



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**CREACION Y OPERACION DE UN DEPARTAMENTO  
DE ORGANIZACION  
BASES PRACTICAS**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION  
ADMINISTRATIVA**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N  
ALBERTO TORRES FRIAS  
JAVIER LOPEZ JIMENEZ**

Director del Seminario:

**C. P. Y L. A. E. HUMBERTO RAMIREZ I.  
MEXICO, D. F.**

**1977**



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.

CREACION Y OPERACION DE UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.  
BASES PRACTICAS

CAPITULADO  
Introducción.

Capítulo I. - La Organización como elemento del Proceso Administrativo.

- 1.1 Concepto y Definición.
- 1.2 Generalidades.
- 1.3 Sistemas de Organización.
- 1.4 Requisitos de la Carta de Organización.

Capítulo II. - Metodología para la elaboración de un manual de Organización.

- 2.1 Definición.
- 2.2 Instructivo.
  - 2.2.1. Planeación del estudio.
  - 2.2.2. Recomendaciones.
  - 2.2.3. Análisis de los datos.
  - 2.2.4. Primera revisión.
  - 2.2.5. Proposición de mejoras y recomendaciones.
  - 2.2.6. Revisión segunda.
  - 2.2.7. Correcciones.
  - 2.2.8. Implantación del manual de Organización.
  - 2.2.9. Informe de resultados.

Capítulo III. - Manual de Procedimientos.

- 3.1 Generalidades.
- 3.2 Estandares de Organización.
  - 3.2.1. Definición.
  - 3.2.2. Estandares del manual de Organización.
  - 3.2.3. Estandares del manual de Procedimientos.
  - 3.2.4. Estandares del catálogo de formatos.
- 3.3 Procedimiento para el Programa de revisión del manual general de organización.
- 3.4 Procedimiento de Asignación de trabajo.
- 3.5 Procedimiento de Informe de trabajo.
- 3.6 Procedimiento para la elaboración de la Bitácora de trabajo.

Capítulo IV. Catálogo de formatos.

- 4.1 Definición.
- 4.2 Importancia y utilidad.
- 4.3 Ejemplo.

Capítulo V. Conclusiones y Recomendaciones.

- 5.1 Planeación
- 5.2 Integración del Estudio
  - 5.2.1 Documentación
  - 5.2.2 Redacción
  - 5.2.3 Análisis
- 5.3 Informe de Revisión y Recomendaciones.
- 5.4 Implantación
  - 5.4.1 Formulación de un programa de implantación
  - 5.4.2 Formas de implantación
  - 5.4.3 Ejecución de Programas de implantación
  - 5.4.4 Seguimiento

\* B i b l i o g r a f i a . \*

## INTRODUCCION

Todo administrador debe reconocer que la organización es fundamental para el mejor funcionamiento de las Instituciones ó que cada vez va cobrando mayor importancia en nuestro país. No obstante es poca la bibliografía que podemos encontrar y menos todavía información sobre la utilización práctica de la organización, por lo que se presenta un grave problema para aquellos compañeros que teniendo los conocimientos teóricos de carácter general, carecen de las herramientas necesarias para desarrollarse eficientemente dentro de esta área.

De aquí nuestro interés en aportar algunas guías prácticas que clarifiquen el camino del nuevo organizador.

El objetivo principal de este trabajo es proporcionar las bases que de acuerdo a nuestro criterio, experiencia y lo logrado en esta investigación sirvan de guía al nuevo Licenciado en Administración, para desarrollar o implementar un departamento de organización y métodos en cualquier Institución.

Hemos querido presentar aunque someramente, los objetivos, políticas, funciones y mecanismos de control de dicho departamento, mostrados en gráficas, descripciones, diagramas, y procedimientos, así mismo señalar como podemos adaptar los conocimientos adquiridos a nivel estudiantil, en el desarrollo de la vida profesional.

Es importante hacer notar que una de las características primordiales del trabajo del organizador es la creación de la tecnología que servirá de base en cualquier área de la Institución para la adecuada integración de los nuevos elementos; Así como, de los beneficios que se obtienen con un buen programa de organización, ya que no son palpables a corto plazo sino es a través del tiempo cuando podrán apreciarse.

El presente trabajo no pretende ser un gran tratado de organización, pero si deseamos que sea la puerta para aquellas personas interesadas en desarrollarse en esta interesante rama de la administración.

## CAPITULO PRIMERO

### 1.- La Organización como elemento del Proceso Administrativo.

#### 1.1. Concepto y definición.

Organizar es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas y que son requisito previo para la ejecución efectiva y económica del plan. Organizar incluye, por consiguiente, proveer y proporcionar por anticipado los factores básicos y las fuerzas potenciales, como está especificado en el plan.

Organizar trae como resultado una estructura que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes y el cual sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica. Los lineamientos generales de la organización en una empresa los suministra esa estructura, la cual proporciona el marco dentro del cual la gente puede trabajar contenta y productivamente.

La estructura de organización es creada, mantenida y adaptada por los dirigentes.

Considerando, que la definición de Organización que hace Agustín Reyes Ponce es bastante aceptable, se optó por ella para exponerla dentro de esta investigación.

" Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos

materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr -- máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

## 1.2.- Generalidades

Lo Fundamental al Organizar.- Una organización requiere planeación. Algunas veces se emplea el término "Planteamiento de Organización", para describir esta actividad. Periódicamente deberá verificarse si la estructura de organización cubre las necesidades actuales y futuras.

Con demasiada frecuencia se permite que una estructura orgánica se amplíe o se reduzca sin ningún plan general. Se hacen cambios por mera comodidad o facilidad, sin preocuparse por el diseño y el equilibrio adecuado. Tal sería el caso de una oficina que, en el transcurso de los años fuera aumentando escritorios, archiveros y empleados, sin estudiar las necesidades de las oficinas y su reorganización, para que estuviera de acuerdo con el progreso general de la empresa. La falta de planeación de la labor organizadora puede traer como consecuencia lo siguiente:

- a) Las funciones pierden su debida proporción: a algunas se les dá más y a otras menos importancia de la que merecen.
- b) Algunas funciones se descuidan por completo.
- c) Cada unidad de la estructura orgánica se preocupa de sus propios problemas, haciendo caso omiso de las demás.
- d) Personas con capacidad sobresaliente quedan confinadas a funciones insignificantes.



- e) Se fomenta el crecimiento exagerado de algunas de las estructuras.

#### Las Metas u objetivos de la Organización:

La organización tiene tres objetivos que pueden ser intercalados o independientes entre sí. Son el crecimiento, la estabilidad y la interacción. El último objetivo se refiere a las organizaciones que existen principalmente para proveer un medio para la asociación de sus miembros con otros. Es bastante interesante que estos objetivos parecen ser válidos para diferentes formas de organización a diferentes niveles de complejidad, extendiéndose desde los mecanismos sencillos, como los de tipo reloj, hasta sistemas sociales.

La teoría moderna de organización, se encuentra dentro de la periferia de la teoría de sistemas. La teoría moderna de organización, estudia:

- a) Las partes (individuos) en masa y sus movimientos hacia el sistema y saliendo del mismo.
- b) La interacción de individuos con el ambiente encontrado dentro del sistema.
- c) Las interacciones entre los individuos dentro del sistema.
- d) Los problemas del crecimiento general y estabilidad de los sistemas.

#### La Organización como una estructura:

Una estructura, es la forma en que están ordenadas las unidades administrativas de un organismo y la relación que guarda entre sí.

Una organización, es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia, dentro de los planos y objetivos señalados.

- Estructurar, como deben ser las funciones, jerarquias y actividades.
- Por idéntica razón, siempre se refiere a funciones, niveles o actividades que están por estructurarse, más o menos remotamente ve al futuro, lejano e inmediato.

Una estructura de organización establece los medios o conductas a través de los cuales se ejerza autoridad sobre cada una de las unidades de organización. Estos medios son canales definidos de supervisión y pueden considerarse como las líneas formales de autoridad, por las cuales se mueven las instrucciones y las órdenes; se transmiten las comunicaciones formales y los informes sobre operaciones y llegan a todos los niveles de la organización.

Cuando una empresa crece, su estructura aumenta vertical y horizontalmente. Esto es de suma importancia para el dirigente, porque tal crecimiento influye en el número de unidades de organización que tienen que ser coordinadas, afecta la comunicación entre ellas, dá origen a relaciones muy complicadas y, además influye en los costos.

El crecimiento vertical de la estructura de una organización, es consecuencia de la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores.

Son características del crecimiento vertical de organización las relaciones de superior a subalterno, es decir que áquel delega autoridad en otro y así sucesivamente hasta formar una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura orgánica.

#### Beneficios de la Organización:

Probablemente lo fundamental sea que, por medio de una buena organización, cada miembro de la estructura sepa qué actividades tiene que desempeñar y le sean bien definidas sus labores, para que pueda cumplirlas con toda eficiencia reduciéndose así al mínimo las confusiones e incomprendiones, respecto a las actividades de cada miembro de la Institución.

Una buena organización, cuenta con la suficiente delegación de autoridad, en forma ordenada.

Por último la organización eficaz trae como resultado el mejor aprovechamiento de los elementos humanos y materiales con que cuenta la Institución.

#### 1.3.- Sistemas de Organización.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Se expresan en las cartas o gráficas de organización y se complementan con los Análisis de Puestos.

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente

el de comités.

#### Organización Líneal o Militar:

Es aquella en que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo.

En este sistema cada individuo sólo tiene un jefe para todos los aspectos y recibe órdenes solamente de él y a él sólo reporta. No nos parece correcto definir la organización líneal como: -aquella en que la autoridad y responsabilidad se transmiten-" en línea, "línea recta", ya que esto se dá en cualquier forma de organización; en este caso es "por una sola línea", o "íntegramente para cada persona o grupo".

#### Ventajas de este sistema:

Es muy sencillo y claro.

No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

Se facilita la rapidez de acción, cuando es mandato directo.

Se crea una firme disciplina, porque cada jefe desarrolla toda su autoridad, ya que para sus subordinados es el único que la posee.

#### Desventajas:

Se carece casi totalmente de los beneficios de la especialización.

Se carece de flexibilidad en los casos de crecimiento de la empresa.

Es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos que debe coor

dinar (esto le llevó precisamente a Taylor a formular su sistema).

Se facilita la arbitrariedad debido a que, cada jefe se siente propietario de su puesto.

Los jefes están constantemente saturados de detalles.

La organización descansa en "hombres" y al perderse uno de éstos, se producen muchos trastornos.

Organización Funcional o de Taylor:

Este célebre fundador de la "Administración Científica" observando que en la organización lineal no se dá - La especialización -, hacía notar que un mayordomo debía tener conocimientos en ocho campos:

- 1.- Tomar tiempo y determinar costos
- 2.- Hacer tarjeta de instrucción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar del abastecimiento oportuno de materiales, instrumental, etc.
- 6.- Dar adiestramiento.
- 7.- Llevar control de calidad y
- 8.- Cuidar del mantenimiento y reparación.

Como él señalaba, un mayordomo con estas capacidades (que consideraba esenciales al puesto) no sería mayordomo, sino jefe de rango superior.

Para dar remedio a esta situación, Taylor proponía que el trabajo del mayordomo se dividiera entre ocho especialistas, uno por cada acti-

vidad de las que él señalaba, y que los ocho tuvieran autoridad, cada uno en su propio campo, sobre la totalidad del personal.

En la actualidad, esto se realiza más que en el nivel de los - mayordomos, en los altos niveles de la administración, por ejemplo: un departamento de producción y un departamento de recursos humanos, ambos con autoridad en sus respectivas especialidades sobre to do el personal.

#### Ventajas del Sistema:

Mayor capacidad de los jefes por razón de su especialización - y por lo mismo mayor eficiencia.

Descomposición de un trabajo de dirección complejo y difícil, en varios elementos más simples.

Posibilidad de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.

#### Desventajas:

Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes o varios.

Se dá con mucha frecuencia duplicidad de mando.

Surgen fugas de responsabilidad.

Se reducen las iniciativas para acciones comunes.

Existen fácilmente quebrantamientos de la disciplina.

De hecho donde se dá este sistema, un departamento suele predominar sobre los demás, originando en cierto modo el sistema que a continuación se expone aunque con graves defectos.

Organización lineal y Staff (lineal y de estados mayores):

Este sistema trata de aprovechar las ventajas y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriormente explicados.

Para ello:

De la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función. Pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función.

Lógicamente el sistema más utilizado actualmente, sobre todo por las grandes organizaciones. Todo el secreto de su éxito parece depender de que se precise lo que significa, "asesoramiento y servicio".

Se dá asesoramiento cuando se:

- a) Investiga permanentemente qué puede mejorarse o innovarse.
- b) Planea esas nuevas mejoras para su Institución en concreto.
- c) Sugiere los planes concretos y detallados a la Dirección, hasta obtener su plena aprobación.
- d) Obtiene la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento.
- e) Instruye para la implantación de los nuevos sistemas y ayuda a establecerlos.
- f) Resuelve cualquier duda o problema que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio.
- g) Revisa permanentemente los resultados a fin de hacer sugerencias para lograr la optimización de los sistemas.

Se presta servicio cuando se:

- a) Realiza tareas a nombre de los jefes de línea.
- b) Lleva a cabo ciertas funciones en representación de los jefes de línea.

Los servicios que un funcionario o departamento staff realizan "a nombre y representación de los jefes de línea", se fundan generalmente en algunas de las siguientes razones:

a) Los jefes de línea no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberían realizar, por ejemplo: todas las técnicas de selección, de organización, de control estadístico, etc.

b) Los jefes de línea aún suponiendo que tengan o puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo de realizar esas funciones por sí mismos, por ejemplo: simplificación del trabajo, adiestramiento de los obreros, etc.

c) Por razones de uniformidad en su aplicación, conviene encomendar este servicio a una persona con elementos para coordinar los diversos aspectos, por ejemplo: determinación de vacaciones, concesión de permisos, autorización de préstamos, etc. En este caso conviene que se obtenga doble autorización: del jefe lineal respectivo y del departamento staff, para garantizar que éste no se convertirá en funcional.

Lo más importante de este aspecto de servicios es que el jefe staff haga notar constantemente "que no obra con autoridad pro-



pia, sino delegada", que lo hace " a nombre y en representación de la línea". Consiguientemente, asume la responsabilidad de conseguir en el mayor grado posible la autorización de los jefes de línea.

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización lineal y staff, tiene ciertas desventajas:

- 1.- Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff.
- 2.- Los jefes de línea tratan de nulificar a los staff, considerándolos como intrusos y teóricos.
- 3.- Los funcionarios staff, por su parte, consideran incompetentes a los jefes de línea.
- 4.- Las recomendaciones de los funcionarios staff se interpretan mal con frecuencia.

### ORGANOGRAMAS

Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organogramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de organización.

Consisten en hojas o cartulinas en las que se identifica cada puesto, ( en ocasiones quien lo ocupa), representándose por la unión de los cuadros mediante líneas, los canales de autoridad y responsabilidad.

Para qué sirven los organogramas?

Estas utilísimas herramientas de organización nos revelan:

- 1.- La división de funciones.
- 2.- Los niveles jerárquicos.
- 3.- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- 4.- Los canales formales de la comunicación.
- 5.- La naturaleza líneal o staff del departamento. (Estos suele indicarse por distintos colores, por distintos gruesos de la línea de comunicación, o en forma usual marcando la autoridad líneal con línea llena y la staff con línea punteada).
- 6.- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- 7.- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

1.4.1.- Requisitos de la carta de organización:

a) Los organogramas deben ser ante todo muy claros, deberá corresponder sólo un cuadro para cada puesto ( en caso que se quiera incluir dato del número de personas que integran la sección, departamento, dirección o institución, deberá marcarse por medio de un número en la esquina inferior derecha del cuadro. A continuación un ejemplo de un organograma de Puestos.

SUBDIRECTOR  
GENERAL

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE ORGANIZACION

DIRECTOR DE  
COMERCIALIZACION

DIRECTOR DE  
PRODUCCION

DIRECTOR DE  
ORGANIZACION  
SOCIAL

DIRECTOR DE  
CREDITO Y  
ADMINISTRACION

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE COMPRAS

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE PLANEACION

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE EDUCACION

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE CALY CRED.

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE VENTAS

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
INDUSTRIAL

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE COMUNICACION

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE COORDINACION  
ADMINISTRATIVA

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE ALMACEN  
Y TRAFICO

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
AGROPECUARIO

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE INTEGRACION

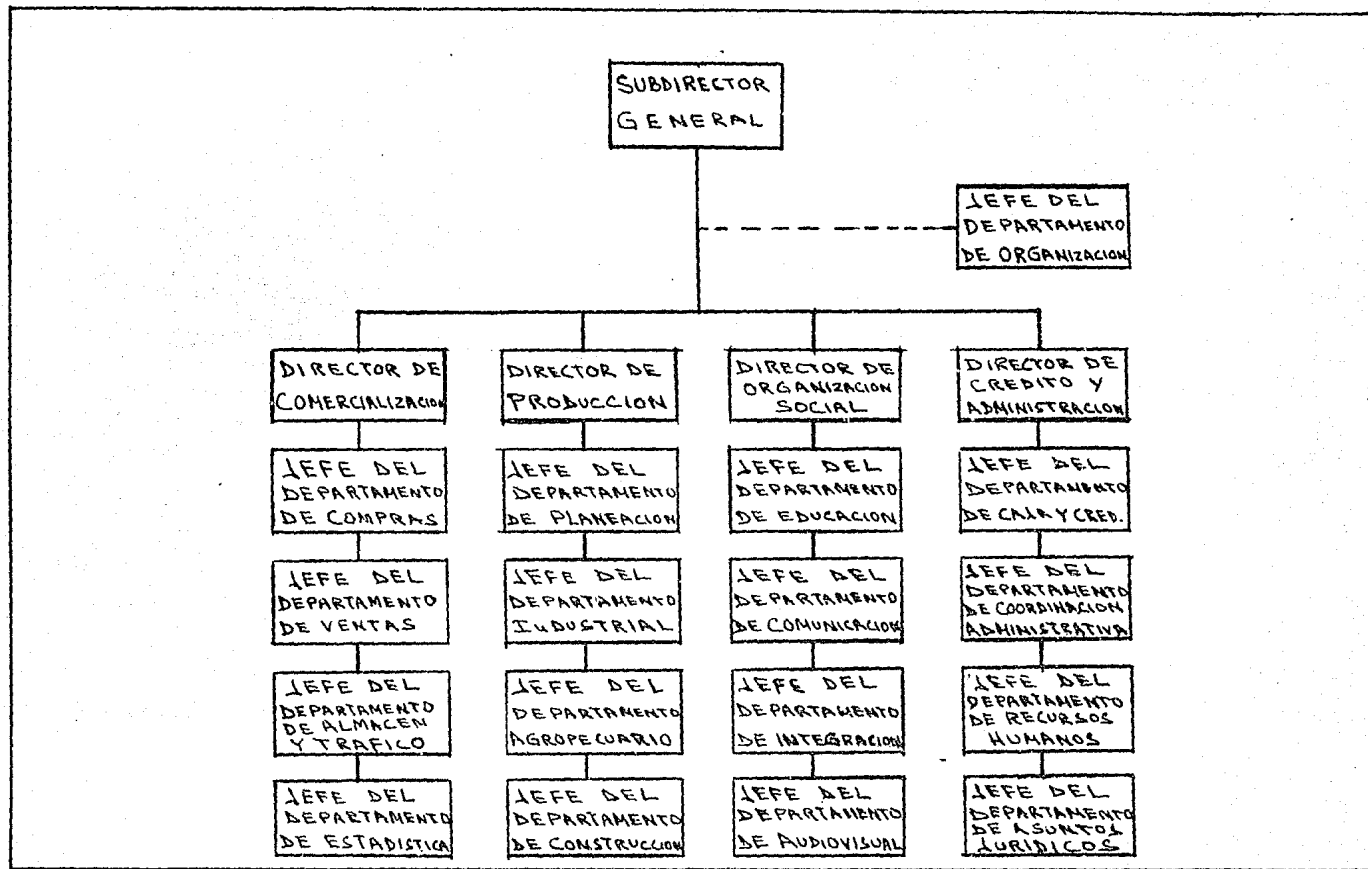
JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE RECURSOS  
HUMANOS

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE ESTADISTICA

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE CONSTRUCCION

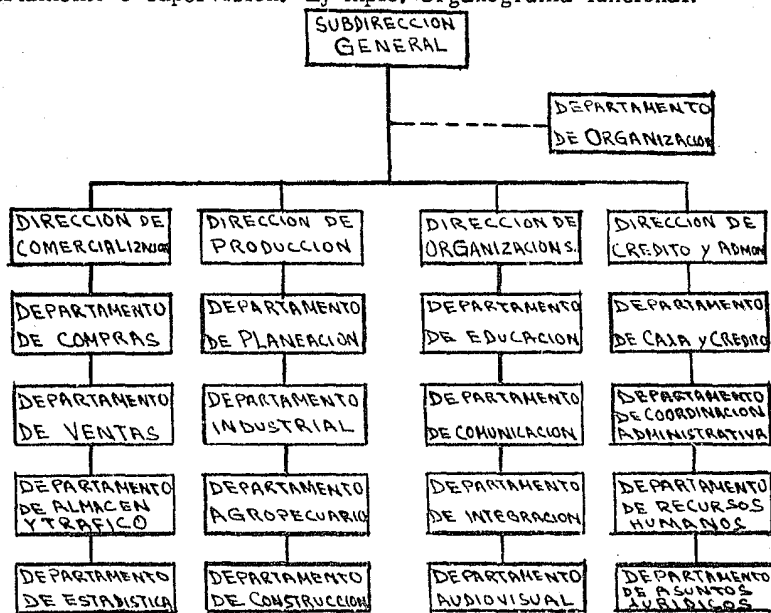
JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE AUDIOVISUAL

JEFE DEL  
DEPARTAMENTO  
DE ASUNTOS  
JURIDICOS



b) Los organogramas representan la estructura de el cuerpo ad ministrativo, lo más frecuente es iniciarlos con el director general- o gerente general y terminarlos con los analíticos o auxiliares sí es- tá representando los puestos. ( Organogramas de Puestos ).

Si son las funciones las que se desea representar se iniciará - con la dirección o la gerencia, y se finalizará a nivel jefatura de de partamento o supervisión. Ejemplo: Organograma funcional.



c) Los organogramas deben contener nombres de funciones o de puestos más no de personas.

Cuando se desea incluir los nombres de las personas puede optarse por:

- Elaborar una lista por separado en que se anoten los nombres de las personas que ocupen un mismo puesto.

- Colocarse los nombres dentro del mismo cuadro anotando con mayúscula compacta el nombre del puesto y con letras pequeñas los de los ocupantes.

d) Deberá notarse el estatus que guarden los puestos existentes por la cercanía que tengan al inicio de el organograma (Director, Gerente General, etc.)

#### Clases de Organogramas:

Los organogramas pueden ser verticales, horizontales, circulares y escalares.

La administración (conseguir resultados a través de otros), implica necesariamente como ya hemos señalado, compartir responsabilidad y delegar autoridad. El grado de autoridad y responsabilidad que se dá dentro de cada línea, determina los niveles jerárquicos.

Lo anterior se ve con mayor claridad en el crecimiento de la organización. Puede decirse que para que exista dicho crecimiento, no basta con que existan más personas, sino que se den nuevas funciones y sobre todo, nuevos jefes.

El último paso que supone la organización, una vez establecidos los diversos departamentos y niveles jerárquicos, es la definición precisa de lo que debe hacerse en cada unidad de trabajo. Esta unidad concreta de trabajo (célula de toda vida económico-social de la empresa) recibe el nombre de "puesto".

El puesto puede definirse como la unidad de trabajo específicamente e impersonal.

a) Unidad de trabajo: esto quiere decir que hemos llegado a la parte final del aspecto teórico: nos encontramos en la determinación última de lo que cada hombre debe hacer, a partir de este momento tenemos que tratar del contacto que esta unidad teórica tiene con las personas concretas que han de ocupar el puesto.

b) Específica: El puesto se constituye ante todo con lo que debe hacerse y las cualidades que debe poseer el trabajador para poder ocuparlo. Estas dos cosas son específicas de cada puesto, por lo que es imposible intercambiar de inmediato lo que hacen personas de distintos puestos, en tanto que es normal dicho cambio (con pequeños ajustes y adiestramiento) entre quienes ocupen puestos idénticos.

c) Impersonal: El puesto es unidad teórica y por lo mismo, no se refiere a las personas concretas que lo ocupan. Así lo más frecuente es que el puesto esté ocupado por varias personas simultáneamente: por ejemplo hay en una empresa un puesto de facturista y diez facturistas, un puesto de chofer y veinte choferes.

## CAPITULO SEGUNDO

Metodología para la Elaboración de un Manual de Organización.

2.1. Definición.- El manual de organización es un documento que muestra la estructura de la Institución, formado por Organogramas, - (Funcionales y de puestos), Objetivos, Funciones y Políticas todas estas herramientas, en base a las cuales el componente humano de la institución deberá desempeñar sus actividades.

2.2. Instructivo.- Las fases que en opinión nuestra deberan desarrollarse para la elaboración de un manual de organización son:

Planeación del Estudio

Documentación

Análisis de los Datos.

Revisión primera ( con el supervisor )

Proposición de Recomendaciones o mejoras

Revisión Segunda ( Con el encargado del área )

Correcciones

Implantación.

2.2.1. Planeación del Estudio.- Para que se inicie cualquier estudio es necesario primero conocer la naturaleza o los alcances de el problema que se tratará de resolver, definir perfectamente si el estudio que va a realizarse es a nivel sección, departamento, dirección o gerencia, o a nivel institución. Y por supuesto tomar al pie de la letra las instrucciones de la persona que solicitó el estudio, así como si es necesario-



proponer dichas instrucciones como departamento de organización.

La petición de estudio o las instrucciones propias para el desarrollo de éste, normalmente vienen de:

- a) Subdirección o Gerencia General.
- b) Director o Gerente del Area.
- c) Jefe del Departamento o Area.
- d) Departamento de Organización (Proposición).

Si se considera necesario se puede llevar a cabo una investigación preliminar que nos mostrará la ubicación, naturaleza y extensión del problema, la situación y ubicación del área afectada, las necesidades y estudios que específicamente se requieren, los estudios que se hayan realizado ya sea por algún grupo asesor o por el propio departamento de organización, asimismo, podrá estimarse el tiempo probable que se utilizará y el número de elementos humanos que intervendrán en el estudio.

Es recomendable también mostrar graficamente el plan o programa para realizar el estudio, he aquí un ejemplo:

Tenemos un departamento de medianas proporciones al que se desea elaborar el manual departamental de organización para lo cual se supone la necesidad de asignar a dos analistas de puestos y un coordinador.

Proyecto para la elaboración del Manual de Organización del Depto.

X.

Tecnico de Organiza.	N.E.	Area a Estudiar	T.E.	H	T.P.	T.R.	D
		Estructura	3	1	4		
COORDINADOR	1	Jefe del Departamento	1.5	.5	2		
Analista "A"	2	Jefes de Sección	3	1	4		
	2	Coordinadores	3	1	4		
COORDINADOR	2	Auxiliares Sección "1"	2	1	3		
	2	Auxiliares Sección "2"	2	1	3		
Analista " B "	2	Analista Sección " X "	2	1	3		
	2	Analista Sección " Y "	2	1	3		
Total Elementos	13	Total Tiempos	18.5	7.5	26		

N.E. = Número de Elementos

T.E. = Tiempo Estimado

H = Holgura

T.P. = Tiempo Planeado

T.R. = Tiempo Real

D = Diferencia

Nota: Se recomienda para fines de la obtención de la autorización presentar además el proyecto graficado ya sea por medio de las redes de actividades o por las tan conocidas graficas de Gantt.

2.2.2. Documentación.- La documentación o recopilación de datos debe dirigirse al registro de aquellos hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente se da en la sección, departamento, dirección o institución motivo del estudio, de lo contrario se obtendrá una impresión deformada de la realidad, incurriendo en interpretaciones erróneas y en medidas de mejoramiento que al aplicarse resulten poco objetivas o inoperantes.

La documentación deberá llevarse a cabo evitando recopilar información insuiciente que pueda llevarnos a falsas conclusiones, como acumular hechos incesarios que provoquen confusiones y alarguen inutilmente la duración de la investigación.

Cualquier persona que se dedique al área de la organización deberá tener en cuenta que para que un departamento de este tipo funcione se debe contar siempre con el completo convencimiento de los jefes de línea y representantes de área pero sobretodo con la cooperación casi o mejor total de los elementos que operan los sistemas y métodos por tanto el analista, coordinador o jefe de este departamento debiera de ser al momento de recopilar los datos cortés y claro, escuchar mínimo de 80% de la entrevista y muy importante, convencer al sujeto entrevistado de que no se le esta supervisando o criticando sino se esta sentando un precedente de cual es su actividad y buscando tanto la optimización de el puesto como la de el individuo que lo ocupa.

Los instrumentos más usuales para la recopilación de datos son: - La entrevista, el cuestionario y si se desea optimizar un poco más una interrelación de ambos.

2.2.3. Analisis de los Datos.- El analisis consiste en dividir o separar los datos recopilados en sus elementos componentes hasta conocer la naturaleza, características y las causas de su comportamiento.

El objetivo del análisis es establecer las bases para desarrollar varias alternativas de solución a posibles problemas que se presenten y -- proponer mejoras, aumentos o disminuciones a las descripciones ya sea de estructuras o de puestos en base a comparaciones con otras similares o iguales, o posiblemente a la búsqueda de la optimización de sus

actividades.

Los pasos a seguir para conseguir un buen analisis de los datos son:

- Conocer el hecho o situación que se analiza
- Describir esa situación
- Descomponer sus detalles y aspectos
- Examinarlo criticamente.
- Ordenar los elementos haciendo comparaciones, así como buscando analogías y discrepancias con otros hechos similares o iguales.
- Definir las relaciones que operan entre cada elemento.
- Identificar y explicar las deficiencias y sus causas.

Para facilitar el análisis y como auxilio también para la documentación podemos utilizar un grupo de preguntas aplicables a diferentes situaciones administrativas.

- ¿ Que se hace ?
- ¿ Para que se hace ?
- ¿ Que debe Hacerse ?
- ¿ Quien lo hace ?
- ¿ Como se hace ?
- ¿ Cuando se hace ?
- ¿ Donde se hace ?
- ¿ Cuantas personas intervienen ?
- ¿ Puede mejorarse ?
- ¿ Como ?

2.2.4 Primera Revisión. - El objetivo de esta primera revisión que debe realizarse entre el analista asignado y el Jefe de el departamento de organización o el coordinador, es estandarizar en lo posible la metodología en la elaboración, la redacción y la forma en general, respetando en lo posible el fondo o el criterio de los analistas que participen en la elaboración del manual de organización.

Formas en que puede llevarse a cabo la revisión:

a) El jefe del Departamento o el coordinador en unión con cada uno de los analistas ( cada una de las descripciones o pequeñas etapas por separado).

b) El jefe de el departamento con todos los analistas participantes en la elaboración de un manual. (Dividiendo el manual en 2 ó 3 grandes etapas según amerite).

c) En forma mixta, el coordinador revisa individualmente con los analistas los adelantos logrados así como, al final o aproximadamente a la mitad o cada tercera parte se puede hacer reuniones con el jefe del departamento y los analistas y coordinadores asignados para hacer críticas, aportaciones y buscar la estandarización de la labor desarrollada.

Es importante que el jefe del departamento de organización se asegure por medio de esta revisión que el trabajo desarrollado por los analistas no se salga de las políticas de la institución, de los departamentos y del departamento de organización, así como que se presente en terminos de cortesía, claridad y sencillez.

### 2.2.5. Proposición de mejoras o recomendaciones.

Es recomendable desde el inicio de la elaboración de el manual de organización anotar en hoja por separado aquellas observaciones - propias y de los sujetos entrevistados que sobre lo documentado surjan, al momento de analizar los datos tambien surgiran seguramente tanto observaciones como dudas y en la revisión otras tantas.

Tomando en cuenta todas las observaciones y dudas obtenidas durante las 4 fases anteriores; cada analista deberá elaborar un pequeño reporte extra, al manual y anotandose en bibliografía, manuales anteriores y funciones iguales o similares a las estudiadas, así como reconociendo siempre el mérito a las aportaciones hechas principalmente por los sujetos entrevistados.

En este informe deberá mostrar en forma clara y concisa las recomendaciones que a su criterio puedan ser adaptables a los puestos o estructuras estudiadas, así como las mejoras que pudiera hacerse a las mismas; especificando en todo momento con la mayor exactitud a que parte del manual corresponde (Descripción de puesto, Organograma, estructura, etc.).

Para la redacción de este informe deberá tomarse en cuenta a las personas a que ha dirigido, el directivo de alto nivel requiere informes breves, claros y concisos que le permitan tomar decisiones correctas y oportunas. Los informes técnicos y detallados deben reservarse para aquellas personas familiarizadas con los trabajos de análisis o que se veran involucrados en la operación e implantación del nuevo manual.

2.2.6. Revisión Segunda.- Los elementos participantes en esta revisión deberán ser:

- Encargado o jefe del área o depto. en que se esta levantando el manual.

- Jefe del departamento de organización y/o coordinador de aná listas.

- Análistas o analista asignados para la elaboración del manual.

- En caso de considerarlo necesario parte o la totalidad de los individuos que han sido encuestados.

Como ya debe haberse notado cada una de las fases utilizadas - es consecuencia de la anterior y para realizarse eficientemente una de be apoyarse en las demás.

Bien, en esta fase se muestra al o los interesados directos los logros alcanzados hasta el momento y es ahora que se propondrán las mejoras o cambios que a juicio de los integrantes del departamento de organización sea conveniente hacer aparte o a la totalidad de los puntos recolectados.

Muy importante es que tanto el encargado, jefe del departamento o del área afectada, así como la totalidad de los elementos que han sido entrevistados estén completamente de acuerdo en todos los puntos individuales o generales que les afecten directamente, que cada mejora o corrección que se vaya a hacer al manual esté perfectamente autorizada pues el departamento de organización es staff, por lo tanto al momento de recibir la autorización deberá exigirse a los jefes de línea su firma de conformidad en lo referente a su área directa de responsabilidad.

Por otra parte es conveniente que cualquier duda que se tenga al respecto quede aclarada de inmediato, acudiendo a consultar al - coordinador correspondiente.



2.2.7. Correcciones.- Cuando se ha logrado la conformidad de todos los elementos afectados descritos o directamente involucrados con el manual será el momento de elaborar el manual tanto el borrador final con las correcciones que haya necesidad de hacer (análitas asignados) como el documento mecanografiado (Secretaría del departamento).

El documento hasta aquí logrado es para muchos la totalidad del trabajo del organizador y será presa en el mejor de los casos de -- una serie de críticas y ataques por muchos miembros (muchas veces importantes), de la Institución. Es por esto que deberá hacerse una revisión minuciosa de la redacción, la ortografía, la presentación, la concordancia con la realidad y que las mejoras, adiciones, disminuciones o cambios se apeguen a lo acordado, en el caso que alguno de estos puntos no se cumpla deberá hacerse la corrección o correcciones necesarias hasta que el manual de organización cumpla con todas las premisas anteriores, deberá darse a conocer a toda la institución.

Para que las correcciones al manual sean llevadas en forma exitosa deberán tomarse en cuenta las siguientes consideraciones.

- En aquellas partes que sea necesario se podrán ir proponiendo, desarrollando e implantando las recomendaciones, mejoras y/o correcciones sin esperar a proponerlas junto con el resto en la segunda revisión.

- Deberá tenerse en cuenta en todo momento el objetivo del trabajo así como que cada problema es diferente.

- Se tomará en cuenta la experiencia de trabajos similares rea-

lizados con anterioridad.

- Se aprovechará toda la ayuda disponible como puede ser asesores de otras dependencias las sugerencias del personal del área - en estudio, así como el intercambio de experiencias con los demás analistas del departamento.

#### 2.2.8. Implantación del Manual de organización.

Es importante dejar claramente establecido quien o quienes serán responsables de la implantación de la totalidad del manual y de cada una de sus etapas por separado, tomando en consideración la naturaleza estrictamente asesora del departamento de organización, este debe participar en la implantación recomendando, ayudando y supervisando tanto al jefe de los departamentos como al personal de la ó las áreas en que se introducirá el nuevo manual y así asegurarse en lo posible de la aceptación y cumplimiento que tenga el mismo.

Debe tomarse en cuenta también los obstáculos o resistencia que pongan quienes se vean afectados directamente y no quieran tomar como base de sus actividades normales el manual, a estos elementos deberá tratarse de inducirlos por medio del convencimiento mostrándoles las ventajas que tiene contar con un manual pero si fuera necesario se pedirá al jefe de línea correspondiente que los convenga por el medio de su autoridad.

Al momento de la implantación es necesario contar con los recursos necesarios para ello como son los instructivos, las copias de los manuales tanto de el general como de los departamentos o zonas y las aprobaciones de los jefes de línea y la alta dirección de la institución.

Hay cuatro métodos para llevar a cabo la implantación de el manual de organización o cualquier sistema cuya elaboración, actualización o corrección participe este departamento.

1.-Método instantaneo.- Recomendable cuando el estudio realizado no involucre muchos departamentos consiste en distribuir entre los responsables de las áreas o departamentos lo manuales o instructivos informandose el día y hora en que deberá empezar a funcionar el manual o el sistema.

2.- Método de proyecto piloto.-Se utiliza cuando se quiere comprobar primero la efectividad del manual, instructivo, procedimiento o sistema manual y con esa convencer al resto de los integrantes de la institución.

Consiste en realizar un ensayo con la utilización del manual, o sistema en una parte de la institución con el fin de medir su eficacia (debe entenderse que esto sólo es recomendable cuando existe gran semejanza entre las condiciones que imperan en la institución).

3.- Implantación en Paralelo.-Se recomienda para proyectos de gran envergadura o que impliquen procesos complejos.

Consiste en la operación simultánea, por un período determinado tanto del manual o sistema tradicional como del que se va a implantar.

4.-Método de la implantación parcial o de aproximaciones sucesivas.

Recomendable para implantar manuales, procedimientos o sistemas de una gran magnitud, podría decirse que en estos casos es este método el único que permite realizar la implantación con éxito.

Consiste en seleccionar parte del nuevo manual o sistema de implantarlas procurando no causar grandes alteraciones y avanzar al siguiente

paso sólo hasta que se haya consolidado lo suficiente el anterior.

### 2.2.9 Informe de Resultados.

Una vez que se han llevado a cabo lo mejor posible las fases anteriores es necesario elaborar un informe de resultados para que los ejecutivos interesados conozcan los beneficios obtenidos o en posibilidad de obtenerse en un futuro inmediato a causa de la intervención de departamento de organización.

En este informe deben aparecer los resultados obtenidos en comparación con los objetivos fijados en el plan de trabajo inicial mencionando en el caso que alguno no se hubiera cubierto la causa de esta omisión.

De ninguna manera debe pensarse que la intervención del departamento de organización concluye con el reporte final de resultados ya que el hecho de dejar un manual, un instructivo, un procedimiento o un sistema funcionando no significa que continuará sin problemas en lo futuro. Es necesario que el analista se mantenga informado de la eficiencia del sistema y las desviaciones, y en su caso sugerir las medidas correctivas que procedan.

### 2.3. Ejemplo de un manual departamental de Organización.

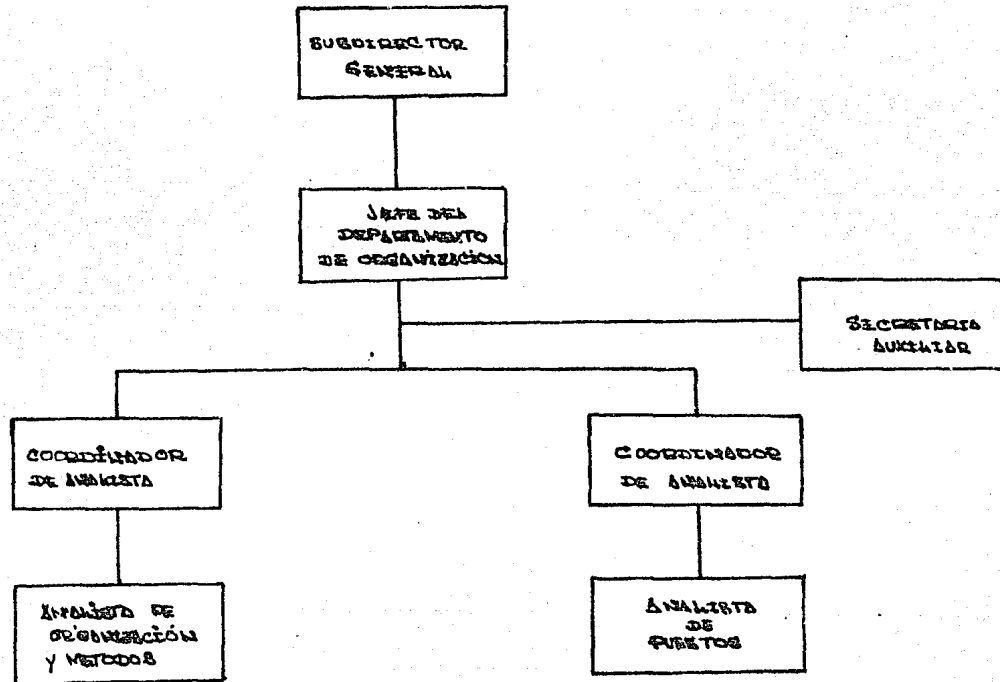
2.3.1. Breve introducción. -Se pensó en ilustrar este ejemplo con el manual de el propio departamento de organización ya que de esta manera se cumplirá una doble función para los fines de este seminario.

a) Enunciar de forma concisa y somera los objetivos funciones, políticas y el organograma de este departamento, así como los objetivos y funciones individuales de los puestos que lo integran, sus coordinadores y jefe.

b) Ejemplificar de manera palpable la forma o el desarrollo normal para la elaboración de la estructura , organogramas, descripciones de puesto y presentación general de cualquier manual ya sea departamental o general en una institución.

**MANUAL DEPARTAMENTAL  
DE ORGANIZACION Y METODOS.**

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN  
ORGANOGRAMA DE PUESTOS



### 2.3.2.- Estructura. - Objetivos Generales del Departamento de Organización.

- Proporcionar a la Institución los elementos de Organización adecuados para el cumplimiento de las actividades que tiene encomendadas.
- Proporcionar los elementos necesarios para que en todo momento la estructura orgánica de la Institución se encuentre - equilibrada, clara, operativa y dinámica, de tal manera que responda a las necesidades actuales y de crecimiento.
- Mantener en las diversas áreas, las funciones desempeñadas, acordes con la estructura de organización de la Institución.
- Diseñar sistemas que satisfagan las necesidades de información y operación.

#### Funciones Generales del Departamento de Organización.

- Realiza estudios tendientes a la correcta definición de la estructura de la organización.
- Realiza estudios tendientes a lograr un mejor conocimiento interno de la Institución.
- Desarrolla sistemas manuales y procedimientos de trabajo, - así como modificaciones a los existentes.



- Evalúa los resultados obtenidos en los diferentes trabajos realizados así como el funcionamiento de las estructuras orgánicas establecidas.
- Asesora a las diversas áreas de la Institución en la implementación de nuevas formas, trabajos o proyectos en que haya estado ligado al momento de su creación.

Políticas Generales del Departamento de Organización.

- Todo estudio y/o implantación de trabajos deberá ser requerido por el titular del área afectada y autorizado por el Director correspondiente.
- Los estudios de organización deberán efectuarse de acuerdo a la metodología y estándares establecidos.
- Las solicitudes de estudios se atenderán de acuerdo con su importancia y urgencia.
- Se acreditará el mérito de los resultados a las personas que solicitaron y/o aportaron ideas en los estudios.
- Se deberán realizar las actividades del Departamento con un máximo de calidad y servicio.
- El personal del Departamento de Organización, deberá integrarse por elementos a nivel profesional y con características que cubran ampliamente las especificaciones de los puestos.

### 2.3.3.- Descripción de Puestos:

#### DESCRIPCION DE PUESTO

##### IDENTIFICACION

Puesto: Jefe del Departamento de Organización

Ubicación: Subdirección General  
Departamento de Organización.

Responde ante: Subdirector General

Supervisa a: Auxiliar Secretaria  
Coordinador de Analistas de Organización  
Analista de Organización y métodos  
Analista de Puestos

##### Objetivos del Puesto:

Es responsable de coordinar los recursos humanos y materiales del Departamento de Organización en lo referente a análisis, diseño e implantación de sistemas manuales, e estructuras de organización, políticas de administración, procedimientos y métodos administrativos, a fin de garantizar el logro de los objetivos del Programa determinado por la Empresa en lo correspondiente a Organización.

## DESCRIPCION ESPECIFICA

- a) Detecta todos aquellos problemas administrativos de la Empresa que puedan ser resueltos mediante la labor de Organización.
- b) Planea, dirige y controla estudios de organización y métodos de trabajo, proponiendo la implantación de estructuras orgánicas y estándares de trabajo, respaldándolas con los Manuales, Catálogos e Instructivos correspondientes.
- c) Dirige, coordina y vigila los trabajos tendientes a mantener al día los Manuales, Instructivos y Catálogos emitidos por el Departamento.
- d) Define, aprueba y divulga las políticas de administración.
- e) Propone alcances y objetivos de los proyectos de sistematización que decide llevar a cabo la empresa, planeando el desarrollo general de los mismos con tiempos y recursos necesarios.
- f) Emite asignaciones de trabajo para su departamento, manteniendo un estricto control de avance sobre los proyectos en desarrollo.
- g) Supervisa la recopilación detallada de antecedentes verificando que sean completos y válidos.

- h) Diseña las estructuras generales de los nuevos métodos, pretendiendo con ello satisfacer las necesidades planteadas y -- cumplir con los objetivos trazados con un mínimo costo, así como establecer medios de control.
- i) Supervisa y participa personalmente en la elaboración de procedimientos administrativos, diseño de formatos y definición de métodos de trabajo que permitan la materialización de los sistemas diseñados.
- j) Prepara informes y/o presentaciones verbales a los usuarios acerca de los métodos propuestos, haciendo ver sus ventajas potencialidades y limitaciones .
- k) Participa en la confección de claves, nomenclaturas, catálogos de cuenta y otros, destinados a facilitar los procedimientos utilizados en la Institución.
- l) Supervisa que durante el período de pruebas de nuevos métodos, se desarrollen de acuerdo a lo previsto.
- m) Propone a la Dirección un programa anual de actividades. Trimestralmente reporta el avance logrado, beneficios obtenidos, dificultades enfrentadas y horas-hombre trabajadas.
- n) Asesora a ejecutivos y personal de la Institución en materia de simplificación de trabajo de oficina y se mantiene informando de los adelantos en su especialidad.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### IDENTIFICACION.

Puesto:                      Coordinador de Análistas

Ubicación                    Subdirección General  
                                  Departamento de Organización

Responde ante:            Jefe del Departamento de Organización

Supervisa a:                Análista de Organización y Métodos  
                                  Análista de Puestos.

### OBJETIVO DEL PUESTO

Es responsable de la planeación, coordinación y control de las actividades encomendadas a la Sección de Organización, a fin de garantizar que el Programa propuesto por la Institución cuente con los elementos de organización necesarios, para el desarrollo óptimo de sus actividades.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- a) Recibe el Jefe del Departamento de Organización las asignaciones de trabajo a realizarse por la Sección de Organización analizandolas y planeando en base a las mismas el desarrollo de las labores encomendadas.

- b) Lleva a cabo la distribución del trabajo, elaborando asignaciones de tareas y entregándolas a los analistas para su realización.
- c) Efectúa conjuntamente con el Jefe del Departamento de Organización y el Analista asignado, entrevista con el Titular del área a estudiar con objeto de explicar el trabajo a desarrollarse y solicitar su colaboración.
- d) Se mantiene permanentemente informado del desarrollo de las labores encomendadas a los analistas, con objeto de asegurar su óptima realización y tomar las medidas correctivas que se ameriten.
- e) Auxilia en caso necesario, a los Analistas en la realización de sus actividades.
- f) Semanalmente revisa las actividades desarrolladas por los Analistas, elaborando la Bitácora de Trabajo para información del Jefe del Departamento de Organización.

## DESCRIPCION DE PUESTO.

### IDENTIFICACION

Puesto:                   Analista de Organización y Métodos  
Ubicación:               Departamento de Organización  
Responde Por:           Jefe de Organización.

### OBJETIVO DEL PUESTO

Es responsable de la realización de estudios orientados a la correcta definición de estructuras de organización, desarrollo de sistemas manuales y procedimientos de trabajo, así como de los cambios, modificaciones y/o mejoras a los ya existentes, a fin de garantizar que el Programa de la Institución cuente con los elementos de organización necesarios para el desarrollo óptimo de sus actividades.

### DESCRIPCION ESPECIFICA

- a) Realiza entrevistas con los titulares de las áreas a estudiarse, para definir los objetivos y alcance de los estudios por iniciar discute dichos objetivos con el Jefe de Organización, sometién-dolos a la autorización de los encargados de las áreas por analizar.
  
- b) Realiza la Investigación preliminar obteniendo datos sobre: or-

ganograma existente, descripciones de puesto, procedimientos, métodos, etc., que pudiesen ayudar a detectar las causas de los posibles problemas administrativos a resolverse.

- c) Discute los resultados de la investigación preliminar tanto con su Jefe Inmediato como con los titulares del área en estudio y, sobre esta base, formula el Programa de trabajo a ejecutar.
- d) Lleva a cabo la ejecución de los puntos consignados en Programa de trabajo, coordinando en su caso, los esfuerzos -- del personal del área en estudio.
- e) Diseña los nuevos sistemas y procedimientos de trabajo a -- implantar, formula recomendaciones, define los cursos alternativos de acción, determina la estructura de la organización, etc., todo ello de acuerdo con la naturaleza del estudio de que se trate y buscando la participación del personal del área afectada.
- f) Formula y lleva a cabo la implantación, elaborando los menús e instructivos de procedimiento y diseñando los formatos de papelería.
- g) Capacita al personal que va a operar los nuevos procedimientos de trabajo, vigilando sus progresos.



h) Elabora el Informe de Trabajo de resultados, indicando los logros obtenidos contra los programados.

i) Verifica el funcionamiento de los cambios y mejoras establecidas, proponiendo en caso de desviaciones, las medidas correctivas que procedan.

## DESCRIPCION DEL PUESTO

### IDENTIFICACION.

Puesto: Análista de Puestos

Ubicación: Departamento de Organización.

Responde ante: Jefe de Organización.

### OBJETIVOS DEL PUESTO.

Es responsable del mantenimiento del Manual de Organización y el Catálogo de Formatos de la Empresa, así como colaborar con los analistas de organización y métodos, a fin de garantizar que la información relativa a la estructura de organización se encuentre permanentemente actualizada.

## DESCRIPCION ESPECIFICA

- a) Elabora trimestralmente el Programa de Revisión de Manual - General de Organización, con objeto de mantenerlo permanente mente actualizado.
- b) Lleva a cabo entrevistas con los titulares de los puestos cuya descripción será revisada, a fin de actualizarlas.
- c) Con base a las entrevistas efectuadas, realiza las modificaciones que fueron necesarias a las Descripciones de Puesto corres pondientes.
- d) Obtiene las copias necesarias de las Descripciones de Puestos actualizadas, distribuyéndolas a los poseedores del Manual de - Organización.
- e) Mantiene permanentemente actualizado el Catálogo de Formatos de la Subdirección a través de la asignación de claves a formatos de nueva creación, obtención de muestras así como la - elaboración de las modificaciones necesarias.
- f) Auxilia al personal de la Sección de Organización en las activi dades relativas a la elaboración de la Bitácola de Trabajo, In- vestigación Documental, así como la aplicación de cuestionarios.
- g) Colabora con los Analistas de Organización y Métodos en la -- elaboración de Diagramas de Procedimiento, diseño de formatos e implantación de los trabajos realizados.

h) Participa conjuntamente con el personal de la Sección de Organización en lo relativo a la elaboración de Programas de Trabajo, Cuestionarios y Eventos que se presenten.

## DESCRIPCION DE PUESTO

### IDENTIFICACION.

**Puesto:** Auxiliar Secretaria

**Ubicación:** Departamento de Organización.

**Responde ante:** Jefe del Departamento de Organización.

### OBJETIVOS DEL PUESTO

Es responsable de realizar labores secretariales, trabajos sencillos referentes a la investigación y recolección de datos para los estudios, así como auxiliar en trabajos especiales cuando sea requerido, a fin de garantizar la adecuada presentación y puntualidad de los trabajos elaborados por el Departamento de Organización.

## DESCRIPCION ESPECIFICA

- a) Mecanografía, trabajos varios del Departamento de Organización, tales como: descripciones de puesto, documentación de programas, planes de trabajo, informes, calendarios de información procesada, oficios, memoranda, estudios, manuales de usuarios, etc.
- b) Auxilia a los Analistas en la elaboración de diagramas, dibujos, gráficas, organogramas y formatos en base a los borradores que se le proporcionen.
- c) Realiza trabajos sencillos de investigación y recolección de información para la elaboración de estudios, descripciones, etc.
- d) Realiza labores referentes a la presentación de trabajos tales como: empastar, etiquetar, formar carpetas, etc.
- e) Comunica y turna llamadas telefónicas.
- f) Archiva y controla la documentación del Departamento.
- g) Solicita y controla la papelería del Departamento.

## 2.3.4. PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.

**OBJETIVO.-** Reglamentar las actividades tendientes a mantener permanentemente actualizado el Manual de Organización de la Subdirección General de Actividades Productivas.

**POLITICA.-** Invariablemente las actividades encaminadas a la actualización del Manual General de Organización, deberán someterse a lo indicado en este procedimiento.

**Analista de Puestos.** 1.- Elabora trimestralmente el programa de revisión del Manual General de Organización para los tres meses siguientes, en original y copia.

2.- Entrega el original del programa al jefe de organización, conservando la copia.

**Jefe de Organización** 3.- Revisa el programa, pudiéndose presentar dos casos:

a) Rechazo.- Turna el programa al analista de Puestos, para que efectúe las correcciones necesarias.

b) Aprobación.- Conserva el original del programa.

**Analista de Puestos** 4.- Aprobado el programa se avoca a su realización.

## CAPITULO TERCERO

### III.- Manual de Procedimientos.

#### 3.2.- Estandar@s de Organización.

##### 3.2.1.- Definición.

Se considera Estándar de Organización toda norma tendiente a regular la elaboración y presentación de los trabajos del Departamento de Organización.

Los Estándar@s de Organización para fines de este estudio, reglamentan al manual de Organización Manual de Procedimientos y el Catálogo de Formatos. Sin embargo, pueden delimitarse, aclararse y dar la pauta a seguir a tantas ramas de actividad, trabajos a proyectos definidos como los alcances, responsabilidad y/o imaginación que desarrollen los organizadores.

A continuación se tratará de reglamentar la elaboración de estos tres pilares esenciales de la Organización de cualquier institución.



### 3.2.2.- Manual de Organización.

#### Objetivo del Manual.

El Manual de Organización es la herramienta administrativa formada por:

- Organogramas
- Objetivos
- Funciones
- Políticas
- Descripciones de Puesto

Que nos sirve para mostrar la estructura prevaleciente en un área determinada, así como las tendencias, normas y actividades realizadas en la misma.

#### Elementos del Manual.

Los elementos del Manual de Organización son:

Organograma - Es la representación gráfica de la estructura ya sea de la institución en general o de un área determinada.

Comunmente se utilizan dos tipos de Organogramas en sus diversas presentaciones:

A- Funcional.- Nos muestra las denominaciones de las áreas de trabajo.

Los requisitos que todo Organograma funcional debe cumplir son:

a) Identificación.- Comprende la denominación del área a que se refiere el organograma.

b) Niveles Jerarquicos.- Son dados por la posición relativa de las diferentes áreas, tomando en cuenta el status que guardan en la institución.

1er. Nivel	-	Subdirección General
2o. Nivel	-	Dirección de Area
3er. Nivel	-	Departamento
4o. Nivel	-	Sección/ Promoción/ Coordinación
5o. Nivel	-	Oficina
Staff	-	Grupo Asesor

c) Vigencia.- Es la fecha de elaboración del organograma.

B - De Puestos - Nos muestra las denominaciones de las unidades de trabajo.

Los requisitos que deben tener son:

a) Identificación.- Denominación del área a que se refiere el organograma.

b) Codigo.- Conjunto de claves numéricas correspondientes a las áreas de acuerdo a la table asignada a continuación. Se da un ejemplo para aclarar un poco el punto.

CLAVE	DENOMINACION
01	Subdirección General
02	Grupo Asesor y Organización
10	Dirección de Organización Industrial y Tecnología
11	Departamento Industrial
12	Departamento Agropecuario
13	Departamento de Contrucción y Diseño
14	Departamento de Planeación Industrial
20	Dirección de Comercialización
21	Staff de Control y Estadística
22	Departamento de Compras y Ventas
23	Departamento de Almacén y Tráfico
24	Departamento de Planeación y Ope- ración.
30	Dirección de Crédito y Administración
31	Departamento de Caja y Crédito
32	Departamento de Coordinación Admi- nistrativa.
33	Departamento de Asuntos Jurídicos
34	Departamento de Organización.
35	Departamento de Recursos Humanos y Servicios Generales.

CLAVE	DENOMINACION
40	Dirección de Organización Social
41	Departamento de Comunicación
42	Departamento de Asesoría
43	Departamento de Capacitación

c) Niveles Jerarquicos.- Son dados por la posición relativa de las diferentes áreas ó el nivel que ocupan en la Organización.

1er. Nivel	-	Subdirector General
2o. Nivel	-	Director de Area
3er. Nivel	-	Jefe de Departamento
4o. Nivel	-	Jefe de Sección/ Promotor/Coordinador
5o. Nivel	-	Jefe de Oficina
Staff	-	Asesor

d) Datos Complementarios.- (Optativos) Si se desarrollan estos datos complementarios puede elaborarse con ellos un cuadro base que será una herramienta que nos muestre y/o nos identifique al personal integrante de la institución o un área determinada, así como el puesto que ocupan y el lugar que ocupan en la Organización.

- Número de Puestos
- Número de Plazas
- Número de Plazas Cubiertas
- Número de Plazas Vacantes
- Nombres de los titulares de los puestos

En base a estos datos complementarios puede elaborarse un -  
cuadro base.

e) Vigencia.- Nos muestra la fecha de elaboración del organo-  
grama.

f) Autorizaciones.- Todo organograma debe llevar las firmas -  
del titular del área a que corresponde y del Jefe de Organización.

g) Índice de Organograma de Puestos.- Debe contener los si-  
guientes datos:

- Denominación del área a que corresponde el organograma.
- Código numérico
- Vigencia
- Datos complementarios ( Optativo )

Objetivo.- Es la enunciación de la finalidad encomendada a un  
área de trabajo o plaza determinada.

Las características que todo objetivo perteneciente a una par-  
te del manual de Organización debe tener son:

- Redacción concisa, clara y descriptiva
- Comienza indicando una acción (auxiliar, propiciar, desarro-  
llar, etc.)

Función.- Consiste en la enunciación de los pasos a seguir pa-  
ra el cumplimiento del objetivo.

Las características necesarias para que toda Función cumpla  
con su cometido adecuadamente son:

- Redacción concisa, clara y descriptiva.
- Indica en primera instancia la función en sí misma y a continuación el objetivo hacia el cual tiende.
- Comienza con un verbo en tiempo presente y en tercera persona ( atiende, procura, participa, elabora, etc.)

Política.- Es la enunciación de la guía de acción que norma a la (s) función (es) correspondiente (s).

Las características de toda Política implícita en el manual de Organización o cualquier trabajo de Organización deben ser:

- Redacción concisa, clara y descriptiva.
- Comienza con un verbo en forma imperativa (deberá, procurará, efectuará, llevará, etc.).
- Debe entenderse que una política es una orientación para la realización de actividades por lo tanto su contenido es flexible.

Descripción de Puesto.- Consiste en la enunciación de las actividades realizadas por una unidad de trabajo específica e impersonal.

Los elementos para elaborar una buena descripción son:

- Se utilizan los formatos que a continuación se describen:

DESCRIPCION DE PUESTO

HOJA Nº.	DE
-------------	----

IDENTIFICACION

[Empty box for IDENTIFICACION]

OBJETIVO DEL PUESTO

[Empty box for OBJETIVO DEL PUESTO]

## DESCRIPCION DE FORMATO

### " DESCRIPCION DE PUESTO "

( 0 - 01 - A )

Objetivo del Formato.- En que se deberá documentar la identificación y el objetivo de puestos.

Especificación del Formato.- Que deberá ir impreso en papel Bond color blanco, tamaño carta, forma francesa.

Forma de Elaboración.- Que será mecanográfica.

Responsable de su elaboración.- Que es auxiliar Secretaria del Departamento de Organización.

La Integración - Debe ser original.

La Distribución.- Es para el Manual de Organización del Departamento de Organización.

Ejemplar del Formato:



## DESCRIPCION DE FORMATO

### " DESCRIPCION DE PUESTO "

( 0 - 01 - A )

Este formato será documentado por:

- Jefe del Departamento de Organización.
- Coordinador de Analistas
- Analista de Organización y Métodos
- Analista de Puestos

Instrucciones para el correcto Asentamiento de los Datos:

#### Cabeza:

- 1.- En la parte superior del formato lleva impreso:

El Nombre de la Institución en que funciona el Formato.

- 2.- Lleva impreso el título del formato.

Descripción de Puesto

- 3.- Hoja No. - En este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.

- 4.- De - En este casillero debe indicarse el número total de las hojas utilizadas.

#### Cuerpo:

- 5.- Identificación - En este casillero debe anotarse la información correspondiente en el siguiente orden, anotando los títulos:

## INSTRUCTIVO DE FORMATO

### " DESCRIPCION DE PUESTO " ( 0 - 01 - A )

Puesto.- A continuación la denominación del puesto.

Ubicación.- A continuación se anota la ubicación orgánica iniciando por la más general a la específica.

Responde ante.- Se anota el título del puesto inmediato superior.

Supervisa a.-Se anotan los títulos de los puestos que se encuentran a su cargo.

Fecha de Elaboración.- Se anota el mes y año en que fué documentada la descripción.

Objetivo del Puesto.- En este casillero se anota la descripción genérica del puesto y el objetivo del mismo, comenzando con las palabras "Es responsable de ..." y ligando la descripción genérica al objetivo con las palabras "a fin de garantizar ...".

Pie:

7.- Organización.- Aparece impreso al margen inferior derecho la denominación del departamento que la utiliza.

8.- 0 - 01/A.- Aparece impresa la clave identificadora del formato.

DESCRIPCION DE FORMATO

"

DESCRIPCION DE PUESTO "

( 0 - 01 - B )

Objetivo del Formato.- Documentar la descripción específica de puesto.

Especificación del Formato.- Impreso en papel Bond, color blanco, -- tamaño carta forma francesa.

Forma de Elaboración.- Mecanográfica.

Responsable de su elaboración.- Auxiliar Secretaria del Departamento de Organización.

Integración.- Original, utilizando tantas hojas como sean necesarias.

Distribución.- Para el Manual de Organización del Departamento de Organización.

Ejemplar del Formato:

DESCRIPCION ESPECIFICA

HOJA Nº	DE

[Empty rectangular area for specific description]

INSTRUCTIVO DE FORMATO  
"DESCRIPCION DE PUESTOS"  
( 0 - 01 - B )

Este formato será documentado por:

- Jefe del Departamento de Organización
- Analista de Organización y Métodos
- Analista de Puestos

Instrucciones para el correcto asentamiento de los Datos.

Cabeza:

- 1.- Hoja No.- En este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.
- 2.- De.- En este casillero debe indicarse el número total de las hojas utilizadas.

Cuerpo:

- 3.- Descripción Específica.- En este espacio se anotan las funciones que realiza el puesto en orden de importancia y/o cronología numeradas consecutivamente.

Pie:

- 4.- 0-01-B.- Aparece impresa la clave identificadora del formato.

## DESCRIPCION DEL FORMATO

### "DESCRIPCION DE PUESTO "

(0 - 01 - C)

Objetivo del Formato.- Validar la información contenida en la descripción de Puesto.

Especificación del Formato.- Impreso en papel Bond, color blanco, tamaño carta, forma francesa.

Forma de elaboración.- Mecanográfica.

Responsable de su Elaboración.- Auxiliar Secretaria del Departamento de Organización.

Integración.- Original

Distribución.- Para el Manual de Organización del Departamento de Organización.

Ejemplar del formato:

AUTORIZACIONES

HOJA Nº	DE

[Empty rectangular box for authorizations]

INSTRUCTIVO DE FORMATO

" DESCRIPCION DE PUESTO "

( 0 - 01 - C )

Instructivo para el correcto asentamiento de los datos.

Cabeza:

- 1.- Hoja No.- En este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.
- 2.- De.- En este casillero debe indicarse el número total de las hojas utilizadas.

Cuerpo:

- 3.- Autorizaciones.- En este parámetro deben aparecer las firmas de autorización, los nombres de quienes autorizan y las denominaciones de los puestos que ocupan, en el orden siguiente:
  - Titular del Puesto
  - Jefes inmediatos hasta nivel Director de Area.
  - Analista

Pie:

- 4.- 0-01-C - Aparece impresa la clave identificadora del formato.



### Integración del Manual de Organización.

El conjunto de Organogramas, Objetivos, Funciones, Políticas y descripciones de Puesto, aplicando a un área determinada, integra el Manual Departamental de Organización y el total de los mismos - conforme el Manual General de Organización.

La presentación física del Manual Departamental de Organización debe contener los puntos listados a continuación.

- Carta de presentación
- Contenido
- Organograma de Puestos de toda la Subdirección
- Objetivos
- Funciones
- Políticas
- Descripciones de Puestos
- Procedimiento de Actualización.

Carta de Presentación.

Por medio de la presente nos permitimos entregarle el Manual Departamental de Organización, el cual contiene los organogramas - de puestos; Objetivos, Funciones, Políticas, así como las Descrip-- ciones de Puesto del Area a su digno cargo.

El Manual de Organización será permanente de esta Dirección, a través de revisiones trimestrales.

Agradeceré que por su propio conducto sea notificado sobre -

esta información el personal bajo su mando que considere necesario.  
En caso de existir dudas sobre dicho manual suplico acudir directamente al Departamento de Organización.

---

Subdirector

**Contenido:**

Son aquellos conceptos que están implícitos en el Manual Departamental de Organización en el orden de su aparición.

**Procedimiento de Actualización.**

Secuencia de los pasos necesarios para el mantenimiento del Manual General de Organización.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

HOJA Nº	DE

PROCEDIMIENTO DE ACUALIZACION DEL  
MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.

OBJETIVO.- Reglamentar las actividades tendientes a mantener permanentemente actualizado el Manual de Organización de la --  
Subdirección General.

POLITICA.- Invariablemente las actividades encaminadas a la actualización del Manual General de Organización, deberán someterse a lo indicado en este procedimiento.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

HOJA Nº	DE

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL MANUAL  
GENERAL DE ORGANIZACION.

ANALISTA DE  
PUESTOS:

1.- Elabora trimestralmente el Programa de Revisión del Manual General de Organización para los tres meses siguientes en original y copia.

2.- Entrega el original del Programa al Jefe de Organización conservando la copia.

JEFE DE OR-  
GANIZACION

3.- Revisa el Programa, pudiéndose presentar dos casos:

a) Rechazo- Turna el Programa al Analista de Puestos para que efectúe las correcciones necesarias.

b) Aprobación - Conserva el original del Programa.

ANALISTA DE  
PUESTOS

4.- Aprobado el Programa se avoca a su realización.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

HOJA Nº	DE
FECHA DE ELABORACION	
FECHA DE IMPLEMENTACION	

ESTANDARES DE ORGANIZACION.

2.4 Distribución.- Original y tres copias.

Original.- La conserva la Sección de Organización para su mantenimiento.

1a. Copia.- La conserva la Sección de Organización para consulta de terceras personas.

2a. Copia.- Se remite al Subdirector General

3a. Copia.- Se entrega en forma modular por Departamento a los diferentes Directores de Area.

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

ANALISTA DE PUESTOS	JEFE DE ORGANIZACION						
<pre> graph TD     A[PRO 0 ✓] --&gt; B[1]     B --&gt; C[PRO 1]     C --&gt; D[↓]             </pre>	<pre> graph TD     A[PRO 0] --&gt; B[↓]             </pre>						
PRO - PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION.							

### 3.2.3 Manual de Procedimientos

Objetivo.- El manual de procedimientos es la herramienta administrativa formada por:

- Diagramas
- Procedimientos
- Instructivos

Que sirve para mostrar la forma de trabajo en un área determinada.

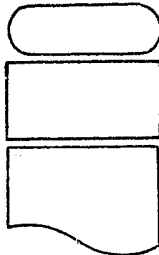
Elementos.- Los elementos del manual de procedimientos son:

Diagrama.- Es una representación gráfica de una forma de trabajo.

Se usan tres tipos:

A.- Diagrama de Flujo.

a) Simbología

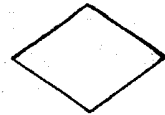


← Inicio o fin de operación

← Bloque de operación

Bloque de decisión →

← Documento



B.- Diagrama de operación.

a) Simbología



Operación

Transporte

Inspección

Demora

Almacenaje

### C.- Diagrama de distribución de formatos

#### a) Simbología

Formato

Origen de Formato  
(creación)

Origen de formato  
(pado intermedio)

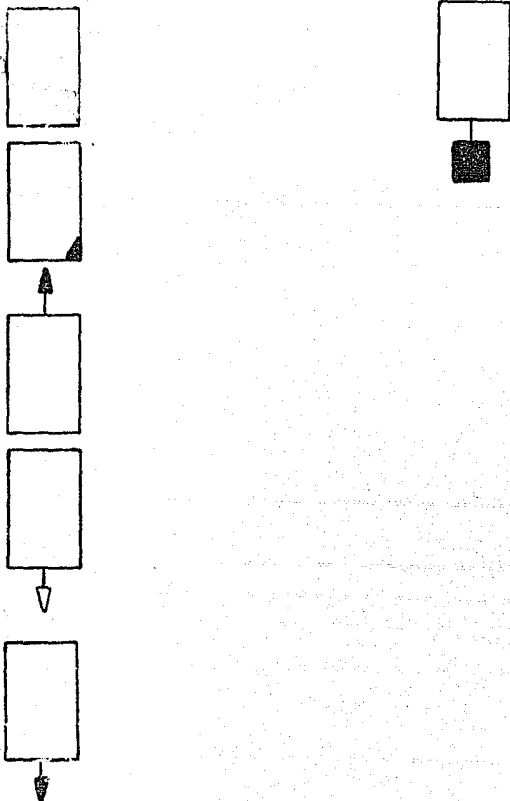
Archivo temporal

Archivo definitivo

Dstrucción de formato

Procedimiento.- Descripción secuencial de una forma de trabajo.

Requisitos.- Se utilizan los formatos que a continuación se describen:





## DESCRIPCION DEL FORMATO

### "HOJA DE PROCEDIMIENTO"

(0 - 02 - A)

**Objetivo del formato.** - Documentar el objetivo y políticas de un procedimiento así como la información de un instructivo.

**Especificación del Formato.** - Impreso en papel bond color blanco, tamaño -- carta forma francesa.

**Forma de elaboración.** - Mecanográfica.

**Responsable de su elaboración.** - Auxiliar secretaria del Departamento de -- Organización.

**Integración.** - Original, utilizando tantas hojas como sean necesarias.

**Distribución.** - Para el manual de procedimientos del Departamento de Organización.

**Ejemplar del Formato.** -

HOJA DE PROCEDIMIENTO

HOJA NO.	DE
FECHA DE ELABORACION	
FECHA DE IMPLEMENTACION	

[Empty rectangular box for title or description]

[Large empty rectangular box for procedure details]

## INSTRUCTIVO DE FORMATO

### "HOJA DE PROCEDIMIENTOS"

(0 - 02 - A)

Este formato será documentado por:

- Jefe del Departamento de Organización.
- Coordinador de Analistas.
- Analista de Organización y Métodos

Instrucciones para el correcto asentamiento de los Datos.

Cabeza:

1. - En la parte superior del formato lleva impreso: El nombre de la Institución que lo creó.

2. - Lleva impreso el título del formato. Hoja de procedimiento

3. - Hoja No. \_\_\_ en este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.

4. - De \_\_\_ en este casillero debe indicarse el número total de las hojas -- utilizadas.

Cuerpo:

5. - Lugar para anotar la denominación del procedimiento y/o instructivo.

## INSTRUCTIVO DE FORMATO

### "HOJA DE PROCEDIMIENTO"

(0 - 02 - A)

6. - Fecha de Elaboración. - En este casillero debe indicarse el mes y año en que fue elaborado el procedimiento.

7. - Fecha de Implantación. - En este casillero debe indicarse el mes y año en que se implanta el procedimiento.

8. - En este parámetro debe anotarse la información correspondiente en el siguiente orden, anotando los títulos.

Objetivo. - A continuación se anota la finalidad del procedimiento.

Políticas. - Deben anotarse en orden de importancia y/o cronología numerada consecutivamente.

Pié:

9. - Organización. - Aparece impreso al margen inferior derecho la denominación del Departamento que lo utiliza.

10. - 0 - 02 - A - Aparece impresa la clave identificadora del formato.

DESCRIPCION DE FORMATO

"HOJA DE PROCEDIMIENTO"

( 0 - 02 - B )

Objetivo del Formato.- Documentar el texto de un procedimiento.

Especificación del Formato.- Impreso en papel Bond, color blanco,  
tamaño carta, forma francesa.

Forma de Elaboración.- Mecanográfica

Responsable de su Elaboración.- Auxiliar Secretaria del Departamento  
de Organización.

Integración.- Original, utilizando tantas hojas como sean necesarias.

Distribución.- Para el Manual de Procedimientos del Departamento  
de Organización.

Ejemplar del Formato.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

HOJA Nº.	DE

--

--	--

## INSTRUCTIVO DE FORMATO

### "HOJA DE PROCEDIMIENTO"

( 0 02 - B )

Este formato será documentado por:

- Jefe del Departamento de Organización
- Coordinador de Analistas
- Analista de Organización Métodos.

Instrucciones para el correcto asentamiento de los datos.

#### Cabeza:

- 1.- Lleva impreso el título del formato.

#### HOJA DE PROCEDIMIENTO.

- 2.- Hoja No.- En este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.
- 3.- De.- En este casillero debe indicarse el número total de las hojas utilizadas.

#### Cuerpo:

- 4.- Parámetro para anotar la denominación de procedimiento
- 5.- Parámetro para anotar las denominaciones de los puestos indicando cómo, cuándo, dónde y para qué se hacen numerados consecutivamente.

#### Pie:

- 7.- 0-02-B.- Aparece impresa la clave identificadora del formato.

## DESCRIPCION DE FORMATO

### "HOJA DE PROCEDIMIENTOS"

( 0 - 03 )

Objetivo del Formato.- Representar gráficamente un procedimiento.

Especificación del Formato.- Impreso en papel Bond, color blanco, tamaño oficio, forma italiana.

Forma de Elaboración.- Mecanográfica

Responsable de su Elaboración.- Auxiliar Secretaria del Departamento de Organización.

Integración.- Original, utilizando tantas hojas como sean necesarias.

Distribución.- Para el Manual de Procedimientos de la Sección de Organización.

Ejemplar del Formato.





## INSTRUCTIVO DEL FORMATO

### "HOJA DE PROCEDIMIENTO"

( 0 - 03 )

Este formato será documentado por:

- Jefe de Departamento de Organización.
- Coordinador de Analistas
- Analista de Organización y Métodos
- Analista de Puestos

Instrucciones para el correcto asentamiento de los datos.

#### Cabeza:

- 1.- En la parte superior del formato lleva impreso:  
EL NOMBRE DE LA INSTITUCION QUE GENERA EL FORMATO
- 2.- Sobre la línea se anota la denominación del procedimiento a que corresponde el diagrama.
- 3.- Hoja No.- En este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.
- 4.- De.- En este casillero debe indicarse el número total de las hojas utilizadas.

#### Cuerpo:

- 5.- Lugar para anotar las denominaciones de los puestos que intervienen en el procedimiento.
- 6.- Lugar para diagramar el procedimiento, utilizando la simbología necesaria.

Pie:

- 7.- Organización.- Aparece impreso al margen inferior derecho la denominación del Departamento que lo utiliza.
- 8.- 0 - 03.- Aparece impresa la clave identificadora del formato.

## ESTANDARES DE ORGANIZACION

Instructivo.- Descripción de formato, registro, archivo o método de trabajo.

A.- Instructivo de Formato.

Requisitos:

- Debe anotarse la información del mismo en el formato --  
HOJA DE PROCEDIMIENTO ( 0-02-A)
- Debe anotarse la información correspondiente en el siguiente orden anotando los títulos.

Descripción del Formato.- A continuación la denominación del formato y su clave correspondiente.

Objetivo del Formato.- A continuación se anota la finalidad del formato.

Especificación del Formato.- Se anotan las características físicas del mismo, tales como: tipo, color, tamaño, forma, etc.

Forma de Elaboración.- A continuación se anota la manera de asentar los datos en el formato (Mecanográfica, manuscrita).

Responsable de su elaboración.- A continuación se anota la denominación de los puestos que elaboran el formato.

Integración.- A continuación se anota el número de tantos así como el color correspondiente.

Distribución.- Se especifica el destino dado a cada uno de los tantos del formato.

Ejemplar del Formato.- A continuación se presenta una muestra del formato, indicando numéricamente los conceptos que lo integran.

Instructivo del Formato.- A continuación la denominación del formato y su clave correspondiente.

Instrucciones para el correcto Asentamiento de los datos.

Como encabezado de las instrucciones deben indicarse los puestos responsables de elaborar el formato. A continuación se describen los conceptos que integran el formato, clasificándolos en Cabeza, Cuerpo, Pie, según su posición relativa dentro del mismo, especificándolos en el mismo orden en que se encuentran indicados en el ejemplar.

B.- Instructivo de Registro.

Requisitos:

- Debe anotarse la información del mismo en el formato Hoja de Procedimiento ( 0- 02 - A).
- Debe anotarse la información correspondiente en el siguiente orden anotando los títulos.

Descripción de Registro.- A continuación la denominación del registro.

Objetivo del Registro.- A continuación se anota la finalidad del registro.

Especificación del Registro.- Se deben anotar las características físicas del registro (tales como tipo, color, tamaño, forma, foliación, etc.)

Forma de Elaboración.- A continuación se anota la manera de asentar los datos en el registro (mecanográfica, o manuscrita), así como su vigencia.

Responsable de su Elaboración.- Se anota la denominación de los puestos que elaboran el formato.

Integración.- Será especificada de acuerdo al tipo de registro.

Distribución.- Será especificada de acuerdo al tipo de registro.

Ejemplar del Registro.- A continuación se presenta una muestra del registro indicando numéricamente los conceptos que lo integran.

Instructivo de Registro.- A continuación la denominación de registro.

Instrucciones para el Correcto Asentamiento de lo Datos:

Como encabezado de las instrucciones deben indicarse los - puestos responsables de elaborar el registro.

A continuación se describen los conceptos que integran el registro clasificándolos en Cabeza, Cuerpo y Pie, según su posición

relativa dentro del mismo, especificándolos en el mismo orden en que se encuentran indicados en el ejemplar.

C.- Instructivo de Archivo.

Requisitos:

- Debe anotarse la información del mismo en el formato HOJA DE PROCEDIMIENTOS ( 0 - 02 - A ).
- Debe anotarse la información correspondiente en el siguiente orden anotando los títulos.

Descripción de Archivo.- A continuación la denominación del Archivo.

Objetivo del Archivo.- A continuación se anota la finalidad del Archivo.

Especificación del Archivo.- Se deben anotar las características físicas del mismo así como su duración.

Forma de Elaboración.- A continuación se anota la manera en que se llevará a cabo el archivo.

Responsable de su Elaboración.- Se anota la denominación de los puestos que elaboran el archivo.

Integración.- Será especificada de acuerdo al tipo de archivo

Distribución.- Será especificada de acuerdo al tipo de archivo.

Instructivo de Archivo.- A continuación la denominación del archivo.

Instrucciones de Archivo.- A continuación se describen los pasos necesarios para llevar a cabo dicho archivo.

D.- Instructivo de Método de Trabajo.

Requisitos:

- Debe anotarse la información del mismo en el formato "HOJA DE PROCEDIMIENTO" (0-02-A) y/o "HOJA DE PROCEDIMIENTO" ( 0-02-B).
- Debe anotarse la información correspondiente en el siguiente orden anotando los títulos.

Instructivo de Método de Trabajo.- A continuación la denominación del Método de Trabajo.

Objetivo.- A continuación se anota la finalidad del método de trabajo.

Descripción del Método de Trabajo.- A continuación se anotan los pasos necesarios para realizar el método que s e describe.

Integración del Manual de Procedimientos.

El conjunto de Diagramas, Procedimientos e Instructivos, aplicado a las áreas integra el Manual General de Procedimientos de la Subdirección General.

La presentación física del Manual General de Procedimientos - debe contener los puntos listados a continuación:

- Carta de Presentación
- Contenido
- Diagramas
- Procedimientos
- Instructivos
- Procedimiento de Actualización.



## Carta de Presentación.

Por medio de la presente nos permitimos entregarle el Manual de Procedimientos, el cual contiene los Diagramas, Procedimientos e Instructivos que afectan el Area a su digno cargo.

El Manual de Procedimientos será permanentemente actualizado por el Departamento de Organización de esta Subdirección a través de revisiones periodicas.

Agradeceré que por su propio conducto sea notificado sobre esta información el personal bajo su mando que considere necesario. - En caso de existir dudas sobre dicho manual, suplico acudir directamente al Departamento de Organización.

---

Subdirector General.

## Contenido.

Son aquellos conceptos que están implícitos en el Manual de Procedimientos en el orden de su aparición.

Procedimientos de Actualización.

Secuencia de los pasos necesarios para el mantenimiento del - Manual de Procedimientos.

Nota: El Manual de Procedimientos será actualizado de acuerdo a lo establecido en el PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION E INFORME DE TRABAJO del Departamento de Organización.

Distribución.- Original y tres copias.

Original.- Lo conserva el Departamento de Organización para

su mantenimiento.

1a. Copia - La conserva el Departamento de Organización para consulta de terceras personas.

2a. Copia - Se remite al Subdirector General

3a. Copia - Se entrega en forma modular a los titulares de área a que corresponda.

### 3.2.4.- Catálogo de Formatos.

Objetivo.- El catálogo de Formatos es la herramienta administrativa formada por:

- Código
- Guías
- Ejemplares

Que sirve para controlar la vigencia y utilización de los formatos.

Elementos:

Los elementos del Catálogo de Formatos son:

Código.- Conjunto de claves nemotécnicas correspondientes a los formatos.

A continuación damos un ejemplo que servirá para aclarar y dar la pauta para una institución mediana que se quisiera organizar:

Clave	Denominación
SG	Subdirección General.
GRA	Grupo Asesor
O	Departamento de Organización.

C l a v e	Denominación
DOI	Dirección de Organización Industrial
IND	Departamento Industrial
AGR	Departamento Agropecuario
CYD	Departamento de Construcción y Dise- ño.
PLA	Departamento de Planeación
DCO	Dirección de Comercialización
CYE	Staff de Control y Estadística
CYV	Departamento de Compras y Ventas
AYT	Departamento de Almacén y Tráfico
PYO	Departamento de Planeación y Operación
DCA	Dirección de Crédito y Administración
CYC	Departamento de Caja y Crédito
COA	Departamento de Coordinación Admi- nistrativa.
AJU	Departamento de Asuntos Jurídicos
RHS	Departamento de Recursos Humanos y Servicios Generales.
DOS	Dirección de Organización Social
COM	Departamento de Comunicaciones
ASE	Departamento de Asesoría
CAP	Departamento de Capacitación.

Nota: La clave identificadora del formato se compone de tres partes.

- a) No más de cuatro siglas representando el área de organización que utiliza el formato ( ver tabla).
- b) Número consecutivo que corresponda a la creación del formato.
- c) En caso de formar parte de un juego, en orden alfabética y con mayúsculas se anota la letra correspondiente.

Guía.- Enunciación ordenada de los títulos y claves identificadoras de los formatos que integran el catálogo.

Ejemplar.- En el Catálogo debe aparecer un ejemplar completo de los formatos que contiene la guía.

Integración del Catálogo de Formatos.- El Conjunto de formatos con su guía correspondiente aplicado a un área determinada integra el Catálogo Departamental de Formatos y el total de éstos, el catálogo General de Formatos de la Subdirección General.

La presentación física del Catálogo Departamental de Formatos debe contener los puntos listados a continuación:

- Carta de Presentación
- Guía
- Formatos
- Procedimientos de Actualización.

## Carta de Presentación.

Por medio de la presente nos permitimos entregarle el Catálogo Departamental de Formatos, el cual contiene los formatos en vigor del Area a su digno cargo.

El Catálogo de Formatos será permanentemente actualizado -- por el Departamento de Organización de esta Subdirección, de acuerdo a las necesidades existentes.

Agradeceré que por su propio conducto sea notificado sobre esta información el personal bajo su mando que considere necesario. - En caso de existir dudas sobre dicho Catálogo suplico acudir directamente al Departamento de Organización.

---

Subdirector General

Gufa.- Son aquellos títulos y claves de Formatos implícitos en el Catálogo Departamental de Formatos en el orden de su aparición.

Procedimiento de Actualización.- Secuencia de los pasos necesarios para el mantenimiento del Catálogo General de Formatos.

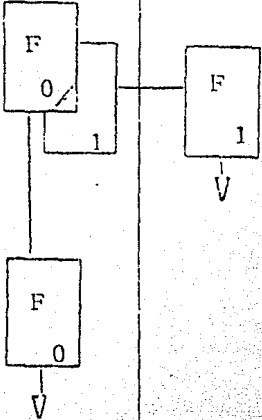
HOJA DE PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL  
CATALOGO GENERAL DE FORMATOS.

**Objetivo.-** Reglamentar las actividades tendiente a mantener permanentemente actualizados el Catálogo General de Formatos de la Subdirección General.

**Política.-** Invariablemente las actividades encaminadas a contemporizar el Catálogo General de Formatos deberán someterse a lo indicado en este procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL CATALOGO GENERAL DE FORMATOS

	SOLICITANTE	ANALISTA DE PUESTOS						
				<p align="center">F= FORMATO</p>				

HOJA DE PROCEDIMIENTO

PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL  
CATALOGO GENERAL DE FORMATOS - ( ALTA )

Solicitante:

- 1.- Elabora un formato de nueva creación en original y copia.
- 2.- Conserva el original para llevar a cabo - las reproducciones necesarias.
- 3.- Turna la copia del formato al Analista de de Puestos del Departamento de Organización.

Analista de Puestos

- 4.- Recibe la copia del formato de nueva creación, le asigna la clave correspondiente y lo integra al Catálogo de Formatos.



## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL CATALOGO GENERAL DE FORMATOS - (BAJA ).

Solicitante:

1.- Informa al Analista de Puestos sobre la obsolescencia de un formato.

Analista de Puestos

- 2.- Con base a la información proporcionada - por el solicitante procede a dar de baja al Formato en el Catálogo General de Formatos.
- 3.- Suprime la designación del formato en la guía correspondiente, dejando disponible su clave para un formato de nueva creación.

Nota: La clave disponible tendrá preferencia para asignarse a un formato de nueva creación - sobre el número consecutivo libre que corresponde en la guía.

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL CATALOGO GENERAL DE FORMATOS ( CAMBIO )

SOLICITANTE

- 1.- Elabora un formato de nueva creación que sustituirá a otro, en original y copia.
- 2.- Conserva el original para llevar a cabo las reproducciones necesarias.
- 3.- Turna la copia del formato al analista de puestos del Departamento de Organización.

ANALISTA DE  
PUESTOS

- 4.- Recibe la copia del formato de nueva creación sustituyéndolo en el Catálogo General de Formatos.

Distribución.- Original y tres copias

Original.- Lo conserva la Sección de Organización para su mantenimiento.

1a. Copia.- La conserva la Sección de Organización para consulta de terceros.

2a. Copia.- Se remite al Subdirector General.

3a. Copia.- Se entrega en forma modular por Departamento a los diferentes Directores de Area.

COMPLEMENTO CAPITULO III.

HOJA DE PROCEDIMIENTO.

3.3 DESCRIPCION DE FORMATO.

" PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL  
DE ORGANIZACION" ( 0 - 07 )

OBJETIVO DEL FORMATO.- Documentar el desarrollo y  
mantenimiento del Manual General de Organización.

ESPECIFICACION DEL FORMATO.- Impreso en papel -  
"Bond", color blanco, tamaño carta, forma italiana.

FORMA DE ELABORACION.- Mecnográfica y manuscrita.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION.- Auxiliar-Secretaria  
del Departamento de Organización. Coordinador de Or-  
ganización.

INTEGRACION.- Original, utilizando tantas hojas como sean  
necesarias.

DISTRIBUCION.- Para el Jefe de Organización.

EJEMPLAR DEL FORMATO.-

PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION

AREA _____		TRIMESTRE _____														Hoja Nó.	DE		
ACTIVIDAD	ANALISIS	DOCM	RED	1a. REV.	CORR	2a. REV.	CORR	3a. REV.	CORR	TR. MEC.	1a. REV.	CORR	2a. REV.	AUT	DUP	INT	DIST	OBSERVA- CIONES	
CONCEPTO																			

ORGANIZACION

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### INSTRUCTIVO DE FORMATO

### "PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION" ( O - 07)

Este formato será documentado por:

- Jefe de Organización.

### INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO ASENTAMIENTO DE LOS DATOS:

#### CABEZA

1.- En la parte superior del formato lleva impreso:

El nombre de la Institución que lo utiliza.

2.- Lleva impreso el título del formato:

PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL  
DE ORGANIZACION

3.- AREA.- Sobre la línea se anota el nombre del área a que se refiere el trabajo.

4.- TRIMESTRE.- Sobre la línea se anotan los meses a que corresponde el desarrollo del trabajo.

5.- HOJA No.- En éste casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.

6.- DE.- En éste casillero debe indicarse el número total de las hojas utilizadas.

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### INSTRUCTIVO DE FORMATO

" PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL  
DE ORGANIZACION" ( O - 07 )

### CUERPO

- 7.- CONCEPTO.- En ésta columna se enlistan las estructuras y descripciones de puesto correspondiente.
- 8.- ACTIVIDAD.- Aparecen impresas como cabeza de columna, las diferentes actividades a realizar.
- 9.- ANASISTA.- En ésta columna se anotan las iniciales de la persona asignada a la elaboración de cada concepto.
- 10a25.- Cabezas de columnas para marcar el desarrollo de las siguientes actividades.
  - 10- DOCM - Documentación
  - 11- RED - Redacción
  - 12- 1a.REV- Primera Revisión
  - 13- CORR - Correcciones efectuadas
  - 14- 2a.REV- Segunda Revisión
  - 15- CORR - Correcciones efectuadas
  - 16- 3a.REV- Tercera revisión (con los titulares de área)
  - 17- CORR - Correcciones efectuadas
  - 18- TR MEC- Transcripción mecanográfica

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### INSTRUCCIVO DE FORMATO

#### "PROGRAMA DE REVISION DEL MANUAL GENERAL DE ORGANIZACION " ( O - 07 )

- 19. 1a. REV - Primera revisión de mecanografía
  - 20- CORR - Correcciones efectuadas
  - 21- 2a. REV. - Segunda revisión de mecanografía
  - 22- AUT - Autorizaciones hechas
  - 23- DUP - Obtención de duplicados del trabajo
  - 24- INT - Integración del trabajo al manual correspondiente.
  - 25- DIST - Distribución del manual a las áreas correspondientes.
- 26.- OBSERVACIONES.- En ésta columna se anotan los comentarios pertinentes para cada uno de los conceptos (tiempo estimado, cancelaciones, modificaciones de trabajo y otros ).
- 27.- ORGANIZACION.- Aparece impresa al margen inferior derecho la denominación del departamento que utiliza el formato.
- 28.- O - 07 .- Aparece impresa la clave identificadora del formato.



## HOJA DE PROCEDIMIENTO.

### 3.4 PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION DE TRABAJO.

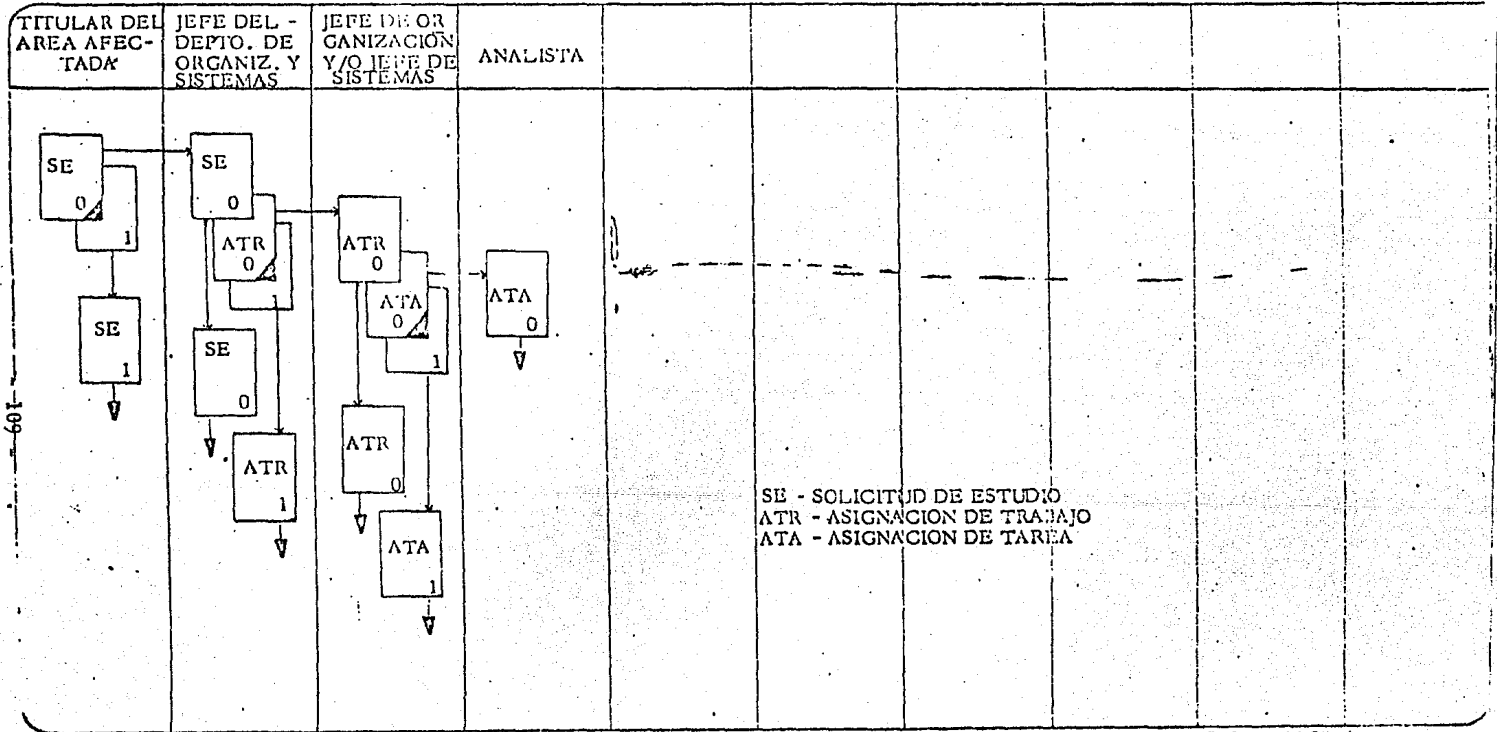
#### OBJETIVO.

Reglamentar las asignaciones de trabajo por parte del Jefe de Departamento de Organización.

#### POLITICA.

Invariablemente las asignaciones de trabajo deberán someterse a lo establecido en este procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION DE TRABAJO



## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION DE TRABAJO

TITULAR DEL  
AREA AFECTADA

- 1.- Con base en las necesidades de Organización prevalectentes en su área, elabora una SOLICITUD DE ESTUDIO en original y copia (Anexo 1).
- 2.- Recaba la firma de autorización del Director del Area correspondiente.
- 3.- Turna el original de dicha Solicitud al Jefe del Departamento de Organización, conservando la copia.

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

- 4.- Recibe el original de la Solicitud y la analiza, elaborando en base a la misma una ASIGNACION DE TRABAJO en original y copia -- ( Anexo 2 )
- 5.- Entrega la Asignación de Trabajo en original al Jefe de Organización, archivando la copia de la misma junto con el original de la solicitud.
- 6.- Recibe el original de la Asignación de Trabajo elaborado con base a la misma ASIGNACION DE TAREAS en original y copia (Anexo 2).

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO DE ASIGNACION DE TRABAJO

JEFE DE ORGA  
NIZACION

7.- Distribuye las Asignaciones de Tareas a los diferentes analistas conservando sus copias junto con el original de la Asignacion de trabajo.

ANALISTA

8.- Recibe el original de la Asignación de Tarea y lo conserva.

9.- De acuerdo a las instrucciones contenidas en la misma así como a lo establecido al respecto, se aboca a desarrollar el trabajo encomendado.

SOLICITUD DE ESTUDIO

DIA	MES	AÑO

IDENTIFICACION

DESTINATARIO \_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y PUESTO) \_\_\_\_\_  
SOLICITANTE \_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y PUESTO) \_\_\_\_\_

DEFINICION DEL TRABAJO A REALIZAR

PERIODO ESTIMADO DE ELABORACION (DIAS HABILITS) \_\_\_\_\_  
FECHA PROPUESTA DE INICIO \_\_\_\_\_  
DIA MES AÑO

DESCRIPCION \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

SOLICITANTE \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
( FIRMA )

DIRECTOR DE AREA \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y FIRMA)

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### ANEXO 1

#### DESCRIPCION DE FORMATO

" SOLICITUD DE ESTUDIO " ( O - 04)

OBJETIVO DEL FORMATO - Documentar los requerimientos de estudio por parte de los titulares de las diversas áreas.

ESPECIFICACION DEL FORMATO - Impreso en papel Bond, color blanco tamaño carta, forma francesa.

FORMA DE ELABORACION - Mecnográfica ó manuscrita.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION - Titular del área afectada.

INTEGRACION - Original y una copia

#### DISTRIBUCION:

ORIGINAL - Para el Jefe del Departamento de Organización.

COPIA - Para el Titular del área afectada

#### EJEMPLAR DEL FORMATO

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### ANEXO 1

#### INSTRUCTIVO DE FORMATO " SOLICITUD DE ESTUDIO " ( 0 - 04 )

#### INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO ASENTAMIENTO DE LOS DATOS.

##### CABEZA:

- 1.- En la parte superior del formato lleva impreso;

El nombre ó identificación de la institución que lo utiliza.

- 2.- Lleva impreso el título del formato "SOLICITUD DE ESTUDIO"
- 3.- DIA, MES, AÑO, en estos casilleros debe indicarse la fecha de elaboración del formato.

##### CUERPO:

- 4.- DESTINATARIO ( NOMBRE Y PUESTO ) sobre la línea debe anotarse el nombre de la persona a quien se hace la solicitud y el puesto que ocupa.
- 5.- SOLICITANTE (NOMBRE Y PUESTO) sobre la línea debe anotarse el nombre de la persona que hace la solicitud y el puesto que ocupa.
- 6.- PERIODO ESTIMADO DE ELABORACION (DIAS HABLES) sobre la línea se anota el número de días hábiles que se estime ocupará la realización de trabajo.
- 7.- FECHA PROPUESTA DE INICIO (DIA, MES, AÑO) sobre la línea se anota la fecha en que se propone el inicio del estudio solicitado.
- 8.- DESCRIPCION.- Parámetro para anotar en forma breve las características del trabajo a realizar.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

ANEXO 1

INSTRUTIVO DE FORMATO

" SOLICITUD DE ESTUDIO " ( O- 04 )

- 9.- SOLICITANTE ( FIRMA ) - Parámetro reservado para la firma de la persona que solicita el estudio.
- 10.- DIRECTOR DE AREA ( NOMBRE Y FIRMA ) - parámetro reservado para la firma de autorización del Director del Area correspondiente.

PIE:

- 11.- ORGANIZACION - aparece impreso en el margen inferior derecho el nombre del departamento que lo utiliza.
- 12.- 0 - 04 aparece impresa la clave identificadora del formato.



HOJA DE PROCEDIMIENTO

ANEXO 2

DESCRIPCION DE FORMATO

" ASIGNACION DE TRABAJO " (O - 05)

OBJETIVO DEL FORMATO - Documentar la distribución del -  
trabajo del Departamento de Organización.

ESPECIFICACION DEL FORMATO - Impreso en papel Bond ta  
maño carta, forma francesa.

FORMA DE ELABORACION - Mecanográfica o manuscrita.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION - Jefe del Departamen-  
to de Organización.

INTEGRACION - Original y una copia.

DISTRIBUCION:

ORIGINAL - Coordinador de Analistas

COPIA - Jefe del Departamento de Organización.

EJEMPLAR DEL FORMATO.

ASIGNACION DE TRABAJO N°

DIA	MES	AÑO

IDENTIFICACION

ASIGNADO A \_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y PUESTO)  
ASIGNADO POR \_\_\_\_\_  
(NOMBRE Y FIRMA)

DEFINICION DEL TRABAJO A REALIZAR

FECHA DE INICIO

\_\_\_\_\_

DIA                      MES                      AÑO

FECHA DE TERMINACION

\_\_\_\_\_

DIA                      MES                      AÑO

OBJETIVO DEL TRABAJO

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

RESULTADOS ESPERADOS

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### ANEXO 2

#### INSTRUCTIVO DE FORMATO

#### "ASIGNACION DE TRABAJO" (O - 05)

#### INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO ASENTAMIENTO DE LOS DATOS.

##### CABEZA:

- 1.- En la parte superior del formato lleva impreso.

El nombre o identificación de la institución que lo utiliza.

- 2.- Lleva impreso el título del formato " ASIGNACION DE TRABAJO".

- 3.- DIA, MES, AÑO - En estos casilleros debe indicarse la fecha de elaboración del formato.

##### CUERPO:

- 4.- ASIGNADO A (NOMBRE Y PUESTO) - sobre la línea debe anotarse el nombre de la persona a quien se asigna el trabajo y el puesto que ocupa.

- 5.- ASIGNADO POR (NOMBRE Y FIRMA) - sobre la línea debe anotarse el nombre de la persona que asigna el trabajo así como su firma.

- 6.- FECHA DE INICIO ( DIA, MES, AÑO) - Sobre la línea debe anotarse la fecha en que se debe iniciar el trabajo.

- 7.- FECHA DE TERMINACION ( DIA, MES, AÑO) - sobre la línea se anota la fecha en que se debe terminar el trabajo.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

ANEXO 2

INSTRUCTIVO DE FORMATO  
"ASIGNACION DE TRABAJO" ( O - 05)

- 8.- OBJETIVO DEL TRABAJO - Parámetro para anotar en forma breve el objetivo del trabajo a realizar.
- 9.- RESULTADOS ESPERADOS - Parámetro para anotar los puntos a desarrollar en el trabajo.

PIE:

- 10.- ORGANIZACION - Aparece impreso en el margen inferior derecho el nombre del Departamento que la utiliza.
- 11.- 0 - 05 - Aparece impresa la clave identificadora del formato.

## HOJA DE PROCEDIMIENTO.

### 3.5 PROCEDIMIENTO DE INFORME DE TRABAJO

#### OBJETIVO.

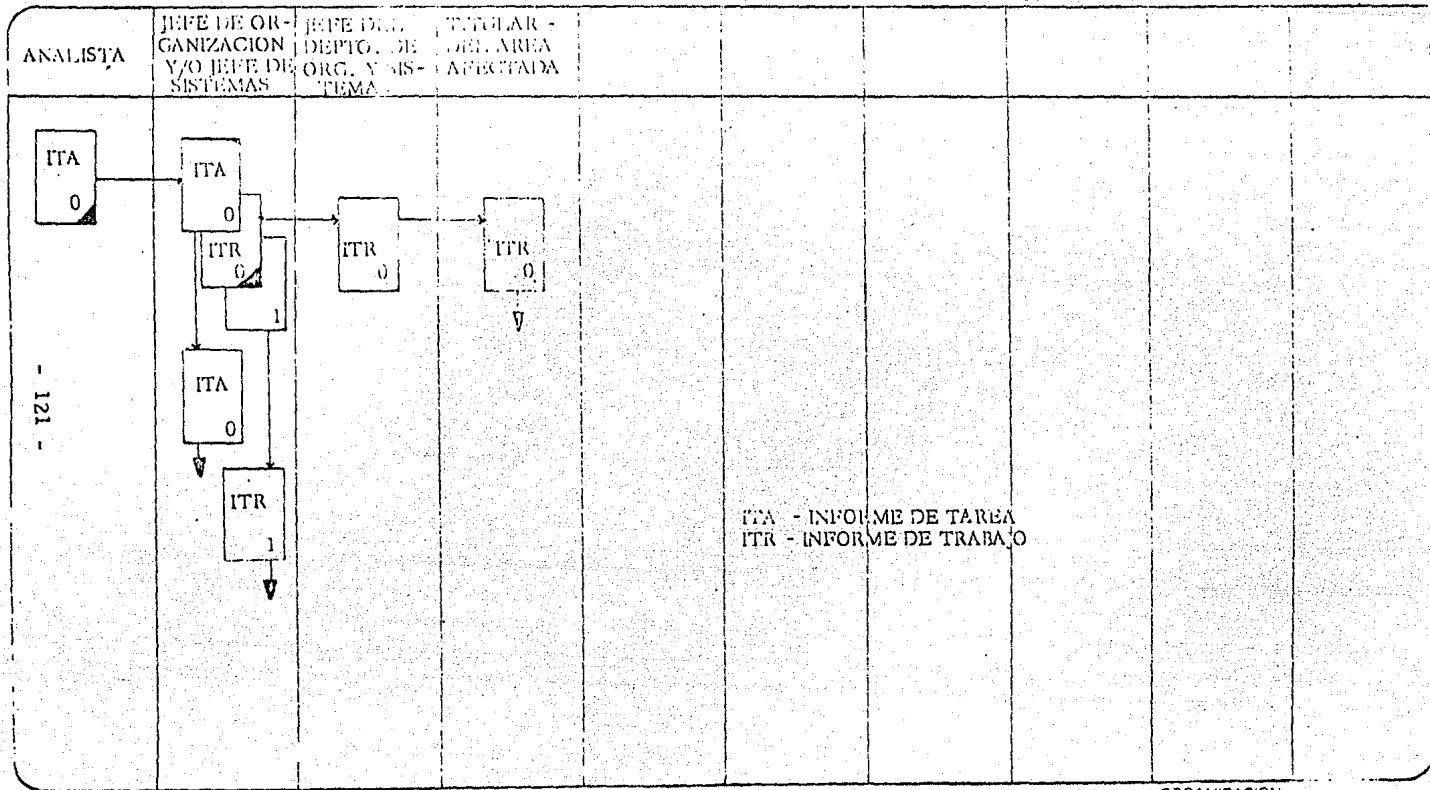
Reglamentar la elaboración de informes de trabajo.

#### POLITICA.

Invariablemente los informes de trabajo deberán someterse a lo establecido en este procedimiento.

PROCEDIMIENTO DE INFORME DE TRABAJO

PLAZA DE



ITA - INFORME DE TAREA  
ITR - INFORME DE TRABAJO

ORGANIZACION

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO DE INFORME DE TRABAJO

- ANALISTA: 1.- Al finalizar el estudio encomendado elabora un INFORME DE TAREA EN original (Anexo 1), indicando los resultados obtenidos de conformidad con los lineamientos fijados al respecto.
- 2.- Entrega el informe de tarea al coordinador de Analistas.
- COORDINADOR DE ANALISTAS. 3.- Recibe los informes de tareas de los diferentes Analistas, los analiza y elabora con base a los mismos un INFORME DE TRABAJO en original y copia. (Anexo 1).
- 4.- Turna el original del Informe de Trabajo al Jefe del Departamento de Organización, conservando la copia junto con los informes de tareas.
- JEFE DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN 5.- Recibe el informe de trabajo lo revisa pudiendo presentarse dos casos.
- a) RECHAZO- Turna el informe de trabajo al coordinador de Analistas, para su corrección.
- b) APROBACION.- Turna el informe al Titular del área afectada.

HOJA DE PROCEDIMIENTO

ANEXO 1

DESCRIPCION DE FORMATO

" HOJA DE USO VARIO" ( O-06)

OBJETIVO DEL FORMATO - Documentar información diversa originada en el Departamento de Organización.

ESPECIFICACION DEL FORMATO - Impreso en papel Bond, - color blanco, tamaño carta, forma francesa.

FORMA DE ELABORACION - Mecanográfica .

RESPONSABLE DE SU ELABORACION - Auxiliar Secretaria - del Departamento de Organización.

INTEGRACION - De acuerdo a las necesidades.

DISTRIBUCION - Se realiza de acuerdo a los respaldos necesarios.

EJEMPLAR DEL FORMATO



HOJA Nº	DE

[Empty rectangular box]

[Large empty rectangular box]

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### ANEXO 1

#### INSTRUCTIVO DE FORMATO "HOJA DE USO VARIO" (O-06)

Este formato será documentado por el personal del Departamento de Organización.

#### INSTRUCCIONES PARA EL CORRECTO ASENTAMIENTO DE LOS DATOS EN EL FORMATO.

##### CABEZA:

1. En la parte superior del formato lleva impreso:  
El nombre o identificación de la Institución que la utilice.
2. HOJA No. - en este casillero debe indicarse el número consecutivo de las hojas utilizadas.
3. DE - en este casillero debe indicarse el número total de las --  
hojas utilizadas.

##### CUERPO:

4. Parámetro para anotar el título del trabajo a que corresponda.
5. Parámetro para describir el trabajo que corresponda.

##### PIE:

6. ORGANIZACION - aparece impreso en el margen inferior derecho, el nombre del departamento que la utiliza.
7. O-06 - aparece impresa la clave identificadora del formato.

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

3.6.- Procedimiento para la elaboración de Bitácora de Trabajo.

Objetivo.- Reglamentar la elaboración de la Bitácora del Trabajo del Departamento de Organización.

Política.- Invariablemente las actividades relativas a la elaboración de la Bitácora de Trabajo deberán someterse a lo establecido en este procedimiento.

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION	BITACORA DE TRABAJO	SEMANA DEL: ___ de ___ AL: ___ de ___
------------------------------	---------------------	---

L U N E S	ESTUDIO n <sup>o</sup>	TITULO O ACTIVIDAD

M A R T E S	ESTUDIO n <sup>o</sup>	TITULO O ACTIVIDAD

M I E R C O L E S	ESTUDIO n <sup>o</sup>	TITULO O ACTIVIDAD

J U E V E S	ESTUDIO n <sup>o</sup>	TITULO O ACTIVIDAD

V I E R N E S	ESTUDIO n <sup>o</sup>	TITULO O ACTIVIDAD

		FECHA DE ELABORACION.		
NOMBRE Y FIRMA DEL ANALISTA	Vo Bo. JEFE DE ORGANIZACION	DIA	MES	AÑO

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION DE LA BITACORA DE TRABAJO.

ANALISTA

1. Cada viernes elabora una nota dirigida al Coordinador de Analistas relativa a las actividades de la semana.

2. Entrega la nota al Coordinador

COORDINADOR  
DE ANALISTAS

3. Recibe las notas de los analistas y elabora en base a las mismas la Bitácora de Trabajo en Original y Copia.

4. Entrega cada sábado durante la junta de trabajo dicha Bitácora al Jefe del Departamento de Organización conservando copia de la misma y destruyendo las notas.

JEFE DEL DE-  
PARTAMENTO  
DE ORGANIZA-  
CION

5. Recibe la Bitácora de Trabajo y la comenta durante la junta semanal, archivándola posteriormente.

PROCEDIMIENTO PARA ELABORACION DE LA BITACORA DE TRABAJO . -

HOJA Nº	DE
2	3

ANALISTA	JEFE DE ORGANIZACION	JEFE DEL DEPTO. DE ORG.							
<p style="text-align: center;">NS 0</p>	<p style="text-align: center;">NS 0</p> <p style="text-align: center;">BTR 0</p> <p style="text-align: center;">NS 0</p> <p style="text-align: center;">BTR 1</p>	<p style="text-align: center;">BTR 0</p> <p style="text-align: center;">V</p>							

- 129 -

NS - NOTA SEMANAL  
BTR - BITACORA DE TRABAJO

ORGANIZACION

## HOJA DE PROCEDIMIENTO

### PROCEDIMIENTO DE ACTUALIZACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

**NOTA:** La actualización del Manuel de Procedimiento se llevará a cabo de acuerdo a lo establecido en el PROCEDIMIENTO - DE ASIGNACION DE TRABAJO.

## CAPITULO CUARTO

### IV. - CATALOGO DE FORMATOS.

#### 4.1. Definición.

El Catálogo de formatos es una herramienta de Organización que nos permite controlar las formas utilizadas en una Institución así como conocer el flujo del inicio y el destino final que tienen - dichas formas.

#### 4.2. Importancia y Utilidad.

Por otra parte la existencia de un catálogo de formatos bien documentado facilita enormemente la elaboración de los procedimientos y el conocimiento de los movimientos administrativos de la institución. Si tomamos en cuenta que un sistema esta formado por un conjunto de procedimientos y que para elaborar los diagramas de - los procedimientos podemos basarnos en los flujos de los formatos (si existen) es importante subrayar que una buena documentación y seguimiento toma como punto de partida tanto el inicio como el final del proceso y va cerrando el ciclo hasta lograr la identificación total de los pasos desarrollados.

Por tanto es necesario e importante recolectar todos y cada - uno de los formatos que se utilicen en la Institución.

No como una forma de supervisión al resto de los departamentos de línea o staff que existan sino buscando primordialmente que - no se dupliquen en el objeto que persiguen y así utilizar menos pape - lera, al mismo tiempo previniendo que la excesiva documentación -



archivada pueda nublar la localización de algún dato que pueda necesitarse.

#### 4.3. Ejemplo.

Con este ejemplo tratamos de mostrar tanto la forma en que a nuestro juicio deben de ir ordenados los formatos y la forma anexa a cada uno de ellos que identifica el nombre, la clave, la ubicación, el departamento generador, el objetivo, las especificaciones, la forma de elaboración, su integración y la distribución que se dará al formato como algunas de las formas que para su control, funcionamiento y desarrollo utiliza el departamento de organización.

CATALOGO DE FORMATOS  
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

GUIA:

Descripción de Puestos

( 0-01-A, B, C, D, E )

Hoja de Procedimiento

( 0-02 A, B)

Hoja de Procedimiento

( 0 - 03)

Solicitud de Estudio

( 0- 04)

Asignación de Trabajo

( 0-05 )

Hoja de Uso Vario

( 0 - 06)

Programa de Revisión de Manual de Organización.

( 0 - 07 )

Cuadro Base

( 0 - 08 )

Bitácola de Trabajo

( 0 - 09 )

Identificación de Formato

( 0 - 10) - 133 -

IDENTIFICACION DE FORMATO


DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO.

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION.

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO.

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION.

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION.

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO O DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACIÓN DE FORMATO

DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO.

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0-01-A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO  
GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTI-  
TUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO  
CARTA FORMA TRANCESA.

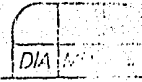
FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZA  
CION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPAEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO


DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0-01-A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.



IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO


DENOMINACION DEL FORMATO \_\_\_\_\_ DESCRIPCION DE PUESTO \_\_\_\_\_

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

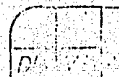
FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO \_\_\_\_\_ DESCRIPCION DE PUESTO \_\_\_\_\_

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A.

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION.

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO

DA	MES

DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTI - TUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

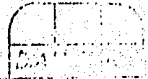
FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO \_\_\_\_\_ DESCRIPCION DE PUESTO \_\_\_\_\_

CLAVE DEL FORMATO \_\_\_\_\_ 0 - 01 - A \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ ADMINISTRACION \_\_\_\_\_

DEPARTAMENTO GENERADOR \_\_\_\_\_ ORGANIZACION \_\_\_\_\_

OBJETIVO DEL FORMATO \_\_\_\_\_ DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO  
GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTI -  
TUCION. \_\_\_\_\_

ESPECIFICACION DEL FORMATO \_\_\_\_\_ IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMA -  
ÑO CARTA FORMA FRANCESA. \_\_\_\_\_

FORMA DE ELABORACION \_\_\_\_\_ MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA \_\_\_\_\_

RESPONSABLE DE SU ELABORACION \_\_\_\_\_ PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGA -  
NIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL \_\_\_\_\_

INTEGRACION \_\_\_\_\_ ORIGINAL \_\_\_\_\_

DISTRIBUCION \_\_\_\_\_ PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION. \_\_\_\_\_

IDENTIFICACION DE FORMATO

DIA		

DENOMINACION DEL FORMATO \_\_\_\_\_ DESCRIPCION DE PUESTO \_\_\_\_\_

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTI - TUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

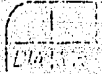
FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO  
GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITU-  
CION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMA-  
ÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGA-  
NIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO

DIA		

DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

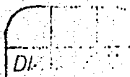
RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.



IDENTIFICACION DE FORMATO



DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

IDENTIFICACION DE FORMATO


DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION

IDENTIFICACION DE FORMATO

DIAS

DENOMINACION DEL FORMATO... DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO NO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO

DIA	ME	

DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA,

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO

DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTAN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FOMRA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

IDENTIFICACION DE FORMATO

DIA	MES	AÑO

DENOMINACION DEL FORMATO DESCRIPCION DE PUESTO

CLAVE DEL FORMATO 0 - 01 - A

DIRECCION ADMINISTRACION

DEPARTAMENTO GENERADOR ORGANIZACION

OBJETIVO DEL FORMATO DOCUMENTAR LA IDENTIFICACION Y EL OBJETIVO GENERAL DE CADA UNO DE LOS PUESTOS QUE EXISTEN EN LA INSTITUCION.

ESPECIFICACION DEL FORMATO IMPRESO EN PAPEL BOND, COLOR BLANCO, TAMAÑO CARTA FORMA FRANCESA.

FORMA DE ELABORACION MECANOGRAFICA Y/O MANUSCRITA.

RESPONSABLE DE SU ELABORACION PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y/O MECANOGRAFA DEL GRUPO SECRETARIAL.

INTEGRACION ORIGINAL

DISTRIBUCION PARA EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

## CAPITULO QUINTO

### V.- Conclusiones.

El contenido de esta investigación tiene como finalidad dar a conocer una manera simple y efectiva de crear y manejar un Departamento de Organización en una Institución cualquiera, sin embargo; no se pretende asegurar que la función total de dicho departamento se limite única y exclusivamente a la elaboración de los manuales - expuestos en este trabajo, sino que, en opinión nuestra; la función de un organizador es tan amplia como su imaginación le permita, - siempre y cuando no choque con los objetivos, demandas o limitaciones de la Institución.

A causa de que el desarrollo de la investigación sólo marca las bases o cimientos para que las funciones del Departamento de Organización se desarrollen eficientemente.

Decidimos concluir mostrando una metodología para estructurar, operar y supervisar al departamento, así como las formulas para el desarrollo de cualquier trabajo encomendado al mismo. Enunciando a su vez las recomendaciones que a nuestro juicio sean necesarias para funcionar exitosamente en el área de la organización.

Las etapas a seguir para el eficiente funcionamiento de departamento o cualquier trabajo encomendado a éste son:

Planeación

Integración del Estudio

Revisión, Recomendaciones y Correcciones

Implantación

Seguimiento

#### 5.1.- Planeación.

Para el claro desarrollo de esta etapa la dividiremos en dos partes; una la planeación general de las funciones del departamento y la otra la planeación que cada miembro del departamento hace de el proyecto ó proyectos que se le asignen.

5.1.1.- Para que se lleve a cabo la planeación de los trabajos encomendados al departamento es necesario localizar el problema o los problemas que requieren de su intervención y deben definirse perfectamente ya sea por quien solicite el estudio o por dicho departamento.

El Estudio puede ser solicitado por:

- Jefe del Departamento o encargado de un área específica de trabajo.
- Director o Gerente del área afectada.
- Subdirector General o Gerente General.
- Otros Departamentos con relación directa con el área afectada.

Los problemas más comunes por los que se requiere la intervención del departamento de organización son: Retrasos en el trabajo, - Incremento desorbitado en el número de personal, personal inconforme,



baja producción, demoras en el flujo de la información, etc., también puede presentarse el caso que se necesite desarrollar un proyecto o una sugerencia para mejorar el funcionamiento de la institución o se pugne por resolver algún tipo de problema que los departamentos tengan entre ellos.

Si se trata de un departamento de Organización de nueva creación normalmente al elaborar su programa de trabajo propone el estudio de aquellas áreas que a su consideración presenten mayores problemas o necesiten ser atendidos con más prontitud.

Para que el trabajo del organizador sea considerado como eficiente es necesario que en todo momento obtenga la colaboración decidida de los elementos que llevarán a cabo las innovaciones, modificaciones y autorizaciones es por esto que deberá elaborarse un plan general de trabajo cada determinado tiempo (3 meses, 6 meses, un año, etc.) según las necesidades, susceptible a algunas modificaciones, con el fin de informar a quien lo solicite de las actividades propias del departamento.

A continuación presentamos un ejemplo que nos servirá como ilustración. El plan de trabajo deberá contener:

a) Elaboración de la estructura de organización y descripción de puesto.

- Objetivo: Documentar el manual de Organización de la Institución actualizado.

- Descripción del Trabajo a realizar.- Documentación de las

descripciones de puesto tanto de la institución como de las direcciones y departamentos que la integran.

- Resultados esperados.- Estructurar las bases de organización que permitan el desarrollo de las actividades para lograr el óptimo aprovechamiento de los recursos humanos, materiales y técnicos de la Institución.

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación estimada.

Fecha de Terminación Real.

Diferencias ( + - )

Analistas Asignados.

b) Sistema de Contabilidad.

- Objetivo: Implementar un sistema de contabilidad adecuado a las necesidades de la Institución.
- Descripción del trabajo a realizar.- El trabajo consiste en generar e implementar en coordinación con el Director y jefes de línea afectados un sistema de contabilidad para la Institución.
- Resultados esperados.- Lograr la optimización en el control y manejo de los fondos.

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación Programada

Fecha de Terminación Real

Diferencia

Analista Asignados.

c) Sistemas de Recursos Humanos.

- Objetivo.- Proponer e implementar un sistema de Recursos Humanos idóneos a la Institución.

- Descripción del Trabajo a Realizar.- Consiste en la Generación de un sistema de Recursos Humanos que comprende los siguientes puntos:

Reclutamiento, selección, contratación, inducción y desarrollo de personal, evaluación de puestos, administración de sueldos y salarios, calificación de méritos, inventivos y prestaciones, etc.

Resultados esperados.- Lograr la optimización y el control de el desarrollo al personal integrante de la Institución.

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación Estimada.

Fecha de Terminación Real.

Diferencia

Analistas Asignados

d) Sistema de Compras.

- Objetivo.- Implementación de un sistema a fin de reglamentar y agilizar la solicitud, el trámite y control de las compras en la Institución.

- Descripción del Trabajo a Realizar.- Determinar e implementar los procedimientos para reglamentar la solicitud, tramitación, pago y control de los artículos necesarios para el desarrollo del programa.

- Resultados Esperados.- Lograr la optimización en el abastecimiento de los insumos necesarios para la Institución.

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación Estimada

Fecha de Terminación Real

Diferencia

Análitas Asñgnados.

e) Proyectos de Pool secretarial.

- Objetivo.- Implantación de procedimientos y métodos de trabajo, para cada grupo de servicios secretariales de la Institución.
- Descripción del Trabajo a realizar.- Determinación de funciones y responsabilidades de un grupo, cuya labor principal se rá la transcripción mecanográfica, con la prioridad y presentación necesarias.
- Resultados esperados.- Lograr la optimización de los servicios secretariales.

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación estimada

Fecha de Terminación real

Diferencia

Analistas Asñgnados.

f) Procedimiento para el Control de Comisiones.

- Objetivo.- Controlar las salidas del personal comisionado, y

su retorno con los informes correspondientes de las actividades llevadas a cabo.

- Descripción del trabajo a realizar.- Documentación y análisis de los procedimientos necesarios para reglamentar tanto el control interno de las comisiones como los trabajos a efectuar en ellas.
- Resultados esperados.- Tener los elementos necesarios, para el óptimo resultado de las comisiones realizadas por el personal de la Institución.

Fecha de Inicio

Fecha de Terminación Estimada

Fecha de Terminación Real

Diferencia

Analistas asignados.

g) Proyecto del Control de Formatos.

- Objetivo: Llevar un catálogo para controlar los formatos y reglamentar las actividades relativas al registro y autorización de los mismos.
- Descripción del trabajo a realizar.- El trabajo consiste en la recopilación, así como el diseño y descripción de los formatos.
- Resultados esperados.- Coordinar la utilización de los formatos en la forma más económica posible.

Fecha de iniciación

Fecha de Terminación estimada

Fecha de Terminación real

Diferencia

Analistas asignados.

h) Actividades Emergentes.

Se considera como tales a las actividades que de acuerdo a las necesidades inmediatas de la Institución tengan en un momento dado prioridad sobre las programadas.

Para que el plan general de trabajo sea válido es necesario que el jefe del departamento de organización determine claramente los objetivos de cada estudio con los responsables de las áreas y departamentos afectados para evitar malos entendidos, así como que consiga la autorización y conformidad de el Subdirector o Gerente General de la Institución.

Tanto para la planeación general del departamento como la individual por proyecto, el plan deberá contener claramente especificados los objetivos, los medios utilizados, las fechas estimadas para la realización de cada objetivo y los elementos responsables de llevarlos a cabo.

5.1.2.- Cuando ya ha sido definido el objetivo del proyecto el analista designado podrá llevar a cabo un reconocimiento en el área que le ha sido asignada, con el fin de detectar los problemas y la situación que en general impera, así como en forma detallada los estudios parciales que se vayan a requerir para , en base a ello, elaborar su programa o plan individual de trabajo en el que se detalla-

rán aquellas funciones que sean necesarias para desarrollar eficientemente el proyecto.

Antes de abocarse al desarrollo de los puntos estipulados en el plan el analista deberá discutirlo con el jefe del departamento y realizar aquellas correcciones, adiciones o disminuciones que sean necesarias.

El ejemplo que a continuación se presenta muestra gráficamente y claramente una forma para desarrollar dicho plan individual:

rán aquellas funciones que sean necesarias para desarrollar eficientemente el proyecto.

Antes de abocarse al desarrollo de los puntos estipulados en el plan el analista deberá discutirlo con el jefe del departamento y realizar aquellas correcciones, adiciones o disminuciones que sea <sup>n</sup>necesarias.

El ejemplo que a continuación se presenta muestra gráfica y - claramente una forma para desarrollar dicho plan individual:



Plan de Trabajo programado para la elaboración del Sistema de Recursos Humanos.

Contenido:

- a) Reclutamiento, selección y contratación de personal.
- b) Control de expedientes de Personal
- c) Elaboración y pago de nóminas
- d) Notificación de movimientos de Personal.

Analista Asignado.

Nombre:

Objetivo:

Elaborar e implantar los procedimientos necesarios para reglar las actividades relativas al reclutamiento, selección y contratación de personal; control de expedientes; elaboración y pago de nómina, así como notificación de rotación de personal, con el fin de garantizar que la Institución cuente con las bases para la adecuada administración de Recursos Humanos.

PROCEDIMIENTO PARA EL RECLUTAMIENTO, SELECCION  
Y CONTRATACION DE PERSONAL.

Objetivo del Procedimiento.

Dotar a la Institución de los recursos necesarios para la adecuada reglamentación en cuestión de reclutamiento, selección y contratación de personal, a fin de que se cumplan las políticas establecidas.

Actividades a realizar para la elaboración del procedimiento.

ACTIVIDAD	DIAS HABILES
- Presentación del Programa de Trabajo.	0.5
- Investigación de campo sobre Métodos de Reclutamiento y Selección existentes (entrevistas con personal de Recursos Humanos y Jefes de Departamento de diversas Areas).	3.0
- Documentación sobre técnicas de Reclutamiento y Selección de Personal.	3.0
- Elaboración del Diagrama del Procedimiento.	2.0
- Análisis del Diagrama	2.0
- Redacción del Procedimiento e instructivos necesarios.	4.0
- Revisión del Procedimiento	1.0
- Mecanografía y correcciones necesarias.	3.0
- Presentación y autorización	1.0
- Implantación	10.0
T o t a l:	29.5 Días

PROCEDIMIENTO PARA EL CONTROL DE EXPEDIENTES DE PERSONAL.

Objetivo del Procedimiento. -

Reglamentar las funciones relativas al archivo y utilización de los expedientes del personal, con objeto de que la Institución cuente en un momento dado con la documentación necesaria.

Actividades a realizar para la elaboración del procedimiento.

ACTIVIDAD	DIAS HABLES
- Presentación del Programa de Trabajo al Departamento afectado.	0.5
- Investigación Bibliografica y de campo sobre métodos de Control de Expedientes de Personal existentes.	2.0
- Elaboración del Diagrama del Procedimiento.	2.0
- Análisis del Diagrama.	2.0
- Redacción del Procedimiento e instructivos necesarios.	4.0
- Revisión del Procedimiento	1.0
- Mecanografía y correcciones necesarias	3.0
- Autorización	1.0
- Implantación	10.0
<b>T o t a l :</b>	<b>25.5 días.</b>

PROCEDIMIENTO PARA LA ELABORACION Y PAGO DE  
NOMINA.

Objetivo del Procedimiento.

Reglamentar las actividades relativas a la elaboración y pago de nóminas del personal de la Institución.

Actividades a realizar para la elaboración de procedimiento.

ACTIVIDAD

- Presentación del Programa de Trabajo al personal del Area involucrada.
- Documentación bibliográfica e investigación de campo sobre métodos de elaboración y pago de nóminas.
- Elaboración del Diagrama del Procedimiento.
- Análisis del Diagrama
- Redacción del Procedimiento e instructivos necesarios.
- Revisión del Procedimiento
- Mecanografía y correcciones necesarias
- Presentación y Autorización.
- Implantación.

PROCEDIMIENTO PARA LA NOTIFICACION DE MOVIMIEN-  
TOS DE PERSONAL.

Objetivo del Procedimiento.

Reglamentar las actividades relativas a la notificación de movi-  
mientos de personal a la Sección de Recursos Humanos, por las dife-  
rentes Areas de la Institución, con objeto de controlar dichos movimientos.

Actividades a realizar para la elaboración del procedimiento.

ACTIVIDAD	DIAS HABLES
- Presentación del Programa de Tra <u>abajo</u> al personal del Area involucrada.	0.5
- Investigación de campo sobre métodos uti <u>lizados</u> para la notificación de movimien <u>tos</u> de personal.	1.0
- Documentación bibliográfica sobre métodos para notificación de movimientos de perso <u>nal</u> .	1.0
- Elaboración del Diagrama del Procedimiento.	2.0
- Análisis del Diagrama	2.0
- Redacción del Procedimiento e instructivos necesarios.	3.0
- Revisión del Procedimiento	1.0
- Mecanografía y correcciones necesarias	3.0
- Presentación y autorización	1.0
- Implantación	<u>10.0</u>
T o t a l :	24.5 Días

## 5.2. Integración del Estudio.

La etapa más dinámica de la metodología presentada es ésta, es aquí donde la mayoría del tiempo efectivo de trabajo se desarrolla, - por considerar muy importante dicha etapa y buscando que sea más clara su exposición, la dividiremos en tres sub-etapas a saber:

- Documentación
- Redacción
- Análisis

5.2.1. Para que la DOCUMENTACION se lleve a cabo exitosamente el organizador deberá llevar muy claros los siguientes puntos:

- La descripción general de la clase de problema que se va a atacar.
- La información documental sobre Leyes, Acuerdos, Reglamentos, Informes, Estudios anteriores de consultores externos o del departamento de organización.
- La identificación de posibles problemas que requieran atención prioritaria.

Así para el desarrollo de ésta fase el organizador cuenta con una serie de herramientas como son: cuestionarios, organogramas, descripciones de puestos, diagramas de todo tipo, así como observación directa y entrevistas todas ellas susceptibles de ser utilizadas, según las necesidades del momento y el naturaleza del problema que se estudie.

La documentación debe dirigirse al registro de aquellos hechos que nos permitan conocer y analizar el área motivo del estudio pudiendo en todo momento por que los datos recolectados sean lo más correctos, completos y pertinentes.

Es important\* también que al momento de estar recolectando los datos el individuo o individuos entrevistado (s) vean que se esta anotando tanto sus impreciones como los problemas localizados por ellos y las recomendaciones para la resolución de los mismos, el mérito de lo cual el organizador deberá reconocer siempre tanto en el momento como cuando llegue a la fase de las recomendaciones.

Existen algunos errores que son normales en el trabajo del organizador principalmente si es nuevo o tiene poco tiempo en el ramo y que es necesario tratar de evitar en lo posible, son estos:

- Prometer economizar dinero eliminando puestos.
- No utilizar los conocimientos disponibles a su alrededor.

Debemos apoyarnos en los conocimientos que la persona entrevistada tiene ya que ella esta tratando sobre su trabajo cotidiano y las recomendaciones y los problemas que puedan -- marcarnos tendrán una alta validez.

( BUSQUEMOS SIEMPRE APRENDER)

- Expresar su trabajo en un lenguaje demasiado técnico y poco claro para algunos grupos.

Al utilizar un lenguaje poco claro convertimos nuestro trabajo en manuales que nunca saldrán de los escritorios.

(Seamos claros, concisos y sencillos en la expresión de nue  
tras ideas ).

- Hacer la investigación o estudio en secreto.

Si la gente no siente suyo el trabajo del organizador es poco útil el mismo para la institución.

( Hagámos siempre participar a la gente en nuestro trabajo)

- Adjudicarse el crédito correspondiente a otros.

Cuando no se reconoce el crédito de aquellos que han cooperado con nosotros, los próximos trabajos que elaboremos nos serán bloqueados. (Reconoscamos la ayuda recibida ).

- Usar la información del estudio para señalar anomalías.

El trabajo del organizador debe servir para ayudar a la institución y no para poner en evidencia ni personas ni situaciones. (Realcemos los aciertos y formulemos sólo recomendaciones).

- Permitir que los conocimientos de su empleo anterior influyan en su trabajo.

Es necesario ser objetivos en el desarrollo de todo trabajo.

( SEAMOS PROFESIONALES ).

- Tomar el rechazo de algún trabajo anterior como asunto personal.



### 5.2.2.- Redacción.

La redacción es la fase más pesada por la que el organizador tiene forzosamente que pasar pero también es la carta de presentación, la parte que puede hacer que el trabajo desarrollado se considere excelente o pésimo; a continuación se dan cuatro reglas que el organizador deberá respetar, si quiere que la comunicación por escrito que elabore al rededor de los sistemas, procedimientos, relaciones de trabajo, estructuras y/o descripciones de puestos sea considerada como real, clara y útil para la Institución.

1.- Se deberá pugnar por utilizar en la redacción de cualquier trabajo frases cortas pero claras y por supuesto comprensibles.

2.- En la redacción de todo trabajo se tratará de utilizar palabras sencillas buscando que las entienda cualquier persona que lea lo escrito.

3.- Al momento de plasmar por escrito los datos que hemos recolectado, debemos hacerlo siguiendo un orden lógico. Podemos tomar y es recomendable, aquel que se nos enseñó en nuestros primeros estudios, primero poner el sujeto luego el verbo y por último el complemento.

4.- El mencionar a la gente en cualquier trabajo de organización (por medio de su puesto) es esencial, esto inyecta vida a todo aquello que queremos decir y muestra más gráfica y claramente al lector el área de la que se trata y la situación sobre la cual esta-

mos tratando o queremos mencionar o realzar.

### 5.2.3. Análisis.

Una vez que se conjuntan y registran los datos se procede a examinarlos con el fin de descubrir las causas que impidan la normal operación de un procedimiento o departamento.

El análisis de un problema administrativo se realiza a base de dividirlo en sus partes componentes para conocer la naturaleza, características y motivo de su comportamiento, sin apartar la relación de las partes entre sí y con el todo, y de este con el medio que lo rodea.

En si el propósito del análisis es establecer las bases para estudiar varias alternativas de solución al problema existente.

Las fases del Análisis son:

- a) Saber cual es la situación que se analiza.
- b) Describir dicha situación.
- c) Examinarla para comprender cada elemento o componente específico en estudio.
- d) Descomponerla a fin de conocer todos sus aspectos y detalles.
- e) Ordenar todos los elementos buscando semejanzas y diferencias con otros hechos.
- f) Definir las relaciones que operan entre cada elemento.

- g) Identificar y explicar las deficiencias y sus causas, con el fin de solucionarlas.

Para la elaboración de este análisis podemos auxiliarnos de un conjunto de preguntas aplicables a cualquier situación administrativa.

- a) ¿Que se hace?

¿Esta bien que se haga eso?

¿Que otras cosas pueden hacerse ?

¿ Que debe hacerse?

- b) ¿Quien lo hace?

¿ Esta bien que lo haga esa persona ?

¿Que otra persona puede hacerlo ?

¿Quien debe hacerlo?

- c) ¿ Como se hace?

¿Esta bien que se haga de esa manera?

¿De qué otra manera puede hacerse?

¿ Como debe hacerse?

- d) ¿ Cuándo se hace ?

¿ Esta bien que se haga entonces?

¿Se puede hacer en otro momento?

¿ Cuándo debe hacerse?

- e) ¿ Donde se hace?

¿Esta bien que se haga en ese lugar?

¿En qué otro lugar puede hacerse?

¿Dónde debe hacerse?

f) ¿Para que se hace ?

g) ¿Cuanto cuesta hacerlo?

Es conveniente que después de obtener respuestas claras y -  
precisas, se sometan a su vez a un nuevo interrogatorio, planteando  
la pregunta ¿Por qué?.

A partir de este momento se iniciará propiamente el examen  
crítico de los datos, y las respuestas que se obtengan darán la pauta  
para la formulación de medidas de mejoramiento. Esto será posible  
mediante la eliminación, combinación, cambios, simplificación o  
complementación de alguno o algunos de los elementos objeto del análisis  
lisis.

Las herramientas del Análisis obedecen a:

La factibilidad de su aplicación, magnitud e importancia del -  
estudio que se va a realizar, disponibilidad de tiempo, etc., pero sobre  
todo, al grado de capacitación y experiencia del analista, el cual  
debe tener un conocimiento de cada una de las siguientes técnicas o -  
herramientas:

a) Organogramas

b) Cuadros de distribución de trabajo

c) Listas de actividades

d) Diagramas de recorrido

- e) Diagramas de flujo
- f) Cuadros estadísticos
- g) Arbol de decisiones
- h) Redes de actividades
- i) Tablas de decisiones
- j) Otras técnicas de investigación de operaciones.

### 5.3.- Formulación de Revisión y Recomendaciones.

Concluida la etapa de la integración de estudio se inicia la eta pa que mayores enseñanzas nos proporcionará y una de las más interesantes, es aqui donde la verdad de la realización buena o mala de nuestro trabajo saldrá a la luz.

La revisión la llevan a cabo el analista responsable de el estu dio y el jefe de el departamento de organización. En ella se dará al trabajo desarrollado el enfoque deseado, se buscará la estandariza- ción en formas y procesos usados y en base a la experiencia del je- fe del departamento se propondran las correcciones que fueran nece sarias referentes al fondo, a la forma, así como al posible rose con los objetivos, polítics y necesidades del área motivo del estudio.

Es recomendable convocar como paso siguiente a una junta de - trabajo en que participen todos los integrantes de el departamento o - por lo menos los que tengan conocimiento o esten directamente liga- dos con el sistema, manual, procedimiento o trabajo desarrollado, -- con el fin de buscar una crítica constructiva y/o una retroalimenta- ción de conocimietos, así como la solución de los problemas que -

podieran surgir y es importante recordar que la claridad de visión que se logra en grupo aumenta en mucho la calidad o confiabilidad del trabajo desarrollado.

De esta reunión y de la investigación y observación seguramente sobrevendrán una serie de recomendaciones que deben controlarse por separado para discutir las con el responsable del área motivo del estudio.

En la formulación de recomendaciones deberá darse siempre el crédito a aquellas personas de quienes han nacido originalmente ya sean los sujetos entrevistados, los responsables de el área sujeto del estudio, los compañeros de el departamento de organización o cualquier otra persona dentro o fuera de la institución.

Es necesario para la formulación de cualquier recomendación tomar muy en cuenta los objetivos, políticas, los planes de operación, la organización, los procedimientos, el personal, el equipo, la distribución del espacio, el flujo de la información y los controles utilizados.

También es conveniente tener en cuenta la experiencia en trabajos realizados con anterioridad y la experiencia práctica de aquellos que se encuentran directamente relacionados o dentro de el área afectada.

Las recomendaciones pueden ser de varios tipos a saber.

- Recomendaciones de eliminación.
- Recomendaciones de Adición.

- Recomendaciones de Combinación
- Recomendaciones de Modificación
- Recomendaciones de Simplificación.

Para finalizar debemos de recordar que la propuesta de recomendaciones (parte culminante de esta etapa) debera entregarle en un informe por separado ya que este es el inicio de la parte constructiva del estudio el organizador debera poner en juego sus recursos de imaginación y habilidad creativa y tomar en cuenta todas las soluciones posibles seleccionando las sugerencias más viables y evaluando las ventajas y las limitaciones de cada una de ellas.

Es importante también que en el informe además de exponer = las razones que fundamentan los posibles cambios, se facilite la toma de decisiones al respecto, para ello se debera tomar en cuenta las - personas a las que va dirigido.

El directivo de alto nivel requiere informes breves, claros y - concisos, que le permitan tomar decisiones correctas y oportunas. - Por esta razón es recomendable presentarle informes en forma condensada usando un lenguaje exento de tecnicismos y detalles. Los informes técnicos y detallados deben reservarse para aquellas personas familiarizadas con los trabajos de análisis o que se veran involucrados en la operación e implantación del estudio que se ha llevado a - cabo.

#### 5.4.- Implantación.

Una vez que el organizador ha terminado su labor de crear un nuevo proyecto llega al momento crítico que consiste en la implantación del mismo. Se va a encontrar que la gente actúa mecánicamente siguiendo el patrón actual y es aquí en donde puede llegar a chocar si no se cuenta con la debida astucia para saber introducir el nuevo proyecto a la vez que este, desplaza al anterior.

Deberá poder motivar a los integrantes encargados de la operación del nuevo proyecto, de manera que cada uno sepa exactamente cual es su papel dentro del mismo, Teniendo que pasar por un período de asentamiento, la organización no percibirá de inmediato las ventajas del proyecto, pero ellas irán apareciendo espontáneamente.

##### 5.4.1.- Formulación de un Programa de Implantación.

El objeto de este programa es para efecto de introducir el nuevo proyecto, iniciándolo por determinar las actividades a desarrollar y la secuencia de su realización. El siguiente paso será determinar los requerimientos en cuanto a:

- a) Personal necesario.
- b) Revisar que el equipo de oficina sea el adecuado y este completo.
- c) Determinar los procedimientos.
- d) Diseñar las formas necesarias.
- e) Imprimir y distribuir las nuevas formas.
- f) Modificar la distribución de la oficina.



- g) Prevenir el equipo auxiliar y la papelería.
- h) Preparar los materiales para el entrenamiento.
- i) Sesiones de entrenamiento ( tantas como sea posible o necesario).

Siendo estos recursos indispensables para llevar a cabo la implantación.

Posteriormente deberán fijarse el tiempo y fechas en que habrán de iniciarse y terminar cada una de las actividades del Programa y aquellas en que estarán disponibles los recursos antes señalados.

Habrá que asentar quienes serán responsables de la ejecución total del programa, siendo indispensable la asesoría del departamento de organización.

#### 5.4.2.- Formas de Implantación.

Existen varios métodos encaminados a establecer mejoras administrativas, dependiendo del problema o grado de complejidad del Proyecto a implantar. Las más usuales son:

- a) El método instantáneo.
- b) El Proyecto Piloto
- c) La implantación en paralelo
- d) El método parcial.

#### 5.4.3.- Ejecución del Programa de Implantación.

Una vez que se ha seleccionado el método de implantación más

adecuado, se procede a ponerlo en práctica siguiendo los lineamientos fijados en los procedimientos.

El analista deberá estar presente en el lugar donde se realicen los cambios durante todo el tiempo que se requiera y de ser necesario, regresar al sitio de operaciones después de la implantación del proyecto.

#### 5.4.4.- Seguimiento.

No por haber implantado el sistema, el manual, el procedimiento etc. la labor del organizador ha concluido, queda aún mucho que hacer, nuestro trabajo esta a la vista y seguramente surgiran algunas criticas, no debemos tratar de evitarlas sino por el contrario hay que intencionarlas, también nos son de utilidad.

El analista responsable del estudio se mandendra enterado de - cual ha sido el desarrollo de proyecto implantado, así como elaborará una serie de controles según el caso que muestren la aceptación o rechazo obtenidos y nos den un record lo más completo posible, tanto de los aciertos o avances como de los errores ú omisiones que - vayan surgiendo en el inicio de la operación del sistema y durante tanto tiempo como se considere conveniente.

Es muy importante no llevar a cabo ninguna corrección en esta etapa, sin antes obtener la autorización del encargado del área e in formar a todas las personas que esten involucradas en el problema. Una corrección mal encausada o no comunicada adecuadamente puede ser más perjudicial que un error sostenido y puede en algunos casos multiplicar los ya existentes.

Dependiendo de la eficiencia con que hayamos desarrollado nues tro trabajo más tarde o más temprano habrá de llegar el momento en que el nuevo sistema, manual, procedimiento, etc. sea aceptado y em piece a dar los resultados que se esperaban de él. En caso que se

nos permita debemos hacerle publicidad no tanto por buscar reconocimiento propio sino en favor de otros trabajos que se elaboren en el departamento de organización, evitando con ello, además, la posible duplicidad en algunos trabajos.

Llegado el momento se hará un reporte final en el que en forma breve, clara y convincente se expongan los resultados obtenidos. De ser posible es recomendable hacer una comparación entre la situación prevaleciente con anterioridad a la presencia del organizador y el panorama posterior a la implantación del proyecto.

A continuación se listan algunos puntos que en forma estandarizada pueden sernos de utilidad o servirnos como recordatorio para la elaboración de el reporte final de resultados en cualquier trabajo que sobre organización se desarrolle.

- |                     |                               |
|---------------------|-------------------------------|
| - Gente             | - Mejor Servicio              |
| - Espacio           | - Mayor Velocidad             |
| - Maquinaria        | - Mayor Control               |
| - Papelería         | - Tiempo                      |
| - Supervisión       | - Preservación de Habilidades |
| - Calidad           | - Gente Contenta              |
| - Cargas de Trabajo | - Programas                   |
| - Fechas            | - Reducción de Errores        |
| - Salida de Trabajo | - Archivos                    |
| - Formas            | - Papel                       |

- Procedimientos
- Políticas
- Cualquier ventaja intangible en la que pueda pensar.

Es en este momento que el trabajo del organizador sobre proyecto implantado ha concluido aparentemente pero hay que tratar que no sea en forma repentina. Habrá que desaparecer de la escena gradualmente y hacer de el conocimiento con tacto, por supuesto del personal directamente afectado que es suya la responsabilidad completa del funcionamiento del nuevo sistema.

Ahora que si tenemos algún tiempo es conveniente enterarnos de como siga funcionando, mostrando nuestra mejor disposición para colaborar si es necesario en la solución de los nuevos problemas.

## BIBLIOGRAFIA BASICA

Anderson, J., Dunston H,B. y Poole, M. 1974.

Redacción de Tesis y Trabajos Escolares. Traducido por Mateo M., A. México, D.F.: Editorial Diana, S.A.

Dale, E. 1970. Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa. Traducido por Saavedra A., C. y Revisada por Fernández O., C. México, D.F.: Editoria Reverté Mexicana, S.A.

Dessler, G. 1976. Organization and Management. S. Contingency Approach. Englewood Cliffs, New Jersey: Pentice-Hall, Inc.

Duhalt K., M. 1968. Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. (1a. ed.) México, D.F.: Universidad Nacional Autónoma de México.

García- Pelayo y Gross, R. 1976. Pequeño Larousse Ilustrado. Francia: Ediciones Larousse.

Iniciación Rápida en Análisis de Sistemas. 1972. México, D.F.: Systemation de México, S.C.

Las Unidades de Organización y Métodos en el Sector Público. 1972. México, D.F.: Secretaría de la Presidencia. Dirección de Estudios Administrativos.

Lazzaro, V. 1975. *Sistemas y Procedimientos: Un Manual para los Negocios y la Industria.* (2a. ed.) Traducido por Bracamonte C., M. México, D.F.: Editorial Diana, S.A.

Pardinas, F. 1971. *Metodología y Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales. Introducción Elemental.* ( 6a. ed.) México, D.F.: Siglo Veintiuno Editores, S.A.

Reyes P., A. 1976. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica.* (18a. reimp., 2 vols.) México, D.F.: Editorial Limusa, S.A.

Reyes P., A. 1975. *El Análisis de Puestos.* (5a. ed.) México, D.F. Editorial Limusa, S.A.