIMIENTO.

DEBE DIAGRAMARSE SIEMPRE AL CENTRO DE LA COLUMNA , PARA HACER UNA ADECUADA DISTRIBUCIÓN DE LAS ACTIVIDADES.

LA DIAGRAMACIÓN DEL PROCEDIMIENTO DESTACA SIEMPRE LOS ASPECTOS MAS IMPORTANTES DE CADA ACTIVIDAD.

EL FLUJO DEL DIAGRAMA SERÁ HORIZONTAL EN AMBOS SENTIDOS Y VERTICAL SOLO DESCENDIENTE.

CADA ACTIVIDAD DEL PROCEDIMIENTO ESTA REPRESENTADA EN EL DIAGRAMA POR UN SÍMBOLO.

LAS FLECHAS DE DIRECCIÓN DEL FLUJO DEBEN COLOCARSE EVITANDO AL MÁXIMO SU CRUCE.

LAS LÍNEAS DE UNIÓN SE REPRESENTAN MEDIANTE LÍNEAS RECTAS , Y EN CASO NECESARIO CON ÁNGULOS RECTOS.

ES CONVENIENTE NO MEZCLAR EN UN MISMO LADO DEL SÍMBOLO VARIAS LÍNEAS DE ENTRADA Y SALIDA.

POR CLARIDAD , NO DEBE HABER MAS DE UNA LÍNEA DE UNIÓN ENTRE DOS SÍMBOLOS.

EL SÍMBOLO DE DECISIÓN ES EL ÚNICO QUE PUEDE TENER HASTA TRES LÍNEAS DE SALIDA. SE DEBE UTILIZAR ÚNICAMENTE EN LOS CASOS EN QUE LAS ALTERNATIVAS NO SE PUEDAN ELIMINAR. ES PREFERIBLE REDACTAR LA LEYENDA DE LA DECISIÓN DE TAL FORMA QUE LA SALIDA DENOMINADA "SI" CONTINUÉ CON EL FLUJO DE LA OPERACIÓN .

EJEMPLO:

¿VERIFICA SI LA INFORMACIÓN ES CORRECTA ?

SI.....SALIDA POSITIVA.
NO.....SALIDA NEGATIVA.

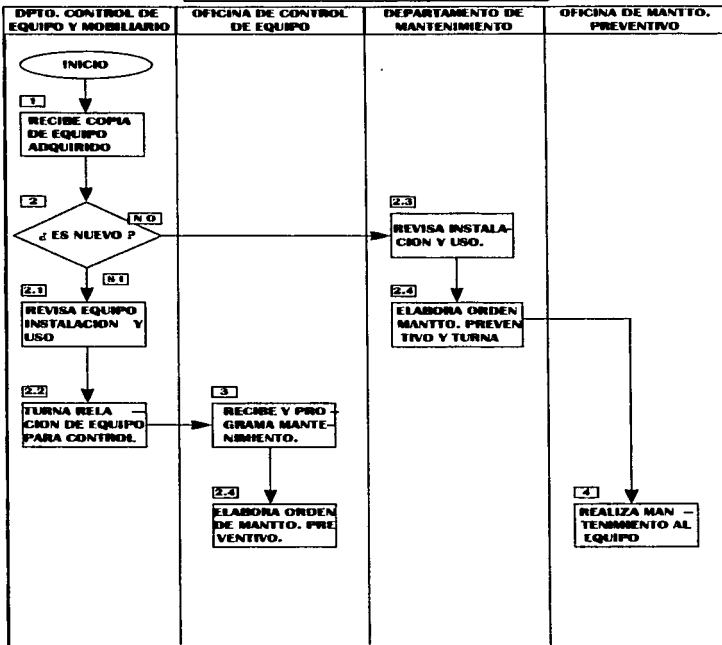
¿VERIFICA SI EXISTEN ERRORES U OMISIONES?

SI.....SALIDA NEGATIVA.
NO.....SALIDA POSITIVA.

PARA EFECTOS DE REPRESENTACIÓN , LOS SÍMBOLOS DEBEN MANTENER UNIFORMIDAD EN SU TAMAÑO.

EJEMPLO DE DIAGRAMA DE FLUJO :

DIAGRAMA DE FLUJO



I) FORMATOS IMPRESOS.

EN ESTE APARTADO SE DEBEN INCORPORAR LOS FORMATOS UTILIZADOS PARA LA CONSECUCCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE ACUERDO AL ORDEN DE APARICIÓN EN LA DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES , ASÍ COMO LAS GUÍAS DE LLENADO Y SU DISTRIBUCIÓN. CON ESTA MEDIDA SE EVITARA EL USO DE MANUALES DE INSTRUCTIVOS PARA EL LLENADO DE FORMAS TAN COMUNES EN ALGUNAS EMPRESAS.

CLASIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS.

EL NÚMERO DE ÁREAS QUE EXISTEN EN LA EMPRESA Y EL TOTAL DE PROCEDIMIENTOS DESARROLLADOS PARA ORGANIZAR SU OPERACIÓN PUDE ACARREAR UN PROBLEMA DE IDENTIFICACIÓN , PARA TAL SITUACIÓN ES RECOMENDABLE ESTABLECER UN MECANISMO PARA CLASIFICARLOS.

UNA MANERA DE ASIGNAR LA CLAVE ES LA SIGUIENTE :

SE TOMAN LAS PRIMERAS LETRAS DEL ÁREA A LA QUE CORRESPONDAN O SU CLAVE PROGRAMÁTICA , EN SEGUIDA EL NÚMERO DE PROCEDIMIENTO EN ORDEN DE APARICIÓN O DE IMPORTANCIA Y SUS FORMAS ANEXAS DE MANERA CONSECUTIVA.

EJEMPLO :

PUESTO : GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS.
SUBGERENCIA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS.
DEPARTAMENTO DE CAPACITACIÓN.

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO :

"PROCEDIMIENTO PARA LA EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN."

FORMAS ANEXAS :

FORMA 01 "SOLICITUD PRESUPUESTAL PARA CAPACITACIÓN"

CLAVES PROPUESTAS PARA EL PROCEDIMIENTO:

GRH.SDRH.DC.01

RH. 01

CLAVES PROPUESTAS PARA EL FORMATO :

**GRH.SDRH.DC.01.01.
R.H.01.01.**

ES ÚTIL MENCIONAR QUE LA DEFINICIÓN DE LA CLAVE ESTA MUY LIGADA AL LENGUAJE DE LA EMPRESA , SIN OLVIDAR QUE UNA CLAVE MUY LARGA NO NECESARIAMENTE IDENTIFICA MEJOR AL MANUAL.

LAS FORMAS PREIMPRESAS.

GEORGE R. TERRY DEFINE A LA FORMA ASÍ : " UNA FORMA DE OFICINA ES UN PAPEL IMPRESO QUE PROPORCIONA ESPACIO PARA ANOTAR PARTIDAS , INFORMACIÓN O INSTRUCCIONES , QUE VAN A SER LLEVADAS A OTROS INDIVIDUOS , DEPARTAMENTOS O EMPRESAS".

AGUSTÍN REYES PONCE LA DEFINE DE LA SIGUIENTE MANERA : " ES UN MEDIO MECÁNICO DEL CUAL DEPENDE EN GRAN PARTE LA EFICIENCIA Y FUNCIONAMIENTO NORMALES DE UN NEGOCIO".

5.1.-IMPORTANCIA.

LAS FORMAS SON EL MEDIO MÁS EFECTIVO QUE EXISTE PARA ANOTAR MOVIMIENTOS U OPERACIONES ESPECÍFICAS Y NORMALES QUE SE EFECTÚAN EN UNA EMPRESA . EN CONSECUENCIA , ES IMPORTANTE QUE ESTÉN ADECUADAMENTE DISEÑADAS Y UTILIZADAS PARA QUE PROPORCIONEN EL FLUJO DE INFORMACIÓN EN EL TIEMPO Y AL COSTO REQUERIDO

EN CASI TODAS LAS EMPRESAS , LAS FORMAS TIENDEN A CONTINUAR INDEFINIDAMENTE , YA QUE REPRESENTAN UN MECANISMO ÁGIL DE INFORMACIÓN Y DE CONTROL RESPECTO A LA OPERATIVIDAD.

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DEL TRABAJO DE OFICINA ES SU COMPLETA DEPENDENCIA DE LOS FORMATOS. DIFÍCILMENTE EXISTE ALGUNA TRANSACCIÓN QUE NO TENGA QUE SER CONSIGNADA EN UN PAPEL . Y PARA CADA ACCIÓN QUE TIENE LUGAR EN UNA OFICINA , EXISTE UN FORMATO ESPECIALMENTE DISEÑADO . LA REPERCUSIÓN DEL USO DE LAS FORMAS Y SU MANERA DE APROVECHARLAS INCIDE DE MANERA DIRECTA EN EL PERFECCIONAMIENTO DEL TRABAJO , OPORTUNIDAD Y CONTROL OPERATIVO.

EL USO DE LAS FORMAS PERSIGUE LOS SIGUIENTES OBJETIVOS.

-ANOTAR Y REGISTRAR LA INFORMACIÓN DE MANERA EFICIENTE Y CONDENSADA.

-PROPORCIONAR UN MEDIO CUYO CONTENIDO ÉSTE ENFOCADO AL CONTROL DEL RECURSO QUE SE CONSIGNA EN ELLA.

-OBSERVAR LOS PRINCIPIOS Y REGLAS DE ORGANIZACIÓN.

-MEJORAR LA EFICIENCIA DEL PROCEDIMIENTO DE INFORMACIÓN.

-SIMPLIFICAR EL ADIESTRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS.

LAS FORMAS SE UTILIZAN PARA CUBRIR LAS SIGUIENTES NECESIDADES DENTRO DE LAS EMPRESAS:

-PARA AUTORIZAR , DAR INSTRUCCIONES , INFORMAR , HACER ORDENES DE PAGO O PEDIDOS , REQUISICIONES , SOLICITUDES , RECIBOS Y COMPROBANTES ,ETC..

-PARA GARANTIZAR LA UNIFORMIDAD DE INFORMACIÓN.

-PARA AGILIZAR LA OPERACIÓN , AL EXISTIR FORMAS CON "X" NÚMERO DE COPIAS.

-PARA DAR INFORMACIÓN CLARA Y OPORTUNA.

EXISTEN SEIS FACTORES DE CARÁCTER FUNCIONAL QUE ES IMPORTANTE CONSIDERAR PARA EL DISEÑO DE LAS FORMAS.

- 1) PROPÓSITO DE LA FORMA.-LA CONSIDERACIÓN PRINCIPAL ES DETERMINAR LA TAREA PARA EL USO DE LA FORMA.
- 2) QUÉ INFORMACIÓN INCLUIR.-PARA DESARROLLAR ESTE APARTADO ES NECESARIO CONSIDERAR EL TIPO DE INFORMACIÓN Y LA CANTIDAD QUE SE REQUIERE PARA QUE CUMPLA CON EL OBJETIVO BUSCADO.
- 3) SECUENCIA DE LAS PARTIDAS.-EL ORDEN DE LA FORMA DEBE SER EL QUE DETERMINE EL FLUJO NORMAL DE TRABAJO.
- 4) PATRÓN GENERAL DE LA FORMA.-SE CONSIDERA LA CANTIDAD DE INFORMACIÓN A ANOTAR EN LOS ESPACIOS CONSIGNADOS PARA SER LLENADOS.
- 5) IDENTIFICACIÓN ADECUADA.-EL NOMBRE DEBE SUGERIR EL FIN O EL CONTENIDO DE LA FORMA.

6) TIPO DE FORMA.-EN TÉRMINOS GENERALES LOS TIPOS SON: FORMA SOLA , FORMA CON TALÓN , FORMA CONTINUA (PUNTEADA PARA FACILITAR SU DISTRIBUCIÓN) , JUEGO DE FORMAS (ORIGINAL Y COPIAS).

ALGUNOS FORMATOS SON HOY DÍA MUY COMPLEJOS . EN TANTO QUE OTROS SON MUY SENCILLOS. NO HAY REGLA FIJA PARA DETERMINAR SU COMPLEJIDAD O FACILIDAD . ES CUESTIÓN DE ADAPTACIÓN Y SENTIDO COMÚN. LOS FORMATOS MÁS COMPLEJOS SON GENERALMENTE AQUELLOS DESTINADOS A INTEGRAR ALGÚN PROCEDIMIENTO DE TIPO TÉCNICO , MOTIVO POR EL CUAL ES IMPORTANTE SU ELABORACIÓN.

5.2 DISEÑO.

AL DISEÑAR UNA FORMA DE OFICINA ES PRUDENTE CONTAR CON LA AYUDA DE LOS EXPERTOS EN DISEÑO , YA QUE ESTÁN PREPARADOS Y TIENEN EXPERIENCIA EN ESTE TIPO DE TRABAJO , POR LO GENERAL PUEDEN SUGERIR MEJORAS, SIN EMBARGO AL NO CONTAR CON UN ESPECIALISTA O EL ÁRFA QUE DESARROLLAN ESTE TIPO DE FUNCIONES ES IMPORTANTE CONSIDERAR LAS SIGUIENTES RECOMENDACIONES.

A) EL PROPÓSITO FUNDAMENTAL DEL DISEÑO DE LAS FORMAS ES PROPORCIONAR MEDIOS ESTANDARIZADOS DE REGISTRO DE LAS ACTIVIDADES QUE SE DESARROLLAN COTIDIANAMENTE , CON EL OBJETO DE CONTROLAR LOS RECURSOS QUE EN EL SE CONSIGNEN.

B) ANALIZAR LAS FORMAS ACTUALES.-AL COMENZAR A DISEÑAR O REDISEÑAR UNA FORMA SE ACEPTA QUE EL OBJETO PARA EL CUAL SE CREÓ HA SIDO REBASADO , YA SEA POR LA PROPIA DINÁMICA DE LAS ACTIVIDADES DIARIAS , POR SU MAL DISEÑO INICIAL O PORQUE LA OPERACIÓN HA SUFRIDO CAMBIOS POR REEDIFICACIÓN EN LOS PROCEDIMIENTOS. UN SÍNTOMA INEQUÍVOCO ES CUANDO NOS ENCONTRAMOS FORMAS QUE NO UTILIZAN LOS ESPACIOS AL 100% , O QUE EL TIEMPO LAS HA DEJADO OBSOLETAS , Y DE MANERA EXTREMA CUANDO LOS EMPLEADOS UTILIZAN FORMAS DE REGISTRO DIFERENTES A LO ESTABLECIDO INICIALMENTE

EL MAESTRO **J. RODRÍGUEZ VALENCIA** ESTABLECE EL SIGUIENTE PROGRAMA PARA PROCEDER A SU REVISIÓN:

- CONTAR CON UN INVENTARIO GLOBAL DE FORMAS.
- IDENTIFICAR QUE ÁREAS DE LA EMPRESA LAS UTILIZAN.
- EL TIPO DE ACTIVIDAD A LA QUE HAN SIDO DESTINADAS, DE COMPRAS , DE CONTABILIDAD , DE MERCADOTECNIA , ETC.
- QUE TIPO DE FORMA ES (REQUISICIÓN , SOLICITUD , PEDIDO , ETC.).
- SU CLASIFICACIÓN , GENERALES , DE OFICINA , DE INTEROFICINA.

EL SIGUIENTE PASO ES ELABORAR UN CUESTIONARIO QUE APLICADO A LAS ÁREAS RESPONSABLES DE SU LLENADO , DE RESPUESTA A LAS SIGUIENTES INTERROGANTES:

¿CUÁL ES EL OBJETO DE LA FORMA?

¿SE NECESITA REALMENTE LA FORMA?

¿SE REQUIEREN TODOS LOS CONCEPTOS QUE APARECEN EN LA FORMA?

¿SON NECESARIAS TODAS LAS COPIAS?

¿SE PUEDE COMBINAR LA FORMA CON OTRAS DIFERENTES?

¿REQUIEREN MEJORAMIENTO LOS PROCEDIMIENTOS RELACIONADOS?

¿QUÉ REDACCIÓN HA DE UTILIZARSE EN LA FORMA?

¿CÓMO PUEDE FACILITARSE LA ESCRITURA EN LA FORMA?

¿CÓMO PUEDE FACILITARSE LA TRANSMISIÓN DE LOS DATOS?

¿PUEDE HACERSE ALGO PARA MEJORAR LA EFICIENCIA DE ARCHIVAR?

¿SE HAN REVISADO TODAS LAS FORMAS EXISTENTES?

¿CUÁL ES EL COSTO DE LAS FORMAS DE A CUERDO CON SU IMPORTANCIA Y USO?

C) LAS FORMAS DEBEN ESTAR DISEÑADAS DE MODO QUE SEA FÁCIL PARA QUIENES LAS USAN EL PROCEDER CORRECTAMENTE AL BASARSE EN ELLAS , POR LO QUE NECESITAN SER FÁCILES DE LLENAR , LEER , PROCESAR Y DESECHAR. .

D) LAS CONSIDERACIONES DEL TIPO DE PAPEL , TAMAÑO Y COSTO , TAMBIÉN DEBE SER TOMADO EN CUENTA.

POR OTRA PARTE , SIN PRETENDER FRENAR LA CREATIVIDAD DE QUIEN DISEÑE LAS FORMAS PREIMPRESAS , SE ENUNCIAN ALGUNAS DIRECTRICES

PARA FACILITAR SU ELABORACIÓN Y DE MANERA GENERAL TENDER A SU ESTANDARIZACIÓN:

LOS DATOS QUE INTEGREN EL FORMATO DEBEN TENER UNA SECUENCIA DE INFORMACIÓN QUE CORRESPONDA AL FLUJO DE TRABAJO , ADEMÁS DEL SIGUIENTE ESQUEMA; PRIMERO EL ENCABEZADO , LA IDENTIFICACIÓN , INTRODUCCIÓN , EL CUERPO Y POR ÚLTIMO LAS FIRMAS DE VISTO BUENO O AUTORIZACIÓN.

EL ENCABEZADO LLEVARA EN EL ÁNGULO SUPERIOR IZQUIERDO EL LOGOTIPO OFICIAL DE LA EMPRESA , DE MANERA CENTRADA EL NOMBRE DE LA EMPRESA , EL NOMBRE DEL ÁREA QUE UTILIZA LA FORMA , EL NOMBRE DE LA FORMA , EL CUAL DEBERÁ SER DESCRIPTIVO DE SU FUNCIÓN , INDICARA POR SI SOLO EL OBJETIVO QUE PRETENDE , INCLUYENDO LA PERIODICIDAD DE SU ELABORACIÓN SI EXISTIERA.

LOS ESPACIOS PARA ANOTAR LA FECHA SE COLOCARA EN EL ÁNGULO SUPERIOR DERECHO , ANTES DE INICIAR EL CUERPO DEL FORMATO.

DEBERÁ PRESENTAR UNA SECUENCIA DE DATOS DIVIDIDOS MODULARMENTE QUE TIENDA A FACILITAR SU VISUALIZACIÓN , COMPRENSIÓN Y UTILIZACIÓN.

LAS FIRMAS DE VISTO BUENO O AUTORIZACIÓN , PREFERENTEMENTE DEBERÁ UBICARSE EN LA PARTE INFERIOR DE LA FORMA.

EL FORMATO QUE TENGAN CONTINUIDAD EN OTRA HOJA , DEBERÁ CONTENER ALGUNA INDICACIÓN QUE LO IDENTIFIQUE , PREFERENTEMENTE EN EL ÁNGULO INFERIOR DERECHO.

LA DETERMINACIÓN DE COPIAS DE UN FORMATO DEBE COMPRENDER LAS MÍNIMAS INDISPENSABLES , EVITANDO CON ESTO LA CREACIÓN DE BANCOS DE DATOS INNECESARIOS.

TODA FORMA QUE SE REALICE , DEBE CONSIDERAR EL USO DE LÍNEAS , RENGLONES , COLUMNAS , CASILLAS O SUS COMBINACIONES , DETERMINANDO SU DIMENSIÓN , AGRUPAMIENTO Y USO , EN FUNCIÓN A LAS NECESIDADES DE LA INFORMACIÓN QUE SE REQUIERA CONTEMPLAR , SE RECOMIENDA EVITAR EL USO DE ABREVIACIONES PARA FACILITAR SU LLENADO.

LOS FORMATOS SE ELABORARAN PREFERENTEMENTE CON UN SOLO TIPO DE LETRA Y TINTA EN COLOR NEGRO.

TODO FORMATO DEBE CONTAR CON UNA CLAVE DE IDENTIFICACIÓN O CLASIFICACIÓN, UBICADO EN LA PARTE INFERIOR IZQUIERDA DE LA FORMA PARA LO CUAL ES NECESARIO CONSIDERAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS , EJEMPLOS : A) Y B).

-OTRA FORMA DE DEFINIR LA CLAVE ES CONSIDERANDO LAS PRIMERAS LETRAS DEL ÁREA QUE EMITE LA FORMA , Y POSTERIORMENTE EL NÚMERO CONSECUTIVO DE LA MISMA.

EJEMPLO :

GERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

G.A.-01

SUBGERENCIA DE ADMINISTRACIÓN

S.G.A-01

EL MAESTRO J.R.VALENCIA PROPONE LA SIGUIENTE MANERA :

CODIGO DE ASUNTO 00-09	CODIGO DE FUNCIÓN 10-19
01.-PARTES 02.-EFECTIVO 03.-FACTURA 04.-BOLETA DE EMPAQUE 05.-CHEQUE 06.-PLANTILLA DE HORARIO 07.-ORDEN DE COMPRA 08.-RENOVACION DE PEDIDO 09.-TRANSPORTE	10.-SOLICITUD 11.-AUTORIZACION 12.-HORARIO 13.-INFORME 14.-INSPECCION 15.-PEDIDO 16.-PAGO 17.-DEDUCCION 18.-RECIBO
CODIGO DE TIPO 20-29	
20.-EN FORMA DE TALONARIO 21.-CONTINUO (COMPUTADOR) 22.-TARJETA PERFORADA 23.-PAPEL 21.5 x 28 CM. 24.-SOBRE 25.-ETIQUETA 26.-PAPELETA	

UN CODIGO DADO :

ASUNTO-----02
FUNCIÓN-----15
TIPO-----25

EJEMPLOS:

A) CONTENIDO DE LA FORMA.

LOGOTIPO	NOMBRE DE LA EMPRESA AREA QUE UTILIZA LA FORMA NOMBRE DE LA FORMA	
CUERPO DEL FORMATO		FECHA
		CLAVE

B) DISEÑO DE LA FORMA

RELACION DE DATOS PARA PERSONAL		
NOMBRE	GRADO	
DOMICILIO	CIUDAD	ESTADO
Nº. DE SERIE	EDAD	SEXO

NO ES RECOMENDABLE :

- *ABARCA MAS ESPACIO
- *CAUSA MOVIMIENTOS INUTILES
- *IMPIDE EL USO DEL TABULADOR
- *DIFICULTA LA LECTURA . LA ESCRITURA Y LA INTERPRETACION

RELACION DE DATOS PARA PERSONAL			
NOMBRE			NUM.SERIE
DOMICILIO(CIUDAD,EDO.)			TELEFONO
EDAD	SEXO	PESO	ESTATURA

ES RECOMENDABLE :

- *AHORRA ESPACIO
- *EVITA MOVIMIENTOS INUTILES
- *DA UN MEJOR ASPECTO
- *AYUDA A LA LECTURA . ESCRITURA E INTERPRETACION

OTROS DOCUMENTOS

DESPUÉS DE REVISAR EL CONTENIDO Y ALCANCE DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS , PARECIERA QUE SON SUFICIENTES PARA CUBRIR LAS EXPECTATIVAS DE ORGANIZACIÓN QUE EXISTE EN LAS EMPRESAS , SIN EMBARGO DADA LA DIVERSIDAD Y COMPLEJIDAD DE LAS OPERACIONES Y ACTIVIDADES QUE EXISTEN , EN OCACIONES ES NECESARIO ELABORAR DOCUMENTOS MAS SIMPLES Y ADECUADOS PARA SATISFACER LOS REQUERIMIENTOS DE ORGANIZACIÓN QUE SE PRESENTAN.

PARA EJEMPLIFICAR LO ANTERIOR CITAREMOS UN EJEMPLO DE UNA SITUACIÓN DE CARÁCTER FUNCIONAL:

DENTRO DE SUS PROPIAS FUNCIONES UN PUESTO REQUIERE DEFINIR E INSTRUMENTAR LINEAMIENTOS DE ACCIÓN DE CARÁCTER FUNCIONAL ESTRATÉGICO PARA VARIAS SUCURSALES DESINCORPORADAS EN CUANTO A SU OPERACIÓN PERO NO EN CUANTO A SU DIRECCIÓN ; EN ESTE CASO ELABORAR UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS IMPLICARÍA INTERVENIR EN LA OPERACIÓN DE LA SUCURSAL , Y UN MANUAL DE ORGANIZACIÓN NO SE ADECUARÍA PARA SOLUCIONAR EL PROBLEMA PLANTEADO , POR TAL MOTIVO SE REQUIERE ESTABLECER ÚNICAMENTE UN MANUAL DE POLÍTICAS QUE DEFINA CRITERIOS GENERALES DE ACCIÓN.

6.1.-EL MANUAL DE POLÍTICAS.

ESTE DOCUMENTO ES CONOCIDO TAMBIÉN COMO "MANUAL DE NORMAS" , **GEORGE A. TERRY** LO DEFINE ASÍ: UN MANUAL DE POLÍTICAS PONE POR ESCRITO LAS POLÍTICAS DE UNA EMPRESA. UNA POLÍTICA ES UNA GUÍA BÁSICA DE ACCIÓN ; DESCRIBE LOS LÍMITES GENERALES DENTRO DE LOS CUALES HAN DE REALIZARSE LAS ACTIVIDADES. EL CONOCER LAS POLÍTICAS EN UNA EMPRESA PROPORCIONA EL MARCO PRINCIPAL SOBRE EL CUAL SE BASAN TODAS LAS ACCIONES.

J.G.HENDRICK LO DESCRIBE DE LA SIGUIENTE MANERA: POLÍTICA ES UNA ACTITUD DE LA DIRECCIÓN. ESTAS ACTITUDES DEBEN SER COMUNICADAS EN FORMA CONTINUA A LO LARGO DE TODA LA LÍNEA DE ORGANIZACIÓN SI SE DESEA QUE LAS OPERACIONES SE DESARROLLEN CONFORME AL PLAN. LAS POLÍTICAS ESCRITAS SON UN MEDIO DE TRANSMITIR LAS ACTITUDES DE LA DIRECCIÓN. LAS POLÍTICAS ESTABLECEN LÍNEAS DE GUÍA , UN MARCO DENTRO DEL CUAL EL PERSONAL DIRECTIVO PUEDE OBRAR PARA BALANCEAR LAS ACTIVIDADES Y OBJETIVOS DE LA GERENCIA GENERAL..

LOS MANUALES DE POLÍTICAS AHORRAN MUCHAS CONSULTAS. POR SUPUESTO , PUEDE HABER MANUALES DE POLÍTICAS COMERCIALES , DE PRODUCCIÓN , DE FINANZAS , DE PERSONAL ETC., O UNO SOBRE POLÍTICAS GENERALES.

PARA **HAROLD KOONTZ Y KEINZ WEHRICH** , LAS POLÍTICAS SON DECLARACIONES O IDEAS GENERALES QUE GUÍAN EL PENSAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES , ASEGURANDO QUE ÉSTAS CAIGAN DENTRO DE CIERTAS FRONTERAS. USUALMENTE NO REQUIEREN ACCIÓN , SINO QUE TIENEN EL PROPÓSITO DE ORIENTAR A LOS GERENTES EN SU COMPROMISO CON LAS DECISIONES QUE TOMARAN EN ÚLTIMA INSTANCIA.

LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE POLÍTICAS ESTRIBA EN DEFINIR ACCIONES CLARAS ADMINISTRATIVAS QUE AYUDAN A LA ORIENTACIÓN DEL PERSONAL O PARA FACILITAR LA TOMA DE DECISIONES. SU IMPORTANCIA RADICA A QUE LA MAYORÍA DE LAS POLÍTICAS DISEÑADAS CONTIENEN LA FILOSOFÍA DE LA EMPRESA.

LAS VENTAJAS DEL MANUAL DE POLÍTICAS , LAS DESCRIBE **G.R.TERRY** , COMPLEMENTADAS POR **J.R.VALENCIA** , SON LAS SIGUIENTES :

-LAS POLÍTICAS SON GUÍAS DE ACCIÓN ESCRITAS QUE PROPORCIONAN UN PANORAMA GENERAL DE ACCIÓN.

-LAS POLÍTICAS ESCRITAS PERMITEN UN TRATO EQUITATIVO PARA LOS EMPLEADOS SI SON DE APLICACIÓN PARA LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS . PARA EL ÁREA DE COMPRAS , DE PROMOCIÓN ETC.. SI SU CONTENIDO COMPRENDE ÉSTAS FUNCIONES.

EXISTEN MANUALES GENERALES DE POLÍTICAS Y MANUALES DE POLÍTICAS ESPECÍFICAS . EL CONTENIDO DEL PRIMERO ES DE APLICACIÓN PARA TODA LA EMPRESA , EL SIGUIENTE ESTA DIRIGIDO A AYUDAR EN LA FUNCIÓN OPERATIVA DE UN ÁREA ESPECÍFICA.

CONTENIDO DEL MANUAL DE POLÍTICAS.

ES IMPORTANTE MENCIONAR QUE ESTE DOCUMENTO POR SU PROPIO CONTENIDO Y OBJETIVO PARA EL QUE SE DESARROLLA , DEBE EVITAR CONTENER INFORMACIÓN EN DEMASÍA O SUPERFLUA QUE EN LUGAR DE FACILITAR SU LECTURA , COMPRENSIÓN Y APLICACIÓN PUEDE ENTORPECER LA FINALIDAD PARA LA QUE FUE ELABORADO.

EL CONTENIDO QUE SE PROPONE ES EL SIGUIENTE :

-CARÁTULA DE IDENTIFICACIÓN.

-ÍNDICE.

-INTRODUCCIÓN.

-OBJETIVO (S).

-ALCANCE.

-MARCO NORMATIVO (PARA EL CASO DE INSTITUCIONES
GUBERNAMENTALES).

-POLÍTICAS.

CARÁTULA DE IDENTIFICACIÓN.

EN ESTE APARTADO SE ANOTARA EL LOGOTIPO DE LA EMPRESA , EL NOMBRE DE LA MISMA , LA LEYENDA DE SER MANUAL DE POLÍTICAS GENERAL O ESPECIFICO ASÍ COMO EL ÁREA QUE UTILIZARA EL DOCUMENTO.

ALGUNOS CRITERIOS PARA DEFINIR SI EL MANUAL ES GENERAL O ESPECIFICO SON:

-LAS POLÍTICAS GENERALES SON AQUELLAS QUE SE APLICAN A TODO EL PERSONAL DE LA EMPRESA , DE TAL FORMA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS CONTARA CON POLÍTICAS GENERALES Y POLÍTICAS ESPECIFICAS , EL CONTENIDO DE ÉSTAS ULTIMAS INCIDIRÁ ÚNICAMENTE ÉL ÁREA EN CUESTIÓN.

-LAS POLÍTICAS GENERALES IMPACTARAN EN MENOR O MAYOR MEDIDA EL ÁMBITO FUNCIONAL-OPERATIVO DE ALGUNAS O TODAS LAS ÁREAS DE LA EMPRESA.

-LAS POLÍTICAS ESPECIFICAS SERÁN DE APLICACIÓN ÚNICA Y EXCLUSIVA DEL ÁREA O FUNCIONES EN DONDE SU OBSERVANCIA SEA OBLIGADA.

ÍNDICE.

ES LA RELACIÓN DE CAPÍTULOS Y SUBCAPÍTULOS QUE ESTRUCTURAN EL MANUAL , SE PUEDE HACER CON NÚMEROS O LETRAS O SU COMBINACIÓN.

EJEMPLO:

- | | |
|-------|-----|
| 1.- | 1.- |
| 2.- | 2.- |
| 2.1.- | A.- |
| 2.2.- | B.- |
| 2.3.- | C.- |
| 3.- | 3.- |
| 3.1.- | A.- |
| 4.- | 4.- |
| 5.- | 5.- |
| 6.- | 6.- |

INTRODUCCIÓN.

ESTE APARTADO DEBE INCLUIR LA EXPLICACIÓN AL USUARIO SOBRE EL PROPÓSITO POR EL CUAL SE ELABORO EL MANUAL , ASÍ COMO SU ÁMBITO DE APLICACIÓN , Y DE SER POSIBLE EL MECANISMO A UTILIZARSE PARA QUE SU CONTENIDO SE MANTENGA PERMANENTEMENTE ACTUALIZADO.

OBJETIVO (S).

SE DESCRIBIRÁ DE MANERA BREVE Y PRECISA EL FIN O PROPÓSITO QUE SE PRETENDE LOGRAR CON LA APLICACIÓN DE MANUAL , SU REDACCIÓN INICIA CON UNO O MÁS VERBOS EN TIEMPO INFINITIVO.

EJEMPLO:

"ESTABLECER LOS CRITERIOS PARA LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL DE LA EMPRESA"

ALCANCE.

DEBE MENCIONARSE EL NOMBRE DE LAS ÁREAS QUE DEBERÁN CONSIDERAR SU CONTENIDO PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

MARCO NORMATIVO.

ESTE APARTADO ES MUY COMÚN ENCONTRARLO EN MANUALES DE ORGANISMOS PÚBLICOS , COMO YA SE EXPLICO PARA EL CASO DEL

MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS , SU DESARROLLO ES BÁSICAMENTE EL MISMO.

POLÍTICAS.

SON DE CARÁCTER GENERAL O ESPECIFICO , TENDIENTES A GUIAR O REGULAR EL CURSO DE LAS ACTIVIDADES DE LAS DIFERENTES ÁREAS QUE FORMAN LA EMPRESA.

SU REDACCIÓN SE HACE CON LENGUAJE CLARO , SENCILLO Y CONCISO ; EXHORTANDO A LLEVAR A LA PRACTICA LO QUE SE PROPONE , SU COMPRENSIÓN DEBE FACILITARSE INCLUSO A PERSONAS NO FAMILIARIZADAS CON LOS ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.

LAS POLÍTICAS DEBEN SER DEFINIDAS POR EL TITULAR DE ÁREA , AGRUPADAS DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA Y REVISADAS Y APROBADAS POR EL SUPERIOR INMEDIATO.

LA FLEXIBILIDAD DEL CONTENIDO DE LAS POLÍTICAS ESTA DIRECTAMENTE RELACIONADO AL GRADO DE DESAGREGACIÓN FUNCIONAL QUE REGULA , ES DECIR , A MENOR NIVEL JERÁRQUICO MENOS FLEXIBLE SERÁ LA POLÍTICA.

SU REDACCIÓN SE HACE UTILIZANDO VERBOS EN TIEMPO INFINITIVO.

TODAS LAS ACCIONES IMPORTANTES QUE SE DESARROLLAN EN LAS ÁREAS , ESTÁN SOPORTADAS POR POLÍTICAS CLARAMENTE ESTABLECIDAS.

EL CONTENIDO DE LAS POLÍTICAS DEBE PREVER LA POSIBILIDAD DE INCUMPLIMIENTO EN SITUACIONES NORMALES , SUS CONSECUENCIAS O RESPONSABILIDADES , YA SEA PORQUE NO SE DEN LAS CONDICIONES SUPUESTAS O PORQUE SE VIOLEN O ALTEREN DELIBERADAMENTE.

EL AUTOR **J.R.VALENCIA** PROPONE EL SIGUIENTE MÉTODO PARA LA DESCRIPCIÓN DE LAS POLÍTICAS:

1.- FORMULAR UNA LISTA DE POLÍTICAS , POR FUNCIÓN OPERATIVA (DE PERSONAL , DE FINANZAS , DE AUDITORIA ETC.).

ANALIZAR LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN PARA PRIORIZAR LAS FUNCIONES MAS IMPORTANTES , SUJETAS A APLICACIÓN DE POLÍTICAS PARA REFORZARLAS.

2.- DISCUTIR LA LISTA DE POLÍTICAS CON LOS RESPONSABLES DE CADA PUESTO PARA :

- *DETERMINAR LA LISTA DE POLÍTICAS QUE SE REQUIERE .
- *PRECISAR LOS LIMITES A QUE LLEGARAN LAS POLÍTICAS.
- *PRIORIZAR LAS POLÍTICAS A DESARROLLAR.
- *DISCUTIR EL CONTENIDO Y PRESENTACIÓN FINAL CON LOS RESPONSABLES DE SU OBSERVANCIA.
- *PRESENTARLAS PARA SU APROBACIÓN Y POSTERIOR AUTORIZACIÓN ANTE LOS ÓRGANOS RESPONSABLES.
- *INTEGRAR LAS POLÍTICAS AL MANUAL CONFORME SE APRUEBEN.

ASIMISMO LA CONVENIENCIA DE APLICAR LOS SIGUIENTES ASPECTOS:

PROPÓSITO.- DESCRIBIR DE MANERA GENERAL Y CONCISA EL FIN QUE SE PRETENDE LOGRAR CON EL ESTABLECIMIENTO DE UNA POLÍTICA.

DEFINICIÓN.- PRECISAR LOS CONCEPTOS BÁSICOS QUE SE INVOLUCRAN EN LA POLÍTICA.

CONTENIDO.- DESCRIBIR EL ORDEN NUMÉRICO Y DE ACUERDO A SU IMPORTANCIA LOS LINEAMIENTOS ESPECÍFICOS NECESARIOS PARA LA APLICACIÓN DE LA POLÍTICA.

ORGANIZABLES DE SU OBSERVANCIA.- ENUNCIAR LA(S) UNIDADES ORGÁNICAS QUE DEBEN OBSERVAR LAS PRÁCTICAS DE LA POLÍTICA.

EJEMPLO:

UNIDAD ORGÁNICA : GERENTE DE FINANZAS.

TITULO : PRESENTACIÓN DE INFORMES FINANCIEROS.

1.-PROPOSITO. :

DETERMINAR LOS CRITERIOS NECESARIOS PARA ORIENTAR LA PRESENTACIÓN DE INFORMES CONTABLES Y FINANCIEROS.

2.-DEFINICIÓN.

INFORME : INSTRUMENTO UTILIZADO COMO UNA SÍNTESIS DE LOS DATOS OBSERVADOS , QUE PERMITIRÁ LA TOMA DE DECISIONES ADECUADA.

3.-CONTENIDO.

A.- FORMULAR CADA MES LOS ESTADOS FINANCIEROS SIGUIENTES:

A.1.-ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS CON ANEXOS.

A.2.-ESTADO DE FLUJO DE CAJA Y ANEXOS.

A.3.-ESTADO DE RESULTADOS.

B.- ELABORAR INFORMES ESPECIALES , CON DATOS RELATIVOS A CIERTAS ÁREAS DE LA EMPRESA , CUANDO SE REQUIERAN

C.- ELABORAR ANUALMENTE LOS SIGUIENTES ESTADOS FINANCIEROS:

C.1.-ESTADO DE ORIGEN Y APLICACIÓN DE RECURSOS CON ANEXOS.

C.2.-BALANCE GENERAL Y ANEXOS.

C.3.-ESTADO DE RESULTADOS Y ANEXOS.

4.- RESPONSABLES DE SU OBSERVACIÓN.

GERENTE DE FINANZAS.

CONTADOR GENERAL.

ES NECESARIO MENCIONAR ADEMÁS , LA IMPORTANCIA DE DISEÑAR UN FORMATO CON LAS MISMAS CUALIDADES DEL PROPUESTO PARA EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN O PROCEDIMIENTOS.

6.2.-LA PROPUESTA PARA CAMBIOS ESTRUCTURALES.

EXISTEN MUCHAS RAZONES PARA QUE UNA EMPRESA DECIDA MODIFICAR SU ESTRUCTURA ORGANIZATIVA , LA MAS FRECUENTE ES LA TENDENCIA A EFICIENTAR SUS PROCESOS ADMINISTRATIVOS-OPERATIVOS PARA ENFRENTAR UN MERCADO CADA VEZ MAS COMPETIDO , ADEMÁS DE ESTE MOTIVO PODRÍAMOS MENCIONAR LOS SIGUIENTES:

-QUE EL PROCESO DE PLANEACIÓN A MEDIANO O LARGO PLAZO CONTEMPLA CAMBIOS ESTRUCTURALES TODA VEZ QUE SE CUMPLA LO PROGRAMADO.

-POR NECESIDAD DE FABRICAR NUEVOS PRODUCTOS CON PROCESOS DIFERENTES.

-POR CRECIMIENTO DE LA EMPRESA.

-POR REDUCCIÓN DE ÁREAS , EN CASO DE PROBLEMAS FINANCIEROS.

EN EL GOBIERNO FEDERAL LOS CAMBIOS SE DAN POR:

-ORDENAMIENTOS JURÍDICOS, A TRAVÉS DEL DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN, QUE DISPONGA CRECIMIENTOS O REDUCCIONES ESTRUCTURALES POR NUEVAS ATRIBUCIONES , O RECORTE DE ESTAS , O EN SU DEFECTO DESAGREGACIONES O COMPACTACIONES.

LAS ÁREA ENCARGADAS DE REALIZAR LOS ESTUDIOS PARA REESTRUCTURAR SON LAS DENOMINADAS DE "ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS" "SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS " O AQUELLAS RELACIONADAS CON ASPECTOS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL , SIEMPRE Y CUANDO OCUPEN UN LUGAR DE STAFF O CON EL NIVEL ESTRUCTURAL SUFICIENTE PARA TENER EL RESPALDO ADMINISTRATIVO PARA QUE LAS ÁREAS RESTANTES DE LA EMPRESA ACEPTEN LAS PROPUESTAS, EN CASO DE NO EXISTIR UN ÁREA SIMILAR A ESTAS , LAS MODIFICACIONES ESTARÁN A CARGO DE UNA COMISIÓN INTEGRADA O DESIGNADA POR LA ALTA DIRECCIÓN O UN ÓRGANO EXPERTO CONTRATADO PARA TAL FIN.

EN TÉRMINOS GENERALES , PODRÍAMOS RESUMIR EL PROCEDIMIENTO PARA LLEVAR A CABO EL PROCESO DE REESTRUCTURACIÓN DE LA SIGUIENTE MANERA:

I.- DIAGNOSTICO OPERATIVO-ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA.

CONSISTE EN REUNIR A LOS RESPONSABLES DE LAS ÁREAS PARA QUE EN CONJUNTO RECABEN O ELABOREN LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS.

-RECOPILAR LA DOCUMENTACIÓN ESCRITA Y SUS SOPORTES RELATIVOS A MODIFICACIONES ANTERIORES.

-ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA Y ANÁLISIS DEL MISMO.

-ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES GENERALES DE LOS PUESTOS QUE SUFREN MODIFICACIONES.

-ANÁLISIS DE LOS PUESTOS QUE SUFREN MODIFICACIONES.

-ANÁLISIS DE LOS PROCESOS SUJETOS A MODIFICACIÓN.

-ANÁLISIS DE LAS CARGAS DE TRABAJO SUJETAS A MODIFICACIÓN.

-ANÁLISIS DE LOS CONTROLES SUJETOS A MODIFICACIÓN.

-ESTUDIO GENERAL SOBRE LOS CANALES DE DIRECCIÓN , COMUNICACIÓN , LÍNEAS DE AUTORIDAD , CARGAS DE TRABAJO , FORMAS IMPRESAS , Y DEMÁS ASUNTOS ADMINISTRATIVOS-OPERATIVOS RELACIONADOS CON LA MODIFICACIÓN.

II.- DEFINICIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN.

-DEFINICIÓN O DISTRIBUCIÓN DE FUNCIONES POR PUESTO , YA SEA QUE SE TRATE DE NUEVA CREACIÓN O PORQUE ABSORBE LAS FUNCIONES DEL PUESTO EXTINTO.

-DEFINIR LAS NUEVAS POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS.

-PRESENTAR LOS NUEVOS PROCESOS DE OPERACIÓN.

-ESTABLECER LOS NUEVOS CANALES DE DIRECCIÓN , COMUNICACIÓN , LÍNEAS DE AUTORIDAD , ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN , Y DEMÁS ASUNTOS RELACIONADOS.

III.- IMPLANTACIÓN DE LA NUEVA ESTRUCTURA.

ES MUY FRECUENTE QUE LA EMPRESA QUE HA SUFRIDO MODIFICACIONES PRESENTE PROBLEMAS DE TIPO FUNCIONAL , TODA VEZ QUE HA SIDO ALTERADA SU FORMA DE OPERAR , MOTIVO POR EL CUAL ES NECESARIO INMISCUIR AL MAYOR PERSONAL POSIBLE EN ESTE TIPO DE MODIFICACIONES PARA REDUCIR LA INCERTIDUMBRE Y POR ENDE LA RESISTENCIA AL CAMBIO.

-CAMBIAR IMPRESIONES RESPECTO A LA NUEVA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA , CON EL OBJETO DE AFINAR LA REORGANIZACIÓN.

-PREPARAR LA DOCUMENTACIÓN RESPECTO A LA NUEVA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA , ORGANIGRAMA , FUNCIONES , PROCEDIMIENTOS , POLÍTICAS

-LÍNEAS DE AUTORIDAD , CARGAS DE TRABAJO NUEVOS CONTROLES , EN FIN TODO LO RELACIONADO CON LA REESTRUCTURACIÓN.

-EXPLICAR A LOS EMPLEADOS QUE NO SE INMISCUYERON EN EL PROCESO SOBRE LA IMPORTANCIA DE LOS CAMBIOS.

-ESTABLECER CURSOS DE CAPACITACIÓN PARA EL PERSONAL PERTENECIENTE A LAS ÁREAS SUJETAS A REESTRUCTURACIÓN.

-ESTABLECER LOS MECANISMOS NECESARIOS PARA EVALUAR LOS NUEVOS PROCESOS.

CONTENIDO DEL DOCUMENTO DENOMINADO "PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN"

EL CONTENIDO PARA INTEGRAR DOCUMENTOS DE SOPORTE POR CREACIÓN DE NUEVAS PLAZAS , FUSIÓN O DESAPARICIÓN DE ÁREAS Y ÓRGANOS SE ELABORARA , DEPENDIENDO DE LA NECESIDAD DE LA PROPUESTA , CON LOS SIGUIENTES APARTADOS:

-CARÁTULA DE IDENTIFICACIÓN.

-ÍNDICE.

-JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

A) LEGAL.

B) FUNCIONAL

-OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA.

-ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE.

-ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.

JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA.

A) LEGAL.- SE ENUNCIARÁN LOS ORDENAMIENTOS ADMINISTRATIVOS O JURÍDICOS DE LOS CUALES SE DERIVAN O PROCEDEN LOS CAMBIOS ESTRUCTURALES PROPUESTOS.

B) FUNCIONAL.- SE ESPECIFICARÁN CON TODA CLARIDAD LOS PROPÓSITOS Y BENEFICIOS QUE SE PRETENDEN ALCANZAR , MEDIANTE EL CAMBIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA.

OBJETIVO Y FUNCIONES DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA.

SE DEBERÁ INCLUIR EL OBJETIVO Y LAS FUNCIONES DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE PARTICIPAN EN LA PROPUESTA.

CONSULTAR EL APARTADO "EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN".

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VIGENTE.

ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA , ANTES DE LA REESTRUCTURACIÓN.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL PROPUESTO.

ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA CON LOS CAMBIOS PROPUESTOS.

PARA LA ELABORACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS SE RECOMIENDA CONSULTAR EL APARTADO "EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN" EN LA PARTE CORRESPONDIENTE A ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS.

CONCLUSIÓN.

LA DINÁMICA DE LAS EMPRESAS EN ARAS DE SER CADA VEZ MÁS PRODUCTIVOS Y COMPETITIVOS IMPLICA CONTAR CON UNA ADMINISTRACIÓN ENFOCADA A DESARROLLAR MAS Y MEJORES TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN . ES CLARO QUE AÚN HAY MUCHO QUE APRENDER ACERCA DE SU DESARROLLO. LA INFORMACIÓN BOSQUEJADA EN ESTE TRABAJO INFORMA ACERCA DE LO QUE SE DEBE HACER . LOS DIRECTIVOS RESPONSABLES DE LA SOBREVIVENCIA Y FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA TENDRÁN QUE ESTUDIAR LOS PROBLEMAS DE DESARROLLO ESPECÍFICOS REFERENTES A LA ESTRUCTURA , EL CONTROL , LAS FUNCIONES Y SU FORMA DE EJECUTARLAS ASÍ COMO EL ESTILO ADMINISTRATIVO APLICADO EN DIFERENTES INDUSTRIAS Y EN DIVERSAS CULTURAS.

NO ES POSIBLE DEFINIR UNA EVIDENCIA CONCLUYENTE EN CUANTO A ORGANIZACIÓN SE REFIERE . LOS NIVELES DIRECTIVOS TIENEN QUE PENSAR Y ACTUAR CON UNA PERSPECTIVA ORIENTADA HACIA EL DESARROLLO SOSTENIDO. LA DIMENSIÓN CRÍTICA HA ESTADO AUSENTE POR DEMASIADO TIEMPO EN NUESTRAS TEORÍAS Y PRACTICAS ADMINISTRATIVAS . LA PARADOJA INTERESANTE ES QUE , AL APRENDER MÁS ACERCA DE LA HISTORIA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA Y SUS RESULTADOS , TAL VEZ PERMITA REALIZAR UN MEJOR TRABAJO EN EL FUTURO.

GLOSARIO DE TÉRMINOS.

ACTIVIDAD: CONJUNTO DE OPERACIONES QUE CONTRIBUYEN AL LOGRO DE UNA O VARIAS FUNCIONES, TAREAS PROPIAS DE UNA PERSONA O ENTIDAD

ACTIVIDADES DE ADAPTACIÓN: TAREAS ADMINISTRATIVAS QUE HACEN HINCAPIÉ EN LA ADAPTACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN A SU MEDIO AMBIENTE.

ACTIVIDADES DE ASESORÍA: TAREAS QUE CONTRIBUYEN INDIRECTAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS AL FACILITAR LOS ESFUERZOS DEL PERSONAL DE LÍNEA.

ACTIVIDAD DE LÍNEA: ACTIVIDAD QUE CONTRIBUYE DIRECTAMENTE AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

ACTUALIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS: INTRODUCCIÓN DE NUEVOS OBJETIVOS CUANDO LOS ANTIGUOS YA SE HAYAN LOGRADO O DESCARTADO.

ADMINISTRACIÓN: PROCESO DE DISEÑAR Y MANTENER UN AMBIENTE EN EL CUAL LOS INDIVIDUOS TRABAJEN JUNTOS EN GRUPO Y LOGREN OBJETIVOS EFICIENTEMENTE SELECCIONADOS

ADSCRIPCIÓN: ACTO O HECHO DE ASIGNAR UNA PERSONA AL SERVICIO DE UN PUESTO. UBICAR UN ÁREA DENTRO DE OTRA DE MAYOR JERARQUÍA.

ALCANCE DE UN CAMBIO: EL NÚMERO DE INDIVIDUOS Y UNIDADES AFECTADAS POR UN CAMBIO.

ALCANCE DEL PUESTO: EL NÚMERO Y LA VARIEDAD DE LAS TAREAS QUE ABARCA CUALQUIER PUESTO

ALTERNATIVA: OPORTUNIDAD DE ELEGIR ENTRE DOS OPCIONES PROBABLES.

ÁREA: ES EL ÓRGANO QUE TIENE FUNCIONES Y ACTIVIDADES PROPIAS QUE LO DISTINGUEN Y DIFERENCIAN DE LOS DEMÁS.

AUMENTO DE CARGAS DE TRABAJO: INCREMENTAR EL CAMPO DE LABOR DE UN EMPLEADO

AUTOCOORDINACIÓN: COORDINACIÓN MEDIANTE LA COOPERACIÓN VOLUNTARIA DE LOS EMPLEADOS.

AUTORIDAD FUNCIONAL: DERECHO O PODER INHERENTES A UN PUESTO PARA DAR INSTRUCCIONES O APROBAR ACCIONES DE LOS TITULARES DE PUESTOS NO SUBORDINADOS DIRECTAMENTE A QUIEN POSEA LA AUTORIDAD, POR LO GENERAL, SE TRATA DE UN TIPO DE AUTORIDAD LINEAL LIMITADA, APLICABLE SÓLO A ÁREAS ESPECIALIZADAS Y QUE REPRESENTA UNA DELEGACIÓN OTORGADA A UN ESPECIALISTA POR UN ADMINISTRADOR QUE TIENE AUTORIDAD TANTO SOBRE EL PUESTO COMO AUTORIDAD FUNCIONAL COMO SOBRE EL PUESTO SUJETO A ESA AUTORIDAD.

AUTORIDAD CONVENIDA DEL PUESTO DE ASESOR: ACUERDO FORMAL ENTRE LOS FUNCIONARIOS DE LÍNEA Y EL PERSONAL DE ASESORÍA EN EL SENTIDO DE QUE EL PERSONAL ASESOR DEBERÁ ESTAR DE ACUERDO ANTES DE QUE LOS FUNCIONARIOS DE LÍNEA TOMEN CIERTAS DECISIONES

CADENA DE MANDO:LA TRAYECTORIA DE AUTORIDAD DESDE EL TRABAJADOR DE MENOR RANGO HASTA EL DIRECTOR GENERAL DE LA ORGANIZACIÓN.

CAPACIDAD:POSICIÓN SUPERIOR O INVULNERABLE EN UNA RELACION DE INTERCAMBIO CON OTRO INDIVIDUO O ORGANIZACIÓN.

CAPACITACIÓN GERENCIAL:CREACIÓN DE OPORTUNIDADES MEDIANTE VARIOS ENFOQUES Y PROGRAMAS PARA MEJORAR LOS CONOCIMIENTOS Y DOMINIO QUE TENGA UNA PERSONA EN MATERIA ADMINISTRATIVA.

CARTA DE ORGANIZACIÓN:CONOCIDA TAMBIÉN COMO ORGANIGRAMA,ES LA REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LAS RELACIONES ESTRUCTURALES FORMALES EN UNA ORGANIZACIÓN.

COMITÉ:GRUPO DE PERSONAS A LAS CUALES,COMO UN GRUPO,SE LES ENCOMIENDA ALGÚN ASUNTO CON VARIOS PROPÓSITOS DE INFORMACIÓN,ASESORÍA,INTERCAMBIO DE IDEAS O DECISIONES.

COMUNICACIÓN:LA TRANSFERENCIA DE INFORMACIÓN DE UNA PERSONA A OTRA,EN QUE LA INFORMACIÓN LA EXTIENDEN TANTO EL EMISOR COMO EL RECEPTOR;DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN LA COMUNICACIÓN FORMAL ES AQUELLA QUE SE DA MEDIANTE DOCUMENTACIÓN ESCRITA.LA INFORMAL ES LA QUE SE DA DE MANERA VERBAL.

CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN:UN EJECUTIVO PLURAL,ES DECIR,UN COMITÉ,CON PODER PARA EJERCER AUTORIDAD Y TOMAR DECISIONES .QUE NORMALMENTE SE ENCUENTRA EN EL NIVEL MÁS ALTO DE UNA CORPORACIÓN Y QUE ESTÁ A CARGO POR LEY DE LA RESPONSABILIDAD DE "ADMINISTRAR" LA CORPORACIÓN.

CONTROL:ES LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA QUE CONSISTE EN MEDIR Y CORREGIR LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LOS SUBORDINADOS CON EL FIN DE ASEGURAR QUE SE LOGREN LOS PLANES Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

COORDINACIÓN:LOGRO DE LA ARMONÍA DE LOS ESFUERZOS INDIVIDUALES Y DE GRUPO EN EL CUMPLIMIENTO DE PROPÓSITOS Y OBJETIVOS DE GRUPO.

CREATIVIDAD:CAPACIDAD DE DESARROLLAR NUEVOS CONCEPTOS,IDEAS Y SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS.

CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN:PATRÓN GENERAL DE CONDUCTA,CREENCIAS COMPARTIDAS Y VALORES QUE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN TIENEN EN COMUN.

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD:INVESTIR DE AUTORIDAD A UN SUBORDINADO PARA QUE TOMÉ DECISIONES.

DEPARTAMENTO:ÁREA,DIVISIÓN O SUCURSAL DE UNA EMPRESA SOBRE LA CUAL UN GERENTE TIENE AUTORIDAD RESPECTO AL DESEMPEÑO DE ACTIVIDADES Y AL LOGRO DE RESULTADOS ESPECÍFICOS.

DEPENDENCIA:POSICIÓN INFERIOR O VULNERABLE EN UNA RELACION DE INTERCAMBIO CON OTRO INDIVIDUO U ORGANIZACIÓN.

DESARROLLO:ESFUERZOS DIRIGIDOS A INCREMENTAR EL ALCANCE Y LA PROFUNDIDAD DEL CONOCIMIENTO Y LAS HABILIDADES.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: ENFOQUE SISTEMÁTICO, INTEGRAL Y PLANEADO PARA MEJORAR LA EFICACIA DE LOS GRUPOS DE PERSONAS Y DE TODA LA ORGANIZACIÓN, USA VARIAS TÉCNICAS PARA IDENTIFICAR Y RESOLVER PROBLEMAS.

DESCENTRALIZACIÓN DE LA AUTORIDAD:

TENDENCIA A DISPERSAR LA AUTORIDAD EN LA TOMA DE DECISIONES EN UNA ESTRUCTURA ORGANIZADA.

DIAGRAMA DE FLUJO: REPRESENTACIÓN EN FORMA GRÁFICA DE LA SECUENCIA QUE SIGUEN LAS OPERACIONES DE UN DETERMINADO PROCEDIMIENTO Y/O RECORRIDO DE LAS FORMAS O MATERIALES.

DIRECCIÓN: FUNCIÓN DE LOS GERENTES QUE IMPLICA EL PROCESO DE INFLUIR EN LOS SERES HUMANOS DE MODO QUE CONTRIBUYAN AL LOGRO DE LAS METAS DE LA ORGANIZACIÓN Y DE GRUPO.

DISEÑO ORGANIZACIONAL: LAS RELACIONES PRESCRITAS MEDIANTE LAS CUALES LOS TRABAJOS SE RELACIONAN UNOS CON OTROS A FIN DE LOGRAR UN BALANCE ENTRE ESPECIALIZACIÓN Y COORDINACIÓN.

DIVISIÓN DE TRABAJO: IMPLICA DISTRIBUIR EL TRABAJO CON LOS EMPLEADOS QUE INTERVIENEN, EN EL PROCESO PRODUCTIVO, CON LA FINALIDAD DE SER MAS EFICIENTE.

EFICACIA: CONSECUENCIA DE LOS OBJETIVOS, LOGRO DE LOS EFECTOS DESEADOS.

EFICIENCIA: LOGRO DE LOS FINES CON LA MENOR CANTIDAD DE RECURSOS, LOGRO DE LOS OBJETIVOS AL MENOR COSTO U OTRAS CONSECUENCIAS NO BUSCADAS.

EJECUTIVOS: VEASE GERENTES

ESTRATEGIAS: PROGRAMAS GENERALES DE ACCIÓN Y DESPLIEGUE DE RECURSOS PARA LOGRAR OBJETIVOS GENERALES. EL PROGRAMA DE OBJETIVOS DE UNA ORGANIZACIÓN Y SUS CAMBIOS, RECURSOS USADOS PARA OBTENER ESTOS OBJETIVOS, Y POLÍTICAS QUE GOBIERNAN LA ADQUISICIÓN, EL USO Y LA DISPOSICIÓN DE ESOS RECURSOS; LA DETERMINACIÓN DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS A LARGO PLAZO DE UNA EMPRESA Y LA ADOPCIÓN DE CURSOS DE ACCIÓN Y LA ASIGNACIÓN DE LOS RECURSOS NECESARIOS PARA LOGRAR ESAS METAS.

ESTRUCTURA ORGANICA: DISPOSICIÓN SISTEMÁTICA DE LOS ÓRGANOS QUE INTEGRAN UNA ORGANIZACIÓN, CONFORME A CRITERIOS DE JERARQUÍA Y ESPECIALIZACIÓN, ORDENADOS Y CODIFICADOS DE TAL FORMA QUE SEA POSIBLE VISUALIZAR LOS NIVELES JERÁRQUICOS Y SUS RELACIONES DE DEPENDENCIA.

FUNCIONES DE LOS GERENTES: PLANEACIÓN, ORGANIZACIÓN, ASESORÍA, DIRECCIÓN Y CONTROL.

GERENTES: AQUELLOS QUE ASUMEN LAS TAREAS Y FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN, EN CUALQUIER NIVEL Y CUALQUIER TIPO DE EMPRESA.

GERENTES, TERES DE LOS: EL DISEÑO Y MANTENIMIENTO DE UN AMBIENTE PARA EL DESEMPEÑO EFICAZ Y EFICIENTE DE LOS INDIVIDUOS QUE TRABAJAN JUNTOS EN GRUPOS PARA REALIZAR MISIONES Y OBJETIVOS SELECCIONADOS DE ANTEMANO.

INTEGRACIÓN: OCUPAR Y MANTENER OCUPADOS LOS PUESTOS DE LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN CON PERSONAS COMPETENTES.

INSTRUCTIVO:DOCUMENTO O ESCRITO QUE CONTIENE UN CONJUNTO DE INDICACIONES Y ESPECIFICACIONES A QUE DEBE SUJETARSE LA REALIZACIÓN DE UNA ACTIVIDAD O TRABAJO.

LIDERAZGO:LA INFLUENCIA O EL ARTE Y EL PROCESO DE INFLUIR EN LOS SERES HUMANOS PARA QUE SE ESFUERCEN DE MODO VOLUNTARIO Y ENTUSIASTA EN LA CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL GRUPO.

LÍNEA:RELACIÓN DE AUTORIDAD EN PUESTOS ORGANIZACIONALES DONDE UNA PERSONA (GERENTE) ES RESPONSABLE POR LAS ACTIVIDADES DE OTRAS PERSONAS (SUBORDINADOS)

LINEAMIENTO:DIRECTRIZ QUE ESTABLECE LOS LIMITES DENTRO DE LOS CUALES HAN DE REALIZARSE CIERTAS ACTIVIDADES,ASI COMO LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES QUE ESTOS DEBERAN TENER.

MARCO JURIDICO: CONJUNTO DE LEYES , DECRETOS , REGLAMENTOS , ACUERDOS , MANUALES Y CIRCULARES QUE FUNDAN JURIDICA Y ADMINISTRATIVAMENTE LA EXISTENCIA DE LA ORGANIZACIÓN,SUS ATRIBUCIONES,SU COMPETENCIA Y OPERACIÓN ADMINISTRATIVA.

MEDIO AMBIENTE ORGANIZACIONAL:LOS OBJETIVOS,PERSONAS Y OTRAS ORGANIZACIONES QUE RODEAN A UN SISTEMA ORGANIZACIONAL ESPECÍFICO,CON LA INCLUSIÓN DE LAS FUENTES DE INSUMOS UTILIZADAS POR LA ORGANIZACIÓN Y LOS RECEPTORES DE LOS BIENES O SERVICIOS PRODUCIDOS.

META:ES LA DELIMITACIÓN DE UNA ACCIÓN ENFOCADA A LA REALIZACIÓN DE UN OBJETIVO.

METODO:ES LA MANERA DE EFECTUAR UNA OPERACIÓN O UNA SECUENCIA DE OPERACIONES.

NIVEL JERARQUICO:ES LA DIVISIÓN DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA QUE COMPRENDE TODOS LOS ORGANOS QUE TIENEN AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD SIMILARES,INDEPENDIENTEMENTE DE LA CLASE DE FUNCIÓN QUE TENGA ENCOMENDADA.

NORMA:ORDENAMIENTO OPERATIVO Y ESPECIFICO DE ACCIÓN QUE PERSIGUE UN FIN DETERMINADO,CON LA CARATERISTICA DE SER RIGIDO EN SU APLICACIÓN, REGLA DE CONDUCTA O PRECEPTO QUE REGULA LA INTERACCIÓN DE LOS INDIVIDUOS EN UNA ORGANIZACIÓN,ASI COMO LA ACTIVIDAD DE UN ÁREA O DE TODA LA ORGANIZACIÓN,GENERALMENTE LA NORMA CONLLEVA UNA SERIE DE SANCIONES PARA QUIENES NO LA OBSERVEN.

NORMAS CONSTITUCIONALES DEL PROCESO LEGAL:UN SISTEMA FORMALIZADO DE QUEJAS DISEÑADO PARA PROPORCIONAR UNA REVISIÓN CUIDADOSA Y COMPLETA DE LO ESENCIAL DE LAS QUEJAS Y DENUNCIAS DE ACUERDO CON LOS DERECHOS DE LAS PARTES INVOLUCRADAS.

OBJETIVOS O METAS:FINES A LOS CUALES SE DIRIGE LA ACCIÓN .LOS PUNTOS FINALES DE LA PLANEACIÓN

OBJETIVOS VERIFICABLES:UN OBJETIVO ES VERIFICABLE SI,EN ALGUNA FECHA META DEL FUTURO,UNA PERSONA PUEDE VER EL PASADO CON SEGURIDAD Y DETERMINAR SI HA LOGRADO ESE OBJETIVO O NO;LAS METAS Y OBJETIVOS PUEDEN SER VERIFICABLES TANTO SI SE EXPRESAN CUANTITATIVAMENTE (EN NÚMEROS) O

CUALITATIVAMENTE (UN PROGRAMA CON CIERTAS CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS QUE HABRÁ DE PONERSE EN MARCHA EN UNA FECHA DETERMINADA).

OPERACIÓN:CADA UNA DE LAS ACCIONES FÍSICAS O METALES QUE ES NECESARIO EFECTUAR PARA LLEVAR A CABO UNA ACTIVIDAD O LABOR DETERMINANTE.

ORGANIZACIÓN:ACCIÓN DE ESTABLECER UNA ESTRUCTURA INTENCIONAL DE PAPELES PARA QUE LA GENTE OCUPE EN UNA ORGANIZACIÓN.

ORGANIZACIÓN:CONCEPTO USADO EN UNA DIVERSIDAD DE FORMAS: 1)SISTEMA O PATRÓN DE CUALQUIER CONJUNTO DE RELACIONES EN CUALQUIER TIPO DE EMPRESA. 2)UNA EMPRESA EN SÍ. 3)COOPERACIÓN DE DOS A MÁS PERSONAS. 4)TODA LA CONDUCTA DE LOS PARTICIPANTES EN UN GRUPO. 5)LA ESTRUCTURA INTENCIONAL DE PAPELES EN UNA EMPRESA ORGANIZADA FORMALMENTE.

ORGANIZACIÓN INFORMAL: GENERALMENTE, PATRONES DE CONDUCTA Y RELACIONES HUMANAS QUE COEXISTEN CON LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN O ESTÁN FUERA DE ELLA. SEGÚN EL PROFESOR KEITH DAVIS, SE TRATA DE "UNA RED DE RELACIONES PERSONALES Y SOCIALES QUE LA ORGANIZACIÓN FORMAL NO ESTABLECE NI REQUIERE, SINO QUE SURGEN ESPONTÁNEAMENTE CONFORME LAS PERSONAS SE RELACIONAN ENTRE SÍ".

ORGANIZACIÓN MATRICIAL:FORMA DE ORGANIZACIÓN EN LA CUAL SE COMBINAN DOS O MÁS TIPOS DE DEPARTAMENTALIZACIÓN, EN INGENIERÍA Y MERCADOTECNIA ES PROBABLE QUE ESTO SEA UNA COMBINACIÓN DE LOS DEPARTAMENTOS DE PROYECTOS (O PRODUCTOS) Y FUNCIONAL DONDE UNO SE SUPERPONE AL OTRO, CONOCIDO A MENUDO COMO ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN DE "REJILLA", O ADMINISTRACIÓN DE "PRODUCTO" O DE "PROYECTO".

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL:ES LA REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE ÁREAS QUE INTEGRAN UNA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO SUS RELACIONES DE JERARQUÍA O DEPENDENCIA.

PAPEL ORGANIZACIONAL:PUESTO ORGANIZACIONAL PARA SER OCUPADO POR PERSONAS; SI SE REQUIERE QUE SEA SIGNIFICATIVO PARA LOS INDIVIDUOS DEBERÁ INCORPORAR: 1)OBJETIVOS VERIFICABLES, 2)UN CONCEPTO CLARO DE LOS PRINCIPALES DEBERES O ACTIVIDADES QUE IMPLIQUE, 3)UNA ÁREA DE LIBERTAD O AUTORIDAD, 4)LA DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN Y LOS RECURSOS NECESARIOS PARA REALIZAR UNA TAREA.

PLANEACIÓN:SELECCIÓN DE MISIONES Y OBJETIVOS, Y LAS ESTRATEGIAS, POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA LOGRARLOS; TOMA DE DECISIONES; SELECCIÓN DE UN CURSO DE ACCIÓN ENTRE VARIAS ALTERNATIVAS.

POLÍTICAS:DECLARACIONES O INTERPRETACIONES GENERALES QUE GUÍAN EL PENSAMIENTO EN LA TOMA DE DECISIONES; LA ESENCIA DE LAS POLÍTICAS ES LA EXISTENCIA DE LIBERTAD, DENTRO DE CIERTOS LÍMITES, EN LA TOMA DE DECISIONES.

PRINCIPIO:VERDAD FUNDAMENTAL, O LO QUE SE CONSIDERE COMO VERDAD EN UN MOMENTO, QUE EXPLICAN RELACIONES ENTRE DOS O MÁS CONJUNTOS DE VARIABLES, USUALMENTE UNA VARIABLE INDEPENDIENTE Y UNA VARIABLE DEPENDIENTE, PUEDEN SER DESCRIPTIVOS, EXPLICAR LO QUE SUCEDERÁ, O PRESCRIPTIVOS (NORMATIVOS), LOS CUALES INDICAN LO QUE UNA PERSONA DEBERÍA HACER; EN EL SEGUNDO CASO, REFLEJAN ALGUNA ESCALA DE

VALORES.COMO LA EFICIENCIA Y ,POR TANTO,IMPLICAN JUICIOS DE VALOR.

PROCEDIMIENTOS:SON PLANES QUE ESTABLECEN UN MÉTODO PARA MANEJAR LAS ACTIVIDADES FUTURAS.SON GUÍAS DE LA ACCIÓN;DETALLAN LA MANERA EXACTA EN LA QUE DEBEN REALIZARSE CIERTAS ACTIVIDADES

PROCESO DE CONTROL:EN LA ADMINISTRACIÓN,EL PROCESO BÁSICO IMPLICA:1)ESTABLECIMIENTO DE ESTANDARES,2)MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO EN COMPARACIÓN CON LOS ESTÁNDARES Y 3)CORRECCIÓN DE DESVIACIONES.

PRODUCTIVIDAD:RAZÓN DE INSUMOS Y PRODUCCIÓN EN UN PERIODO DE TIEMPO CONSIDERANDO DEBIDAMENTE LA CALIDAD

PROGRAMAS: CONJUNTO DE METAS . POLÍTICAS . PROCEDIMIENTOS . REGLAS, ASIGNACIÓN DE TAREAS,PASOS,RECURSOS A EMPLEAR Y OTROS ELEMENTOS NECESARIOS PARA EJECUTAR UN CURSO DE ACCIÓN Y,NORMALMENTE,APOYADOS POR CAPITAL Y PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN

REGLAS:NORMAS QUE DICTAN LA ACCIÓN O LA ABSTENCIÓN PERO QUE NO PERMITEN DE NINGUNA MANERA LA LIBERTAD;POR EJEMPLO,"SE PROHIBE TERMINANTEMENTE FUMAR".

RESPONSABILIDAD:OBLIGACIÓN QUE LOS SUBORDINADOS LES DEBEN A SUS SUPERIORES POR EJERCER LA AUTORIDAD DELEGADA A ELLOS EN UNA FORMA PARA LOGRAR LOS RESULTADOS ESPERADOS

SISTEMA,DEFINICIÓN DE:CONJUNTO O MONTAJE DE COSAS CONEXAS O INTERDEPENDIENTES Y QUE INTERACTÚAN PARA FORMAR UNA UNIDAD COMPLEJA;TODO COMPUESTO POR PARTES EN UNA DISPOSICIÓN ORDENADA DE ACUERDO CON ALGÚN ESQUEMA O PLAN EN CUALQUIER SISTEMA DEBE HABER FRONTERAS QUE LO SEPARÉN DE SU AMBIENTE.

STAFF:RELACIÓN EN UN PUESTO ORGANIZACIONAL DONDE LA TAREA DE UN TITULAR ES DARLE A OTRO CONSEJO O ASESORIA

SUPERVISIÓN:LA INTERACCIÓN DIRECTA ENTRE INDIVIDUOS EN LA ORGANIZACIÓN EN BENEFICIO DEL RENDIMIENTO LABORAL Y EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS.

SUPERVISIÓN INDIRECTA:LAS ACCIONES Y POLÍTICAS (DE EJECUTIVOS DE ALTO NIVEL) QUE RESPALDAN UN ENFOQUE PARTICULAR DE LA SUPERVISIÓN.

PLANEACIÓN TÁCTICA:PLANES SIMILARES A LOS ESTRATÉGICOS CON LA DIFERENCIA DE QUE ESTOS INCLUYEN MENOS ELEMENTOS ORGANIZACIONALES Y TIENEN UNA DURACIÓN RELATIVAMENTE CORTA (MENOS DE DOS AÑOS).

TÉCNICO:UNA PERSONA QUE POSEE UN NIVEL DE CONOCIMIENTOS CIENTÍFICOS Y TÉCNICOS MENORES QUE EL DE UN PROFESIONAL

TÉCNICAS ADMINISTRATIVAS:MANERA DE HACER LAS COSAS EN LA ADMINISTRACIÓN.

TOMA DE DECISIONES:SELECCIÓN ENTRE ALTERNATIVAS DE UN CURSO DE ACCIÓN;SELECCIÓN RACIONAL DE UN CURSO DE ACCIÓN.

TRAMO DE CONTROL:EL NÚMERO DE SUBORDINADOS QUE REPORTAN FORMALMENTE A UN SUPERIOR.

UNIDAD DE MANDO:HACER QUE CADA SUBORDINADO ESTÉ BAJO LAS ÓRDENES DE UN SOLO SUPERIOR. EL PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO IMPLICA SOLAMENTE QUE, CUANDO MÁS "REPORTE" UN INDIVIDUO A UN SOLO SUPERIOR, MENOR SERÁ EL PROBLEMA DE CONFLICTO EN LAS INSTRUCCIONES Y MAYOR SERÁ LA SENSACIÓN DE RESPONSABILIDAD PERSONAL POR LOS RESULTADOS

BIBLIOGRAFÍA

*ENCICLOPEDIA CLÁSICOS HARVARD DE LA ADMINISTRACIÓN, 10 TOMOS VOLUMEN III , PETER F. DRUCKER, NUEVAS PLANTILLAS PARA LAS ORGANIZACIONES DE HOY. EDICIÓN ESPECIAL PARA PROMOCIONES EDITORIALES MEXICANAS S.A. DE C.V.1986.

*GÓMEZ CEJA GUILLERMO. PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS .ED.EDICOL. MÉXICO 1984.

*HAROLD KOONTZ & HEINZ WEHRICH. ADMINISTRACIÓN. ED. MC GRAW-HILL. MÉXICO 1990.

*IDALBERTO CHIAVENATO. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. MC GRAW-HILL. MÉXICO 1981

*LAZZARO VÍCTOR. SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. ED.DIANA. MÉXICO 1975.

*INSTITUTO CENTROAMERICANO DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. ELEMENTOS Y PRACTICAS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS. QUINTA REIMPRESIÓN. SAN JOSÉ , COSTA RICA 1973.

*RODRÍGUEZ VALENCIA J. ESTUDIO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS. ED.ECASA. MÉXICO 1992.

*RODRÍGUEZ VALENCIA J. CÓMO ELABORAR Y USAR LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS. ED.ECASA. MÉXICO 1996.

*WARREN B. BROWN & DENNIS J. MOBERG. TEORÍA DE LA ORGANIZACIÓN Y LA ADMINISTRACIÓN. ED.LIMUSA MÉXICO 1990.