



Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Contaduría y Administración

GUIA PRACTICA PARA LA ELABORACION Y APLICACION DE MANUALES DE ORGANIZACION PARA LAS EMPRESAS.

Seminario de Investigación Administrativa

Que Presenta

RAUL SANCHEZ VAZQUEZ

Para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

Director de Seminario: LAE YOLANDA ESPINO CARRERA
México D. F.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

I N D I C E

INTRODUCCION	1
CAPITULO I LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS	
1. El administrador.	4
2. El concepto de administración.	6
3. El proceso administrativo	7
CAPITULO II ADMINISTRACION DE ORGANIZACION Y METODOS	
1. Concepto de organización.	11
1.1 Objetivos de organización y métodos.	13
1.2 Funciones del departamento de organización y métodos.	13
1.3 Necesidad de la Función de organización y métodos.	14
1.4 Las ventajas de organización y métodos	15
2. Estructura de una organización, delegación y grupos de trabajo.	
2.1 Organización de línea.	16
2.2 Organización de Staff.	17
2.3 Organización de Línea y Staff.	18
2.4 Relaciones de organización	19
2.5 Principios de Organización	21
CAPITULO III CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS	
1. Creación Inicial	24
1.1 Fases para la creación de un departamento de organización y métodos	25
1.2 Los objetivos del departamento de organización y métodos.	27

1.3 Las funciones del departamento de organización y métodos	27
2. Recursos	29
2.1 Recursos humanos.	29
2.2 Recursos técnicos	32
2.3 Recursos materiales	35
3. Localización del departamento de organización y metodos.	38
 CAPITULO IV ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION Y METODOS	
1. Objetivos de los manuales de organización y métodos.	43
1.1 Clasificación básica de los manuales	44
2. Metodología para la elaboración de los manuales	45
2.1 El manual de organización.	45
2.2 El manual de procedimientos.	50
 CAPITULO V METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	
1. Planteamiento del problema	55
2. Hipotesis de la investigación	57
3. Objetivos de la investigación	58
4. Planeación de la investigación.	59
4.1 Actividades previas a la investigación	62
4.2 Resultado de las actividades	62
 CAPITULO VI CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION	
1. Conclusiones mas importantes.	64
 ANEXO I	 67

ANEXO 2	73
ANEXO 3	77
ANEXO 4	82
BIBLIOGRAFIA	84

" Las decisiones de los Administradores
escriben la historia de las organizaciones."

Anónimo

INTRODUCCION

El objetivo de este seminario de investigación es dar a conocer una forma práctica de resolver problemas administrativos, específicamente en Organización y Métodos Administrativos, ya que la creación de un departamento de O y M es de suma importancia para el desarrollo de las actividades de un organismo, cualquiera que sea su ideología, giro o nivel de desarrollo, tecnología o tamaño, etc.

Dada la amplitud del contexto de la administración, es de primordial importancia llevar a cabo la aplicación de los principios administrativos en una organización, ya que una de las formas de establecer métodos científicos en las empresas, es haciendo un análisis técnico de las actividades de los departamentos, de los procedimientos y los sistemas, con propósito de conocer de una manera integral las operaciones de una institución u organismo, para poder detectar fallas y corregirlas.

El Departamento de Organización y Métodos es una unidad administrativa fundamental para la comunicación, coordinación, dirección y evaluación de las actividades de una empresa.

La forma en que se llevará a cabo este trabajo, es a través de una serie de pasos que explicarán cuál es la interrelación de los diferentes elementos que integran una empresa y cómo aplicar cada uno de los conocimientos administrativos en la solución de problemas de tipo organizacional.

Cada uno de estos pasos corresponde a uno de los capítulos desarrollados en la presente investigación.

El primer capítulo titulado "La Administración en las Empresas", corresponde a la estructura teórica que ofrece una introducción al ámbito de la administración y del proceso administrativo.

El segundo capítulo denominado "Administración de Organización y Métodos", explica específicamente lo que es organización y Métodos, sus objetivos, sus elementos y la forma en que se relacionan.

En el tercer capítulo "Creación de un Departamento de Organización y Métodos", se plantea la creación de un departamento de O y M, con sus objetivos, recursos su localización dentro de la empresa su relación con otros departamentos que conforman la empresa.

El capítulo cuarto se denomina "Elaboración de Manuales de Organización y Métodos", explica la metodología para realizar y mejorar manuales de organización, que es la parte medular de este estudio y de los diferentes tipos de manuales que se utilizan dentro de esta área.

En el capítulo quinto se determina la metodología de la investigación y las actividades.

El sexto y último capítulo denominado "Conclusiones Generales", explica el grado de desarrollo de esta actividad, la importancia de su uso en las empresas y su innegable utilidad para el logro de los objetivos de una organización, institución o empresa.

Este último capítulo es de gran importancia, puesto que permitirá refutar o ratificar la hipótesis de la presente investigación: "Las empresas que utilizan técnicas de organización y métodos obtienen mayor eficiencia en sus actividades administrativas".

El desarrollo e influencia de la implementación de un departamento de Organización y Métodos es definitiva para una empresa es el "Cómo hacerle".

CAPITULO I.- LA ADMINISTRACION EN LAS EMPRESAS

El papel de las empresas en México, es sumamente importante, pues son base de la transformación y superación del país, esta tarea eminentemente social y netamente humana, toca llevarla a cabo al administrador, llámese Licenciado en Administración, Contador Público, Ingeniero o Ejecutivo, quienes realizan actividades orientadas a asegurar que la empresa tenga éxito y logre sus fines sociales, económicos, éticos, dentro de la observación del derecho y de la moral.

Estas actividades requieren de una persona en especial: El Administrador, pero, ¿que hace el administrador? ¿cuales son sus actividades?

1.- EL ADMINISTRADOR

La actividad de tomar decisiones que comprometen los recursos de la empresa, que le fijan el rumbo, que le dan a la organización una manera peculiar de cómo resolver los problemas vitales que logra escribir la historia de las empresas, a todo esto se le llama ADMINISTRADOR, así, con navísculas.

El administrador es aquella persona que tomará el papel de agente del cambio en una organización, es quien tomará decisiones importantes para el desarrollo de la organización, es quien de una u otra forma, influye en la vida de este ente dinámico, llámese empresa, escuela, institución, etc.

El administrador forma parte de un contexto determinado donde acuden toda clase de organismos sociales que buscan satisfacer necesidades de creación, desarrollo, expansión o diversificación; que buscan mejorar métodos de trabajo para aumentar la eficiencia en sus organizaciones, y consecuentemente, sobrevivir y superarse en el ámbito en que se desenvuelven.

Generalmente, el administrador lleva a cabo funciones específicas:

■ Maximizador de la eficiencia y de las utilidades.

Actividad que requiere de conocimiento y experiencia para utilizar adecuadamente recursos y tomar decisiones atinadas que produzcan beneficios de la empresa.

■ Diseñador de estructuras administrativas.

En esta actividad se requiere conocimientos académicos para tener una organización estable y con una serie de niveles adecuados al tipo de organización y a la clase de actividades que se realicen.

La administración es ante todo, un ejercicio de lógica, una actividad racional, su objetivo es el de lograr que el organismo en el que ejerce, logre cumplir sus finalidades_ existenciales.

Concepto de Administración

Existen numerosas definiciones de administración -- pero para efectos de la presente investigación solo se enunciarán las que tengan referencia al presente tema.

El autor F. Tannenbaum dice que es "el empleo de la autoridad para organizar, dirigir y controlar a los subordinados responsables (y consecuentemente a los grupos que ellos -comandan) con el fin de que los servicios que se prestan, sean debidamente coordinados en el logro del objetivo de la empresa".

Los autores Peterson, Plowman afirman que: "La administración es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular".

Henry Fayol, autoridad en la materia, a su vez, -- señala que "administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar". Y de paso, fundamenta el principio de lo -- que sería la esencia misma del proceso administrativo.

Por último, el licenciado Agustín Reyes Ponce, importante autor mexicano, sobre el tema nos dice: "Es un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social."

Concluyendo, la administración tiene como finalidad la maximización y aprovechamiento de los recursos de que dispone una organización, para conseguir objetivos y -- metas específicas determinadas.

Esta es la estructura teórica de la administración, que es la parte pasiva, pero para ser aplicada, necesita de un proceso activo y dinámico que guíe los elementos propios de la administración y de como resultado de su acción: logros concretos y objetivos, con los cuales surgirán nuevos problemas e incógnitas que serían resueltos con este proceso dinámico, al que se le llama el proceso administrativo.

3.- El Proceso Administrativo

La racionalidad de la administración es simple: -- "Se trata de reflexionar antes de actuar y de supervisar la actuación para asegurarse que los propósitos de la reflexión se cumplan".

Esta idea es la esencia básica de lo que el proceso administrativo es: idear, actuar y revisar.

El proceso administrativo está relacionado fundamentalmente con la toma de decisiones para planificar el control y el esfuerzo organizacional.

Cada uno de nosotros es un administrador, aún cuando lo sea sólo en sus asuntos personales o de índole ajena a la administración, pero la conducta y el proceso seguido, es el mismo que en un problema más complejo o de mayor magnitud; lo mismo se da a un nivel operativo que a nivel gerencial o - estratégico.

El proceso administrativo es una serie de etapas en las cuales se coordinan funciones, responsabilidades, metas,-

estableciendo un orden y una interrelación constante entre --
sus elementos:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control

Dentro de la administración se destacan una serie -
de principios generales que sirven como base para sustentar -
el proceso administrativo, estos principios fueron estableci-
dos por Henry Fayol y se enuncian de la siguiente manera:

- División del Trabajo: cuyo objetivo es producir mas y con -
el mismo esfuerzo, las especialidades
de cada función o elemento.
- Autoridad y Disciplina: la responsabilidad va aunada a la -
autoridad, y otorga el derecho de man-
dar y el poder de hacerse obedecer.
- Disciplina : es por medio de la cual se garantiza
la sistematización del programa de tra-
baje de un grupo social.
- Unidad de Mando : cada actividad debe tener un solo je-
fe para evitar confusiones y duplici-
dad de mando.
- Orden : este principio recomienda que cada co-
sa en su lugar y un lugar para cada -
cosa.
- Iniciativa : la iniciativa es el estímulo de la --
realización de los objetivos "es la -
posibilidad de concebir un plan y rea-
lizarlo".

Estos principios son flexibles y susceptibles de -- adaptarse a todas las necesidades, ya que en éstos no existe la rigidez, se pueden utilizar según convenga a las necesidades del administrador utilizando experiencia, decisión e inteligencia-

Estableciendo continuidad y una interrelación inseparable mediante la planeación, organización y control.

Los principales elementos que intervienen en el proceso administrativo son los siguientes:

Planeación: consiste en fijar programas de acción, estableciendo una serie de premisas y de fases para llevar las a cabo en un tiempo determinado.

Organización; es la estructuración técnica de la relación que existe entre las funciones, los niveles y las actividades del elemento material y humano buscando la máxima eficiencia.

Dirección: es el elemento que logra la realización efectiva de todo lo planeado, que se ejerce a base de decisiones que se toman directamente o por delegación de autoridad.

Control: Es la medición de los resultados, pasados, presentes y su relación con los que se esperaban, total o parcial, con el fin de corregir, formular o mejorar nuevos planes o programas a seguir, es la retroalimentación, vigilancia y ejecución de lo planeado.

Este último paso es muy importante para evitar la dispersión de esfuerzos además de controlar los resultados.

CAPITULO II .- ADMINISTRACION DE ORGANIZACION Y METODOS

"Cuando el hombre no sabe a
que puerto ha de dirigirse,
ningún viento es el correcto!"

Séneca

CAPITULO II.- ADMINISTRACION DE ORGANIZACION Y METODOS

Una de las causas del crecimiento del México moderno ha sido el estar en la vanguardia del progreso industrial y comercial, este papel se ha visto afectado por la deficiente organización estructural y funcional de sus actividades, repercutiendo en la prosperidad del país. De qué manera puede solucionarse? La respuesta es :ORGANIZACION.

¿Qué quiere decir Organización? Definamos este término:

1.- CONCEPTO DE ORGANIZACION

Desde el punto de vista etimológico, se compone de los siguientes términos:

Organ: persona ó cosa que sirve para la ejecución de un acto ó de un designio.

Organisieren : Es establecer o reformar una cosa ,sujetando a reglas el número,el orden,la armonia y la dependencia de las partes que la componen ó han de componerla.

El término Organización indica una estructura formal en cuanto a --- funciones dentro de un sistema,es el sostén de las actividades,de - tal manera que,las personas,su conducta y su asociación, pertenecen

al mismo sistema, a la misma organización. Cuando las actividades -- de dos ó mas personas están coordinadas hacia un objetivo determinado, se dice que están organizadas.

La Organización dentro del contexto administrativo definida por el Lic. Isaac Guzman Valdivia es la siguiente: " Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue ". (1)

Duhalt Krauss, nos define la Organización como : " La disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades. Se usa para designar el efecto y la acción de organizar." (2)

Por lo anterior, entendemos el término "Organización" -- aplicado a Organización y Métodos como: Una serie de instrumentos técnicos que se aplican dentro de un ámbito específico, en el cuál se pretende obtener un grado ideal de eficiencia en cuanto a ideas, pro-

- (1) Guzman Valdivia Isaac, "Problemas de la Admon. de Empresas" Edit. UNAM
(2) Duhalt Krauss Miguel "Los Manuales de Procedimientos de las Oficinas Públicas, Editorial C.M.A.M., Méx. d.f.

cedimientos y conductas en el desarrollo de actividades positivas para la organización, que es en suma, llegar al objeto de la presente investigación: La planeación y ejecución en el área de Organización y Métodos.

1.1 OBJETIVOS DE O y M

El objetivo principal de Cy M es contribuir sistemáticamente a la optimización de los recursos y a la eficiencia de las funciones administrativas de cualquier organización.

1.2 FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE O y M

Para entender con mas claridad este punto, definamos --
qué es una Función: " Es un conjunto de actividades comunes rela --
cionadas entre sí ".

La Actividad es: " Un conjunto de operaciones".

y una Operación es: "La acción más simple de un trabajo".

Con ayuda de estas definiciones , podemos definir a --
Oy M como: " El área que coadyuba a la realización de las siguientes actividades:

- Estudiar permanentemente la estructura de la organización y en su caso, adecuarla a los procesos y necesidades requeridas.
- Analizar periódicamente el funcionamiento en conjunto de las áreas que integran el organismo.
- Revisar permanentemente los procesos y métodos de trabajo y pro-

poner e implementar, si son necesarias, modificaciones de acuerdo a los planes previamente elaborados.

- Evaluar la efectividad de los sistemas administrativos que se utilizan en la empresa, así como estudiar y proponer medidas requeridas para mayor aprovechamiento de equipos mecanizados ó -- automatizados.
- Diseñar los procedimientos a los nuevos sistemas ó a los ya -- elaborados.
- Realizar estudios para medir la productividad del personal y -- evaluar los costos por concepto de servicios.
- Asesorar a las áreas que lo requieran, tanto en la interpretación como en la aplicación de técnicas administrativas.
- Promover la realización de seminarios y cursos sobre organización y métodos para las diferentes áreas.
- Investigar y conocer las innovaciones administrativas y técnicas y la adaptación de éstas a las necesidades del organismo.
- Capacitar y adiestrar continuamente al personal del área de O y M.

1.3 NECESIDAD DE LA FUNCION DE ORGANIZACION Y METODOS

Actualmente la función de O y M. ha adquirido una gran importancia debido a la complejidad de las actividades de las empresas

derivada de fenómenos como la Expansión, la Concentración, la Competencia, el Progreso Técnico, la Tributación fiscal, la Elevación de los Costos y la Escasez de personal calificado.

La Función de O. y M. pretende crear nuevos sistemas, simplificar trámites ó eliminarlos para conseguir reducción de cargas de trabajo sin perjudicar la capacidad operativa del recurso humano y técnico.

1.4 LAS VENTAJAS DE ORGANIZACION Y METODOS

■ Reducción de Costos de Oficina

Si se utiliza el personal eficazmente, se eliminará trabajo innecesario y los costos se reducirán, y no tiene porque haber personal extra, además cuando el número de personal disminuye, un nuevo espacio de oficina se pone a disposición de fines más productivos.

■ Simplificación del Trabajo

Muchos métodos y procedimientos son más complicados de lo que justifica el resultado de su utilización, por esto es mejor disminuir los costes de los procedimientos; Cuanto más simplificados sean los procedimientos, más eficientes serán y se obtendrán mas y mejores beneficios.

2. ESTRUCTURA DE UNA ORGANIZACION, DELEGACION Y GRUPOS DE TRABAJO

■ Definición de Estructura de Organización

" Es la estructura de las relaciones, responsabilidades y autoridades a través de las cuales una empresa apunta al logro de sus objetivos. Esta estructura comprende la red de comunicación formal de la organización por la que descienden las decisiones e instrucciones y ascienden los informes que ponen en conocimiento de los ejecutivos, qué tanto se han alcanzado los objetivos propuestos ó formulados."

Debe tomarse en cuenta que las estructuras de organización deben ser creadas para ajustarse a la medida de una empresa en particular, sin embargo, hay tipos de estructuras de organización, que pueden consultarse al crear organizaciones para -- fines específicos.

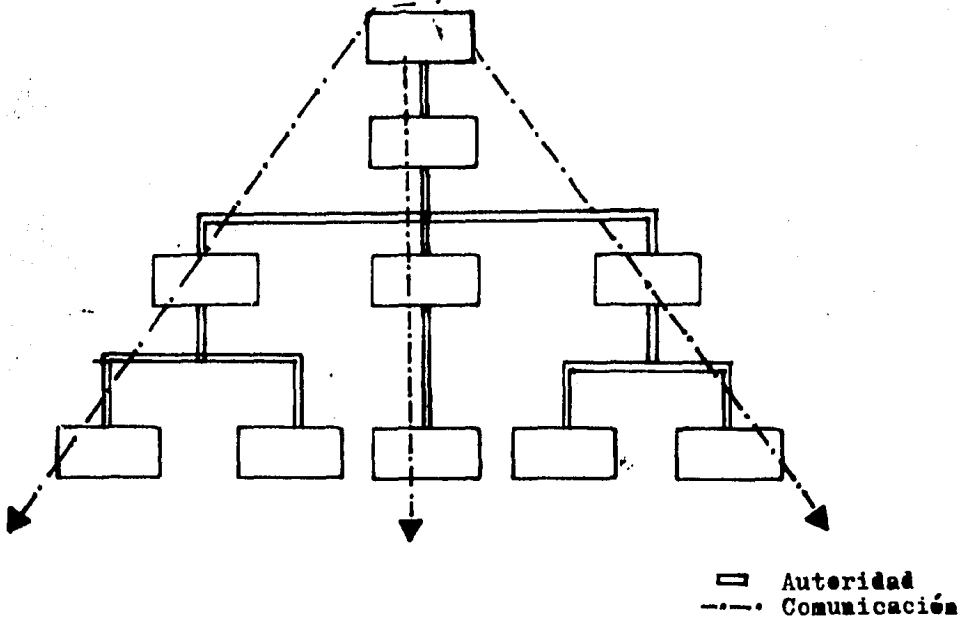
2.1 ORGANIZACION DE LINEA

Este es uno de los tipos más comunes y por lo general se se utiliza en empresas pequeñas, ya que cubre todos los requerimientos de autoridad y comunicación; Tiene las siguientes ventajas:

- Las líneas directas de autoridad se indican con claridad poniendo en evidencia el principio de Unidad de Mandato.
- Las líneas de autoridad fluyen verticalmente desde la parte superior a la inferior de la estructura de la organización.
- Las líneas directas de autoridad indican la trayectoria

formal de comunicación de la organización.

(ejemplo:)



Este tipo de estructura presenta algunos inconvenientes:

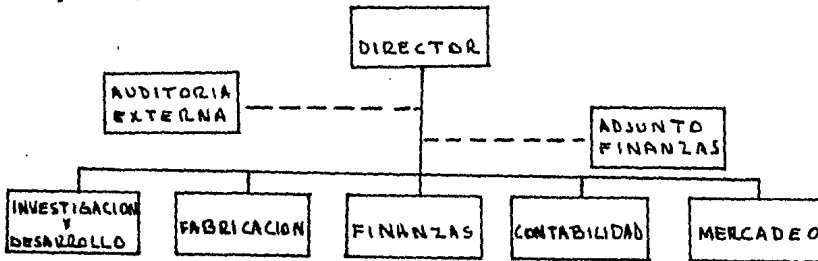
- Abarca diversas funciones diferentes (esto exige mucho esfuerzo extra al ejecutivo), esto es un límite para la capacidad, hasta los más capaces tienen su límite.
- Este sistema crea "hombres clave", lo que debe evitarse, ya que al existir ejecutivos que "sepan de todo", se convierten en "indispensables" y esto no es conveniente.

2.2 ORGANIZACION DE STAFF

Este término (staff), debe utilizarse para describir las actividades del personal que actúa en calidad de ayudante del ejecutivo ó en calidad de asesor.

(Ejemplo)

No puede crearse una org. sobre la base de una estructura única de staff, ya que el staff realiza el trabajo en nombre ó a nombre de un superior.

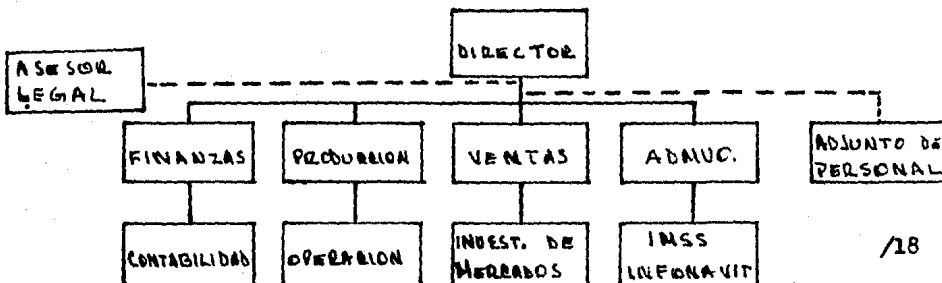


2.3 ORGANIZACION DE LINEA Y STAFF

También se conoce como organización de línea y funcional. Este tipo de org. es de los más usuales y tiene las siguientes ventajas:

- Es una organización de línea con asesores especializados.
- Los asesores especialistas son directores funcionales que asisten a los directores de línea en la ejecución de sus responsabilidades.
- Los directores de línea tienen más libertad para concentrarse en su tarea principal.

Ejemplo:



2.4 RELACIONES DE ORGANIZACION

Concepto.- Los diferentes niveles de personal que exista en cualquier estructura de Org. se proponen mostrar las relaciones que se dan entre los grupos de trabajo, que juntos, llevan a cabo acciones de un modo coordinado para lograr los objetivos comunes de la empresa.

Relaciones de Línea.- Son relaciones Directas ó ejecutivas las que se dan entre un superior y un subordinado ó subordinados, son también las relaciones de autoridad formal de una org. Cada subordinado entiende con claridad a quién debe informar y de quién debe recibir instrucciones.

La autoridad de Línea se ejerce dentro de los límites de la autoridad delegada.

El ejecutivo que tiene autoridad de Línea en una función no tiene autoridad sobre el personal de otra función.

Relaciones de Staff.- El staff que asiste a los ejecutivos, no tiene autoridad ejecutiva. El staff actúa en nombre de su superior, siendo su actuación una extensión de la autoridad de éste.

Cuando representan a su superior tienen la autoridad de la representación. El fin de las funciones de staff es -- asistir a la organización de línea en sus actividades.

Relaciones Funcionales.- Los ejecutivos de un departamento funcional tienen autoridad de Línea sobre el personal comprendido en su función, pero no sobre el personal de Línea.

Los departamentos funcionales se componen de especialistas en: Proyectos, Investigación Operativa de Oym., Control de Producción, Etc

Los especialistas Funcionales proporcionan un servicio a los Directores de Línea.

El Ejecutivo Funcional tiene la responsabilidad de garantizar que los Directores de Línea estén informados --- acerca de todos los asuntos que les afectan con relación a su especial actividad.

Relaciones Laterales (Horizontales)..- Son relaciones que existen entre ejecutivos con el mismo grado de responsabilidad y - autoridad; Esta técnica de relaciones laterales se extiende a los ejecutivos de diferentes departamentos que son responsables ante un Director común, pueden clasificarse como relaciones cotidianas que tienen por objeto - la rápida realización de un trabajo y una reducción de las líneas de comunicación.

Relaciones Informales..- Son las relaciones que se dan entre los --- miembros y grupos de trabajo en el mismo departamento ó área, y/o diferentes departamentos y áreas a través de intereses, ideas y actitudes similares que no se han proyectado dentro de la estructura formal del ente organizacional.

La dirección de una empresa determina la estructura formal, pero las características de los sujetos, determinan las relaciones informales.

Deben conocerse las relaciones informales, pues tiene relación con la consecución de los fines, ya la camaradería propicia agradable ambiente de trabajo, las actitudes disconformes ó negativas resultan obstructivas.

2.5. PRINCIPIOS DE ORGANIZACION

Es necesario mencionar algunos de los principios que se aplican ó deben aplicarse en los organismos administrativos, estos principios son el resultado de investigaciones, experimentos y estudios de muchos años de diversos autores como Henry fallol, Elton Mayo los esposos Gilbraith, etc. Y que han quedado como una de las bases de la administración moderna que se aplica en nuestros días.

- Unidad de Mando

Este principio exige indicar una clara línea -- de autoridad formal, que va desde la parte superior a la inferior de la Org. Desde el jefe ejecutivo al -- personal de línea.

- Unidad de Objetivo

Todos los departamentos y funciones de una Org. deben contribuir al logro de sus objetivos.

- Delegación

La asignación de responsabilidades, de un superior a un subordinado, para que se realicen tareas -- específicas debe delegarse con toda formalidad y con la comunicación adecuada, además de otorgar la Respon-- sabilidad para Planificar, Coordinar, Dirigir y Contro-- lar una parte de la Org. y su Personal.

La Delegación es un recurso para extender el control de un superior a un nivel más bajo, para conveniencia de las funciones administrativas.

Como conclusión a este capítulo se mencionan algunas condiciones necesarias en toda Org. para que la estructura y sus relaciones logren el fin para el cual fueron creados.

Al analizar los componentes y su estructura, en una organización deben prevalecer tres condiciones básicas:

- A).- Disposición del Personal a aportar su colaboración.
- B).- Las actividades bien encauzadas a un determinado fin.
- C).- Existan medios adecuados para comunicarse.

A).- Uno de los aspectos más admirables- y en algunos casos, frustrantes- es el comportamiento humano; La estructura y funcionamiento de las Orgs. sería más sencillas si sus miembros están dispuestos a actuar como lo indica ó requiere su Org. Para que funcione tal y como fué ideada.

B).- Para que la gente esté dispuesta a colaborar y cooperar, debe ser motivada, debe actuar con determinado propósito, que no es meramente un objetivo personal, sino que también se encuentre dentro del marco de referencia de la Org. Esta disposición a colaborar, se mantendrá viva mientras los individuos reconozcan que existe un objetivo común y que sus esfuerzos están orientados a alcanzarlo.

C).- Ninguno de los elementos anteriores serían suficientes sin la comunicación, para que los individuos compartan la idea de que sus esfuerzos sirven para alcanzar un objetivo, debe existir comunicación, deben saber qué acciones desempeñar y cuando llevarlas a cabo. Para que la gente coopere, se necesita más que transmitirle información, se necesita que entienda e identifique como suyos los objetivos institucionales, es decir que "se ponga la camiseta".

"La vida no es larga y no debe permitirse que gran parte de ella transcurra de liberando ociosamente sobre el modo de emplearla".

Samuel Johnson

CAPITULO III.- CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

CAPITULO III.- CREACION DE UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

1.- Creación Inicial

Un estudiante de arquitectura aprende que hay cosas tales como vigas ó columnas en que se apoyan techos y pisos, que estas columnas tienen anchura y longitud, conociendo estos elementos, en función de su resistencia se puede calcular el peso aproximado que pueden soportar; Se pueden hacer cálculos similares de las fuerzas de compresión de los cimientos, en función de los cuales se determinan sus dimensiones y otros elementos que son necesarios en el diseño y construcción de un edificio.

Cuenta también el propósito del edificio y el estilo de la arquitectura elegida.

Lo mismo sucede con una organización, hay elementos que son sumamente importantes en todas las organizaciones y que conviene tenerlos en cuenta al crear un departamento de O. y M.

Para la creación de una empresa, como para un departamento nuevo en una organización, se necesita contar con un objetivo institucional (el que será la razón de ser del depto.), contar con los recursos para poder construirlo, tener un sistema administrativo y -- operativo para hacerlo funcionar y contar con procedimientos para -- evaluar sus resultados en función de los beneficios que genera.

A través de que medios se obtendrá todo esto ?

A través de la Administración, con ayuda de un diseño creativo de sistemas. Éste es un proceso organizado para la creación de sistemas,

que satisfaga la necesidad estratégica, administrativa y contable de la Empresa. Todo esto puede hacerse por medio de un proceso:

1.1.- FASES PARA LA CREACION DE UN DEPTO. DE O y M.

1.- PLANEACION DEL DEPARTAMENTO

- a).- Establecimiento de Objetivos. (Cuáles serán los objetivos que alcanzará el depto.)
- b).- Designación de Responsabilidades y Políticas. (Qué podrá hacer y bajo que normas)
- c).- Definición del Campo de Acción. (Hasta dónde podrán llegar sus acciones)

2.- BASES DEL DEPARTAMENTO

- d).- Reunión de Recursos. (Acopie de todo lo necesario: humano, técnico y material)
- e).- Organización y Evaluación de los Recursos. (Evaluar con qué se cuenta para trabajar)
- f).- Establecimiento de las Principales Actividades. (Definir por prioridades dónde se comenzará a trabajar)

3.- DISEÑO DEL DEPARTAMENTO

- g).- Definición del Grado de Mecanización a Utilizar. (Con base en los recursos, elegir el equipo para operar.)
- h).- Información a la Org. de las Funciones del Depto. (Informar a todos los niveles, la razón de su introducción, los objetivos que esperan alcanzarse)

1).- Ejecución de las funciones del dento. (Iniciar las actividades formales del dento. Preferentemente en las partes débiles de la Org.)

4.- EVALUACION DEL DEPARTAMENTO

j).- Evaluación de los resultados. (Durante un período de prueba para comprobar los resultados)

k).- Repaso del diseño general. (revisar los puntos claves del proceso, puntos conflictivos)

l).- Aprobación o corrección de las acciones del departamento. (Corregir o continuar las actividades del dento.).

5.- RETROALIMENTACION A LA FASE INICIAL : (Corrección o redefinición de las actividades y reinicio de el proceso en caso necesario.) Ver figura # 1.

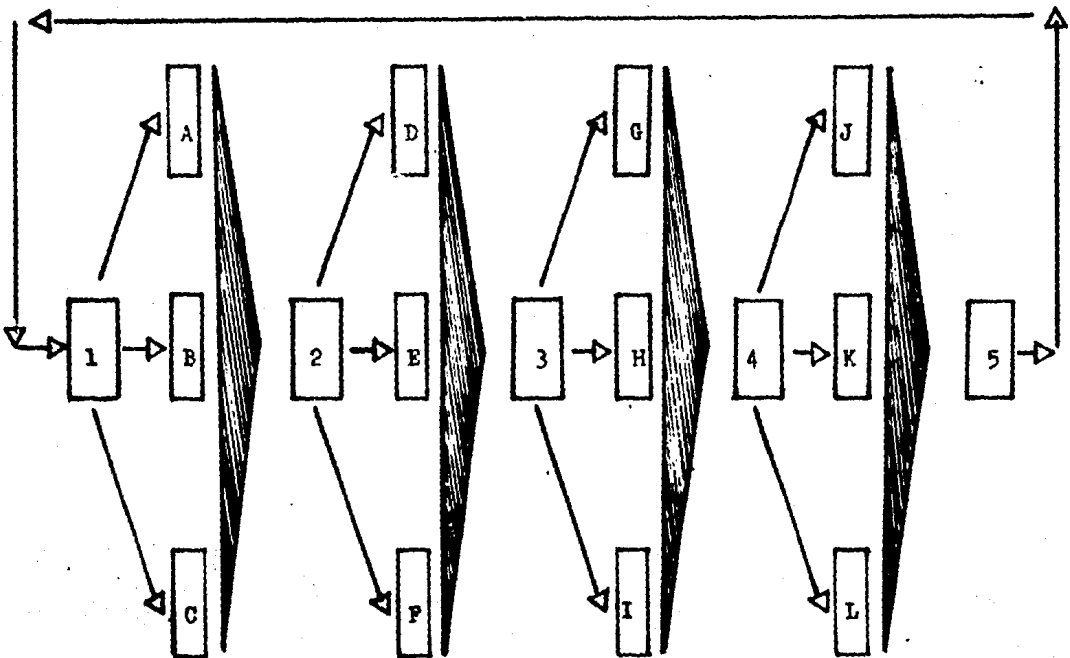


Figura #1.

1.2.- LOS OBJETIVOS DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

Los objetivos de O. y M. son mejorar la eficacia del trabajo administrativo y operativo, simplificando y eliminando operaciones y actividades innecesarias, para reducir las cantidades de trabajo requerido y realizarlas en menos tiempo, dando como resultado una optimización de recursos-tiempo.

Estos objetivos se llevan a cabo a través de funciones específicas determinadas y orientadas a la aplicación de procedimientos técnicos y científicos para la optimización de los resultados, tanto en la oficina como en el taller ó fábrica.

1.3.- LAS FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

Como ya se ha mencionado, la principal función del Depto.

de C. y M. es mejorar el funcionamiento administrativo de la empresa por medio de información adecuada y asesoría a las áreas ó unidades que lo requieran ó soliciten en sistemas administrativos ú operativos

Las Principales Funciones Son:

- Llevar a cabé estudios ó investigaciones técnicas de funciones actividades y estructuras funcionales de cada unidad administrativa. ú operativa que conforme a la empresa.
- Delinear los métodos, los sistemas, procedimientos y/ó técnicas admas, que sean utilizados.
- Implantar métodos operativos y sistemas de información que permitan agilizar las actividades .
- Proponer, hacer el diseño y emisión de los manuales, instructivos y folletos como instrumentos administrativos de la Org.
- Establecer propuestas de utilización y distribución de los -- espacios en oficinas y áreas de operación.
- Llevar a cabo los estudios de asignación de tiempos y tareas en todas las areas.
- Llevar a cabo el análisis, diseño y revisión de los formatos que se utilizan en la empresa.

2.- RECURSOS

Hemos enumerado los objetivos y las funciones principales de un depto. de O. y M. pero falta lo más importante para su -- realización: Los Recursos, el material humano técnico y material que permitirá dar cuerpo a las ideas.

Qué es un Recurso?

Un recurso es todo aquello que en forma abstracta ó -- física permitirá una creación nueva, dinámica ó pasiva, diferente de los elementos que la hicieron posible y que la conforman.

2.1.- RECURSOS HUMANOS

El recurso más importante, es el recurso humano, ya -- que es el elemento catalizador, es el que hace que todo sea dinámico, que tenga vida y movimiento. Es el recurso que no pertenece a la em-- presa y sin embargo es el que más debe cuidarse.

Sobre este particular Koontz y O'Donnell nos dicen que Toda empresa debe tener un interés vital en la calidad de su personal especialmente en sus administradores, la integración del recurso huma-- no es la que tiene que ver con la dotación de personas dentro de la estructura de la Org. para asegurar que una empresa puede ser opera-- da en forma competente.

Sobre este particular la integración de personal abar-- ca la adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo del mis-- mo para llenar las funciones especificadas dentro de la Org.

Se debe dar primordial atención al personal administrativo,⁽¹⁾ y en este caso, al personal del área de O. y M.

La administración es una actividad muy complicada y las personas que la desarrollan en cualquier nivel, requieren de una preparación media superior como mínimo, para poder realizar su cometido. A este respecto citamos la descripción del autor Chester I. Barnard sobre la naturaleza del trabajo del administrador:

" Para los ejecutivos, el mundo del futuro, es de complejas tecnologías y técnicas intrincadas que no se pueden comprender adecuadamente para fines prácticos de trabajo, salvo mediante procesos intelectuales formales y concientes. Comprender los aspectos formales de una organización compleja; Analizar las relaciones formales entre las organizaciones; Manejar debidamente las combinaciones de elementos tecnológicos, económicos, financieros, sociales y legales : Explicarlos a los demás, exigen tan claramente una -- capacidad de hacer distinciones precisas, de clasificar, de analizar y de razonar lógicamente, que este punto no requiere argumento alguno:⁽²⁾

EL PERSONAL DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METCDS

Perfil del Director de O. y M.

El depto. de O. y M. debe ser dirigido y controlado con

- (1). Koontz, Harold & O'Donnell Cyril, Curso de Admon. Moderna, Edit. Mc Graw Hill 6a. Edición.
- (2) .BARNARD, Chester, I. "Organization and Management", Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1949, pag. 197

eficacia de la misma manera que cualquier otro departamento. Para alcanzar este fin, el Director ó jefe, debe tener gran experiencia, una mentalidad investigadora, tacto y paciencia, imparcialidad y originalidad, tenacidad y cortesía. Todo esto parece un dechado de virtudes que no fácilmente se encuentran pero que son necesarias.

Para este perfil se requiere conocimiento de lo siguiente:

- ◀ Diseño y control de impresos.
- Técnicas para medir el trabajo de oficina y el control de calidad del mismo.
- Conocimiento de máquinas y material, incluyendo ordenadores electrónicos.
- Conocimiento básico de técnicas de : Análisis estadístico, de Investigación Operativa, Procedimientos contables, Control presupuestario y de costos.
- Amplio manejo de los principios de Org. y Elaboración de planos de Org.
- Técnicas de entrevista.
- Técnicas de Recopilación de diagramas de flujo y de métodos de registro de trabajo en gral.
- Experiencia en el manejo de personal en el área.

Además se requiere una mente abierta a la comunicación, una personalidad analítica. Pueden parecer amplios los requerimientos pero son necesarios para llevar adelante un depto. de O. y M.

PERFIL DEL ANALISTA DE O. Y M .

Es recomendable que cada miembro del equipo de O y M.

tuviese una calificación formal para conformar un tipo de personal competente y homogéneo.

Se requiere una escolaridad mínima de Licenciatura en Administración ó alguna carrera similar ,preferentemente con experiencia en el área.

Además de una excelente presentación,se requiere facilidad para las relaciones interpersonales.

Se Requiere Como Requisitos Técnicos:

- Espíritu de investigación y habilidad crítica; Objetividad
- en los juicios.
- Conocimiento de las técnicas de investigación,de diseño y control de impresos.
- Conocimientos de análisis estadísticos,investigación -- operativa,sistemas y procedimientos,conocimientos en la elaboración de manuales de organización,procedimientos y contenido múltiple,además de técnicas de recopilación documental (operativa y admva.)

Es recomendable que a cada analista le sea considerada la posibilidad de especializarse en algún tema específico relativo a Ov M' que le sea de particular interés,aprovechando sus aptitudes naturales; -- haciendo esto ,el Director de OvM siempre contará con un staff competente y eficaz .

2.2.- RECURSOS TECNICOS

Dentro de la administración existen elementos que son

utilizados en Oym para el desarrollo de planes de trabajo, cambios -- estructurales de la empresa, delimitación de responsabilidades y autoridad, formas de comunicación y registro de los hechos. ect. A continuación se enuncian en forma sintetizada algunos de ellos:

- EL ORGANIGRAMA

Definición de Organigrama.- El organigrama es una forma gráfica de -- mostrar la estructura formal de las relaciones, dentro de una organiza-- ción administrativa. Un organigrama es considerado como una gráfica -- ; de circuito de una serie de unidades que se identifican entre sí, pero que se ubican en un espacio determinado.

Finalidad del Organigrama.-

- Es un medio de comunicar al personal, la estructura de la org. dónde encaja cada uno dentro de ella; Determina las necesidades de personal directivo y subordinado.
- Indica las líneas formales de comunicación, indica relaciones de trabajo y líneas de autoridad.
- Es importante resaltar que los organigramas no intentan mostrar el status ó rango de los individuos, sino tan sólo las relaciones que se dan entre las unidades admas. que forman la org. (éstas unidades son impersonales).

Ventajas de los Organigramas.-

- Identifica funciones, actividades superpuestas, traslapadas, emitidas ó duplicadas.

- Identifica los puntos débiles de la org.
- Permite identificar demasiados niveles directos o tramos de control muy amplios.
- Resulta útil para conocer y prevenir y la necesidad de capacitación de personal.

Desventajas de las Organigramas.-

- En corte tiempo llegan a ser anticuados.
- El costo de preparar y mantener actualizados los organigramas es -- muy elevado.
- Aunque los organigramas no son diseñados para reflejar el status, los puestos se establecen a veces de tal manera que originan problemas de status o rango entre los individuos.

En forma resumida, estos son los organigramas y su utilidad, pero recuerdese que éstos son directrices que permiten orientar y ubicar una organización y que no son reglas sólidas e inalterables que encierran e -- limitan el alcance éstas. (Vease anexo #1)

Así como el organigrama es un elemento de org. Tenemos -- otro elemento de operación, éste permite registrar los hechos, actividades e elementos de una empresa, este elemento es el diagrama de flujo. (La ubicación y utilización de estos elementos se muestran en el capítulo IV mas ampliamente. Anexo #2)

Definición del Diagrama de Flujo

Los diagramas representan en forma gráfica la secuencia de las operaciones de un determinado proceso de trabajo; son utilizados para indicar claramente el recorrido de formas y trámites. Un diagrama debe ser construido con un lenguaje gráfico y consistente para que sea de entendimiento universal. Dos de las mas usuales simbologías para -- construir diagramas se muestran en el anexo #3.

2.3.- RECURSOS MATERIALES

El personal de O. y M. tiene acceso a recursos materiales un poco diferentes de cualquier área ó departamento, ya que se utilizan soportes técnicos y materiales para exponer, proponer ó comunicar ideas ó proyectos a diversos y tipos de gente en la empresa, con simplicidad, poco tiempo y originalidad.

Es necesario que el personal de O y M esté al corriente de los instrumentos y materiales gráficos con que se cuenta para manejar su trabajo de manera eficiente y cuidar su presentación de manera que siempre sea irreprochable.

A continuación se hace mención de algunos de los materiales mas usados en el área de sistemas, que son básicos para la elaboración de gráficas, estadísticas y diagramas de flujo, etc. Su utilización será en base en los recursos de la empresa y en la pericia de los encargados de esta actividad .

Para dibujo se ha utilizado siempre una pluma ó mangui-
llo de dibujo y tinta china de varios colores, aunque ahora con el uso de plumones de diferentes gruesos, con diferentes tipos de tintas, y varios colores también, se hace más fácil el poder trabajar con material más que suficiente; Aunque la calidad de los plumones varía de acuerdo con su precio y tamaño.

Existen varios modelos de letras que van desde las plan-
tillas y giosers, para hacer letras sencillas en diversos tamaños, --
hasta instrumentos mecánicos de gran precisión como los juegos Leroy

resultan caros ,pero los resultados compensan su precio,por ser los resultados de mayor calidad.

Gracias a los avances gráficos,es posible elaborar gráficas y dibujos de toda clase,porque existen símbolos pictóricos,símbolos de graficas ,de operación,fábricas,máquinas,personas ,muebles, autos,ect. También se pueden utilizar las hojas impresas en plástico llamadas "logotip" ó "letraset",que tienen la ventaja de poder preparar títulos y letreros que requieran tipos de gran tamaño; Su uso es sencillo y existen muchos tipos de letras y números. En este mismo tipo de material en que vienen impresas las letras,vienen láminas de colores llamadas "pantoné" que pueden ser recortadas y dar forma a dibujos ilustraciones ,gráficas,combinándolas en los colores que se desee,logrando resultados sorprendentes.

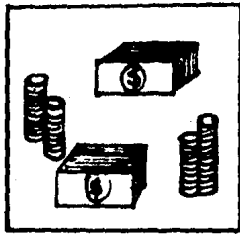
Algunos materiales secundarios que se pueden utilizar son: La pintura blanca ó corrector que permite eliminar pequeñas deficiencias en los impresos originales y al fotocopiarlas ,quedan -- perfectamente nítidos. Las cuchillas para cortar este tipo de materiales usados,son necesarias,así como tijeras de punta fina ,etc.

Es también muy usada la pluma con punta de fieltro (felt point),lápices para dibujo de diferente dureza y regletas de plástico para diversos usos. Existen reglas con los símbolos de las operaciones más comunes en O y M como las que usa la IBM (Internationa Bussines Machine),la utilizada por la ASME y por la ANSI (detalladas anteriormente).

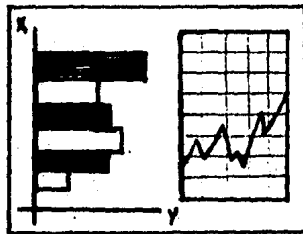
Los tipos de papel usados son muy variados y de diversos gruesos y texturas para el dibujo de diagramas y operaciones.

El uso de todos estos recursos materiales tiene como objeto,pensar los mejores métodos para llevar a cabo las operaciones

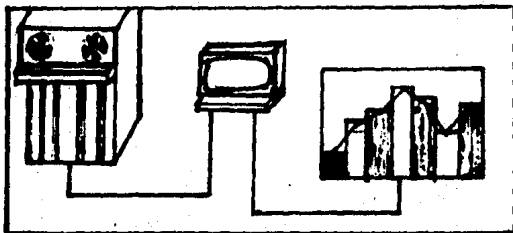
OBJETIVOS DE LA ORGANIZACION



RECURSOS FINANCIEROS



RECURSOS TECNICOS



RECURSOS MATERIALES



RECURSOS HUMANOS

y plasmarlas de manera simple; La presentación por medios gráficos, es una forma de lenguaje abreviado que permite entender los fenómenos en poco tiempo y con claridad. Pocas áreas dependen tanto del uso de las gráficas como el área de Organización y Métodos. (1)

La suma de todos los recursos hacen posible el logro de -- los objetivos, de la organización y los de las personas que los hacen posibles.

3.- LOCALIZACION DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y METODOS

Generalmente la ubicación del departamento de sistemas, hasta hace algunos años, no era objeto de mucho estudio y quedaba colocado en cualquier Gerencia o Dirección administrativa y sólo se solicitaban sus servicios cuando era necesario modificar y documentar algún cambio en los procedimientos, modificar los procesos de trabajo ó efectuar descripciones de puestos ó análisis de puestos y salarios, si acaso.

Actualmente, la ubicación de este importante departamento es objeto de un cuidadoso estudio para determinar todo el potencial -- que puede brindar en aspectos como: Desarrollo de Estrategias y Proyectos de Innovación de las actividades para aumentar la eficiencia, planes y estimaciones para el desarrollo de recursos técnicos para cumplir los objetivos a mediano y a largo plazo de la empresa. Todo esto para asegurar la supervivencia en el contexto en que se desenvuelve.

La ubicación más adecuada para este depto. es reportando a la Dirección General o alguna área en la exista la suficiente autoridad que respalde cambios en la empresa y la consiguiente resistencia por parte del personal administrativo y operativo y en algunos casos, hasta directivo, en puestos intermedios.

(1) Lazzaro, Victor, " Sistemas y Procedimientos, un manual para los negocios y la industria." Editorial Diana, México. 2a. Edición. /38

También es conveniente ubicarlo bajo las órdenes de la Dirección Financiera o su equivalente; Por la siguiente razón: Todo cambio operativo o admo. hace necesarios recursos humanos y materiales que se traducen en costo para la empresa, éstos tienen que evaluarlos y autorizarlos - esta Gerencia o Dirección Financiera. De lo contrario, serían cargas onerosas para la empresa, que tal vez sea difícil de sufragar y de los cuales los resultados no podrían precisarse cuando darían los resultados esperados.

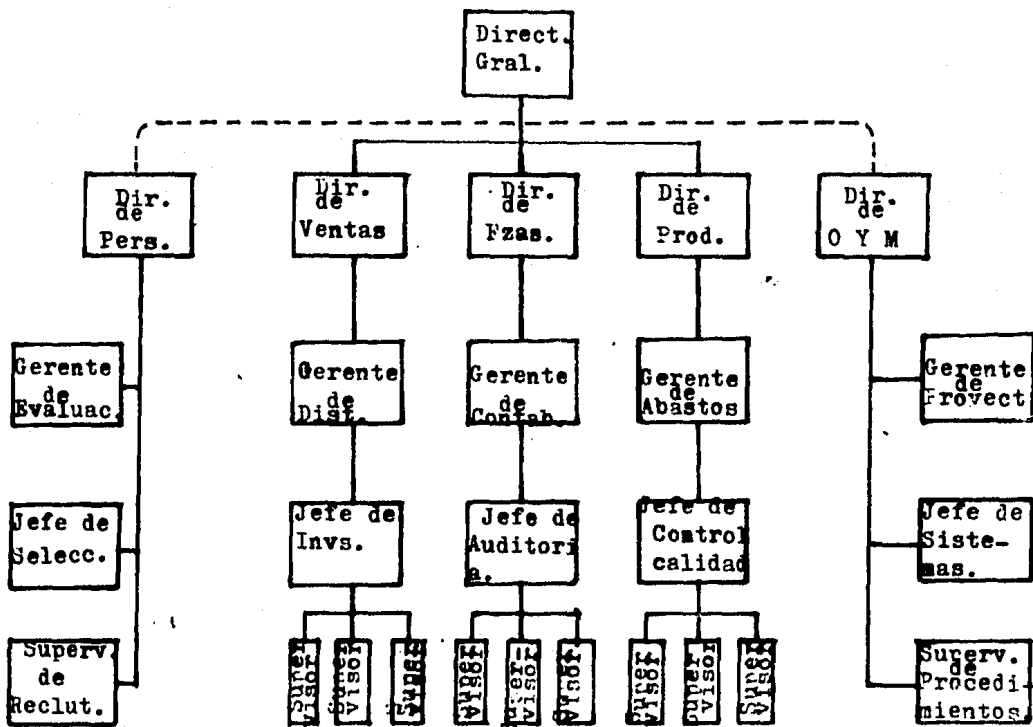
La relación con todos los departamentos hace necesario que reporte a la gerencia o Dirección inmediata superior a nivel staff ya que en realidad, presta un servicio de asesoría a todas las áreas -- de la empresa, ya que en todas es necesario que trabajen al mayor rendimiento, porque no es posible que unas áreas trabajen más óptimamente que otras. Todas deben utilizar las técnicas y medios de que se dispone (métodos, sistemas administrativos y tecnología en gral.) para el logro de sus respectivas áreas y de la empresa; Al principio de establecer el Depto. de O y M es necesario seleccionar proyectos que tengan una buena liquidez, que muestra fácilmente los beneficios conseguidos a un costo razonable; Esta forma de trabajar permite flexibilidad en la elección de proyectos, desde este momento, no sólo se logra la -- aceptación y apoyo a través de la empresa, sino que tendrá una expansión en las actividades de O y M y es entonces cuando puede decirse que se ha impuesto el departamento.

La empresa debe reconocer la importancia de coordinar los servicios del depto. a un alto nivel con el fin de conseguir el máximo beneficio de una utilización planificada de los servicios.

En la estructura de una organización es importante la ubicación de este depto. Especialmente en las mas grandes, ya que tiene a su cargo el lograr el máximo rendimiento de las actividades de la empresa. Por lo general, está ubicada como un departamento a nivel staff

dependiendo directamente de la Dirección Gral. Esta ubicación tiene por objeto brindar asesoría a un nivel global a la Dirección para la toma de decisiones en cuanto a O v M (Ver figura 1)

Figura " 1



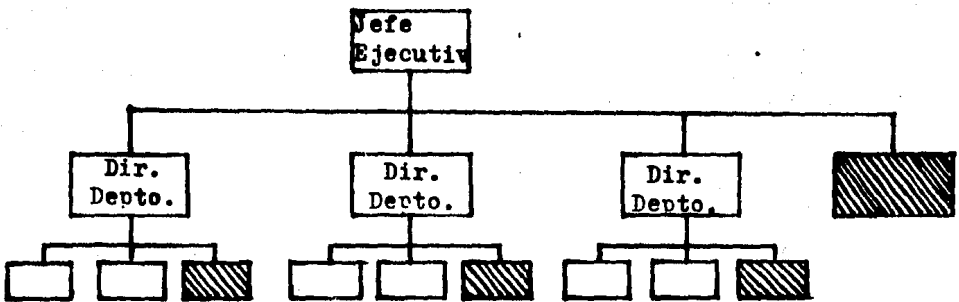
La importancia que tiene un departamento de O v M y su localización, varía de compañía en compañía, de acuerdo a diversos factores como los siguientes:

- a).- Los objetivos que persigue la empresa .- Pueden ser objetivos muy ambiciosos, de tal manera que la relación O v M, tenga que ser estrecha y le reporte directamente.
- b).- El tamaño de la Empresa.- El tamaño de la estructura puede hacer

necesario que la asesoría sea para diversas áreas.

- c).- Giro principal o giros conexos.- El giro de la organización suele determinar la ubicación, por, ejemplo, en la iniciativa privada es mas usual la cercanía de la Dirección con el depto. de O y M, que en el sector público, debido al objetivo institucional de cada sector.
- d).- El Volumen y complejidad de sus Operaciones.- Tiene relación con el punto "b" ,ya que es necesario asesorar a mas departamentos o áreas. (Ver figura #2)
- e).- El campo de Acción del Depto.- Este puede ser limitado o ilimitado, dependiendo de las políticas o normas que rijan a la empresa y de los recursos que estén destinados a O y M.
- f).- El Alcance de sus Funciones.- Estas pueden ser definidas en Staff, Funcionales o una combinación de ambas, de esto dependerá el avance que se logre.

Figura # 2



" El gran objetivo de la vida no es conocimiento, sino acción."

Thomas Huxley

CAPITULO IV.- ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION Y METODOS

Las organizaciones del hombre tienen una influencia importante sobre la sociedad en que vive. Los asuntos básicos de participación democrática, autorealización y vida productiva, no son meras abstracciones teóricas, son asuntos principales que se relacionan diariamente con el hombre y los grupos que éste forma; La vida organizacional es una parte integral de su vida.

Esto lleva a reconocer un factor principal detrás de estos logros: La capacidad de raciocinio e imaginación del hombre, aunada a su habilidad para comunicar ideas por medio de símbolos, para desarrollar las organizaciones sociales capaces de cumplir con determinados propósitos. El desarrollo de estas organizaciones y su dirección efectiva es verdaderamente el mayor logro del hombre moderno.

Todas las actividades que realiza el hombre dentro de estas organizaciones, no pueden quedar dispersas ni perderse en el --

transcurso del tiempo, deben registrarse ordenadamente y mantenerlas acordes con los cambios que ocurren dentro de éstas organizaciones. Que al identificarlas, toman el nombre de :Empresas, Universidades, asociaciones, etc. De acuerdo al contexto que pertenezcan.

El registro de las actividades y la forma de cómo deben llevarse a cabo, se registran en un instrumento administrativo -- comúnmente llamado manual admvo. ó manuales de Org. y Métodos, va circunscribiéndolos al área de O y M.

Para que sirven?Cuál es su finalidad? A continuación se explican estos cuestionamientos:

1.- Objetivos de los Manuales de O y M.

Los manuales tienen como propósito principal proporcionar en una forma ordenada y sistemática, la información referente a la empresa, su historia (Breve), sus antecedentes, su Legislación, las atribuciones que le están permitidas, los objetivos que planea alcanzar, la estructura orgánica que la conforma, las funciones que tiene, las políticas que la orientan, los procedimientos que sigue, las descripciones de puestos ó de cualquier otra actividad que sea necesaria para la vida de la organización.

Según el área de su aplicación y el grado de detalle de los manuales, permiten cumplir los siguientes objetivos generales haciendo la observación de que los aquí anotados no son los únicos y que pueden existir tantos como necesite la dinámica de la Empresa;

- a.- Captar una visión de conjunto de la entidad.
- b.- Precisar las funciones encomendadas a cada área administrativa para delimitar responsabilidades, evitar duplicaciones y omisiones
- c.- Permitir la ejecución correcta de las actividades del personal, propiciandó uniformidad en la forma de hacer el trabajo.
- d.- Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de corrección ó de crecimiento.
- e.- Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a la empresa.

Los manuales son una guía autorizada dentro del contexto de la empresa, sirve como complemento a las gráficas de organización (organigramas) aclarando ó interpretando lo que se bosqueja en las mismas. Son un instrumento útil, justificando ampliamente la cantidad de trabajo que requiere su elaboración.

Cómo es que se clasifican los manuales? veamos....

1.1.- CLASIFICACION BASICA DE LOS MANUALES

Los manuales pueden clasificarse utilizando diversos criterios, por ejemplo, su área de aplicación, el contenido, el grado de detalle y al personal al que se encuentren dirigidos, etc.

POR SU AREA DE APLICACION

- A). **MACROADMINISTRATIVOS** ; Se refieren a toda la organización ó a una parte de ella, pero siempre que involucre a dos ó mas áreas.
- B). **MICROADMINISTRATIVOS** : Contienen información de una sola área, pueden referirse a toda ella en forma global ó a una ó más de las áreas que la conforman.

POR SU CONTENIDO

- De Organización : Estos manuales tienen información detallada de la dirección de la empresa, los antecedentes, la legislación, las atribuciones, las funciones de las áreas, puestos y niveles jerárquicos; También acerca de los niveles de comunicación y de la estructura de la organización .
- De Procedimientos : Estos manuales proporcionan información metódica de las actividades y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones que realiza cada área, complementado por los diagramas de flujo.
- De Contenido Múltiple : En estos manuales, a veces contiene información metódica de más de alguno de los puntos antes mencionados, pero por la naturaleza de la empresa, se considera aparte.

2.- METODOLOGIA PARA LA ELABORACION DE LOS MANUALES

A continuación se hace mención de la forma de elaborar este tipo de manuales, anotando los puntos más importantes en todo documento de este tipo.

2.1.- EL MANUAL DE ORGANIZACION

En este capítulo se describe el contenido de un manual general de organización, ya que éste, incluye variantes que por lo común se presentan en manuales más específicos.

2.1.2.- IDENTIFICACION

El manual de Organización deberá indicar ,en primer

término lo siguiente:

- Nombre ó razón Social de la Empresa
- Título y Extensión del Manual. (General ó Específico)
- Niveles jerárquicos que comprende
- Lugar y fecha de Elaboración
- Número de Revisión (En su caso)
- Area responsable de su elaboración
- Cantidad de ejemplares impresos.

Según las necesidades, éstos pueden ampliarse ó disminuirse.

2.1.3.-

2.1.3.- INDICE O CONTENIDO

Es una relación ó lista de los capítulos que conforman la estructura del manual.

2.1.4.- PROLOGO Y/O INTRODUCCION

Es una breve explicación de lo que contiene el manual, de cuándo se elabora ó revisa y de los propósitos que se pretende cumplir. Incluye información sobre el ámbito de su aplicación y a donde va dirigida, cómo será su uso y cómo y cuándo se utilizará. Es recomendable que contenga un mensaje y autorización del gerente general ó director del area comprendida dentro del manual.

2.1.5.- DIRECTORIO

Consiste en una relación de los directivos mas importantes comprendidos dentro del área descrita en el manual y los puestos que ocupan. Tratándose de un manual general se puede incluir

al consejo de administración.

2.1.6.- ANTECEDENTES HISTORICOS

Es una breve descripción del inicio del área(s) referida(s) en el manual, en la que se indica la fecha de creación e información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico, puede hacerse mención acerca de las disposiciones que dan lugar a las modificaciones más importantes.

2.1.7.- LEGISLACION O BASE LEGAL

Se mencionan los principales ordenamientos jurídicos de las cuales se derivan las atribuciones de la empresa ó entidad administrativa comprendidas en ellas, así como las que son aplicables en función de sus actividades. Es importante seguir el orden que a continuación se menciona :

- Constitución
- Tratados
- Leyes
- Convenios
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos y/o Circulares.

Dentro de cada uno de éstos, debe seguirse el orden cronológico en que fué expedida cada disposición. (Fecha de publicación en el Diario Oficial de la Federación)

2.1.8.- ATRIBUCIONES

Consiste en una transcripción textual y completa de

las facultades conferidas a la organización ó unidades administrativas de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades. Debe señalarse el título completo de los ordenamientos y el capítulo, artículo y texto de éste.

2.1.9.- ESTRUCTURA ORGANICA

Es una descripción ordenada de los principales puestos ó cargos y/o áreas de la Org. En función de sus relaciones de jerarquía. Es conveniente codificarla de tal manera, que permita visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. Esta descripción de la estructura debe corresponder a lo representado en el organigrama, tanto en los títulos de las áreas, como en su nivel jerárquico.

2.1.10.- FUNCIONES

Es la descripción de las actividades inherentes a cada uno de los puestos y/o áreas administrativas contenidas en la estructura orgánica que le permiten cumplir con sus atribuciones legales. Es necesario que los títulos de las áreas sean los mismos que los que aparecen en la estructura, que la descripción de las funciones siga el orden establecido en la misma. Además que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo infinitivo. Por ejemplo: "Inciso I, Revisar la calidad del prod. terminado en un lapso de 5 min."

2.1.11.- ORGANIGRAMA

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y refleja esquemáticamente la posición de las áreas ó unidades administrativas que la componen y sus relaciones, niveles jerárquicos

canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. (Ver Anexo # 1).

2.1.12.- DESCRIPCION DE PUESTOS

En este caso, se refiere a un manual de Org. para una área ó unidad admva. en particular, cuando los componentes de la estructura corresponden a puestos específicos.

Recordemos que un puesto es la unidad básica de trabajo integrado por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para llevarlos a cabo. También recordemos que un puesto puede tener una ó varias plazas.

El contenido básico de una descripción de puestos está formado por:

- Identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y ubicación dentro de la Org.
- Definición del puesto, conocida como función básica ó genérica
- Funciones Principales, (responsabilidades y deberes) descripciones de las actividades mas importantes,
- La autoridad donde se indican los puestos subordinados, la facultad para aprobar ó decidir las relaciones de línea, consulta ó asesoría.
- Relaciones de coordinación con otras actividades y puestos dentro de la institución, así como las que se realizan fuera de la misma. Debido a que las descripciones de puestos contienen información muy detallada, resulta inconveniente incluirlas en un manual General de Organización.

2.2.- EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos administrativos son un conjunto de operaciones ordenadas en una secuencia cronológica, que precisan la forma sistemática de hacer un determinado trabajo de rutina.

Este tipo de manuales contiene la descripción de las funciones de una área ó varias, tratándose de procedimientos macroadministrativos, incluye los puestos que intervienen, precisando su responsabilidad y participación.

El manual de Procedimientos contiene información y ejemplos de los formularios, autorizaciones ó documentos que intervienen en las operaciones, maquinaria y/o equipo de oficina que se utiliza y así como todos aquellos factores que intervengan de alguna manera para el correcto desarrollo de las actividades.

Los principales apartados que contienen los manuales de procedimientos son los siguientes:

2-2-1.- IDENTIFICACION

En este apartado se incluyen los siguientes aspectos:

- Nombre ó Razón Social de la Entidad ó Empresa.
- Nombre Completo del Procedimiento(s) a que se refiera al manual.
- El nombre del área cuya función básica corresponda a los procedimientos descritos. Por ejemplo: La actividad de revisar el acabado de un producto manufacturado, en el depto. de control de calidad.
- El Número de Identificación del Procedimiento a que se refiera el manual.
- El lugar y la Fecha de Elaboración y número de Revisión en caso de haberla.

- Responsables de la elaboración
- La cantidad de ejemplares impresos.

2.2.2.- INDICE O CONTENIDO

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del manual.

2.2.3.- PROLOGO Y/O INTRODUCCION

El objeto de este apartado es de que el lector entienda lo que es el manual y el objeto del mismo, explicando brevemente los propósitos básicos, el alcance y la profundidad que se pretenden cumplir; También a quienes está dirigido principalmente, cómo y cuando se utilizará y cuando se harán revisiones y/o actualizaciones. Es importante que contenga la autorización y un breve mensaje del Directivo de más jerarquía del ó de las áreas comprendidas en el manual.

2.2.4.- OBJETIVOS DE LOS PROCEDIMIENTOS

Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.

2.2.5.- AREAS DE APLICACION

En este punto, se describe una relación de las áreas que intervienen en los procedimientos y la delimitación precisa de sus respectivas responsabilidades. Es muy importante que la presentación de cada una de las áreas, se mencione en el mismo orden en que interviene dentro del procedimiento.

2.2.6.- POLITICAS O NORMAS DE OPERACION

Se explican las políticas, criterios ó lineamientos ge-

nerales bajo los cuales se regirán todas las actividades, para evitar consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores ; Todo esto con el propósito de hacer más fácil el cumplimiento de las responsabilidades de todos aquellos que participen en el desarrollo de los procedimientos.

2.2.7.- DESCRIPCION DE LAS OPERACIONES

Esta es una de las partes más importantes de todo el manual: " el cómo hacerlo", para presentarlo, se hace por escrito, en forma narrativa y secuencial, cada una de las operaciones que hay que efectuar en el transcurso de un procedimiento, haciendo una explicación clara de qué consiste, cómo, cuándo, dónde y en cuanto tiempo se hacen , haciendo mención de las áreas responsables de su ejecución.

Cuando una descripción comprenda varias áreas debe indicarse para cada una de las operaciones, el área específica encargada de su ejecución. Si es una descripción detallada dentro de una área ó unidad administrativa, debe indicarse el puesto ó los puestos responsables de la ejecución de cada una de las operaciones. Es importante hacer una codificación de las distintas operaciones, para que su comprensión sea más fácil, así como su identificación, aún en los casos de varias alternativas en una misma operación.

2.2.8.- FORMULARIOS O IMPRESOS

Todas aquellas formas y formatos impresos que intervienen en los procedimientos, deben formar parte del manual, pueden intercalarse en el procedimiento ó incluirse como apéndices del mismo. En la descripción de las actividades que utilicen formularios, debe hacerse referencia precisa de éstos, utilizando para ello, números ó claves que los indiquen ó denoten con claridad.

2.2.9.- DIAGRAMAS DE FLUJO

Los diagramas de flujo representan en forma gráfica la secuencia de la realización de las operaciones y/o el recorrido de las formas ó materiales. Estos muestran las áreas ó unidades administrativas (procedimiento general) ó los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita, pueden indicar el equipo utilizado en cada caso.

Son utilizados comúnmente, en el análisis de los procedimientos presentados en forma sencilla en el manual, proporciona una descripción sintética del conjunto, que facilita la comprensión de los mismos; Son muy usados los Diagramas de Bloques, de Personas, formas, materiales, equipos e instalaciones, cuya ubicación quede fielmente representada en el manual. (Ver Anexo # 2).

" Si pudiéramos saber primero, dónde estamos
y hacia donde nos dirigimos, podríamos juzgar
qué hacer y cómo hacerlo. "

HABRAHAM LINCOLN

CAPITULO V .- METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

Todas las actividades que lleva a cabo el hombre, las desarrolla en un contexto complejo, donde pueden ocurrir los resultados más inesperados, debido a lo cambiante de este mismo contexto; es por eso que debe tratarse toda cuestión administrativa, con un máximo de organización, planeación y control, para proveer que los resultados de estas actividades cubran los objetivos que fueron la razón de su creación e utilización.

A este respecto, el maestro de Administración y Psicología Fernando Arias Galicia, nos dice: "El hombre, armado con razonamiento y su capacidad para abstraer, ya explorando este universo caótico y confuso. Precisamente, el buscar ordenamiento, no importa la simple acumulación de datos, sino el proceso lógico de concatenarlos entre sí: Pero este encadenamiento no se le presenta en forma inmediata, sino debe inferirse a través de sus investigaciones, la investigación, viene a ser -

básica de la ciencia. El objetivo final, como se apuntó antes, es prever la aparición de ciertos fenómenos o impedir otra fin de satisfacer las necesidades humanas incluyendo la de conocer. " (1)

A menudo, cuando vamos a realizar determinada actividad, decimos que se va a llevar a cabo mediante un " Método ", este concepto, marca la pauta para la ejecución de una actividad y le imprime determinadas características que la diferencian de otras. Definamos pues, qué es un método:

Método es definido como la serie de pasos ligados entre sí para llevar a cabo un propósito. Entonces, si estamos hablando de metodología, hablemos del estudio crítico del Método, este estudio crítico, necesita de una herramienta que cuestione la estructuración de su teoría con el fin de informar, explicar e descubrir los fenómenos.

Esta herramienta es el método científico y siguiendo los pasos de éste, para fines de este trabajo, a continuación se mencionan las fases que se desarrollaron:

- O Planteamiento del problema
- O Hipótesis de la investigación
- O Objetivo de la investigación
- O Planeación de la investigación

1.- Planteamiento del Problema

comunmente se dice que un problema bien definido, está a la mitad de su solución, en este caso, el problema es mostrar las funcio-

(1) Arias Galicia Fernando, "Introducción a la ciencia de investigación en Ciencias de la Admon. y el Comportamiento". Cap. I pag. 32 Edit. Trillas, México, 1979.

-nes y características de un departamento de Organización y Métodos; los recursos que necesita para existir: Humanos, Técnicos y Materiales los objetivos que persigue, cuales son las etapas de su creación, los elementos con los cuales se llevan a cabo todas estas actividades de organización, En este caso, los manuales de Organización y de Procedimientos; Cómo se elaboran, cuál información poseen, cuál es su utilidad, etc.

Las empresas y las entidades gubernamentales tienen actualmente un crecimiento en dos aspectos principales: El personal que trabaja en ellas y las instalaciones, inmuebles y/o maquinarias, que intervienen en los procesos productivos; Este crecimiento provoca problemas de Distribución, Estructura, de Exceso de departamentalización, sobrepoblación de personal y por otro lado, de problemas de comunicación entre la gente y entre los departamentos o unidades administrativas que forman la empresa o entidad gubernamental. Estos problemas pueden ser horizontales, verticales o laterales, debido al crecimiento (En muchos casos, no previstos) en el cual se tiene que trabajar diariamente con la consiguiente pérdida de esfuerzos y tiempo al tratar de resolver estos problemas.

La solución a estos problemas de Comunicación y de Organización, es el departamento de O y M, que se encarga de definir cuáles actividades se realizan y en que forma, utilizando los canales adecuados para lograr estos propósitos.

El departamento de O y M generalmente tiene varios nombres: "Sistemas y Procedimientos", "Sistemas Administrativos", "Planeación", "Organización", ETC. Pero en todos se lleva a cabo el mismo tipo de tarea: Lograr la máxima eficiencia con los recursos que se posean.

Concluyendo, el principal problema es organizar la actuación del personal, utilizando el espacio disponible, el tiempo permisible con los recursos necesarios. Cómo es posible solucionar esta situación? La solución es la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control. Utilizando el proceso administrativo y todas las técnicas de la administración en general para hacer posible lo antes mencionado.

2.- Hipotesis de la Investigación

Actualmente, mucho se menciona el método científico, pero qué es? Que hace? Definamos estas incógnitas:

El método científico es un proceso que sistematiza normas y que resulta ser una aplicación de la ciencia para el desarrollo de la misma. Este método aplica la lógica para normar y probar nuestras impresiones o hipótesis, examinando las mejores evidencias disponibles en favor y en contra de ellas.

Con ayuda de este método se elaboran y proponen las hipótesis de cualquier investigación en la cuál se desea lograr un resultado cierto y veraz.

Definamos ahora qué es una hipótesis: Una hipótesis --- constituye una interpretación interrogativa de la naturaleza, nos pregunta el porqué de las cosas o supuestos que se utilizan en una investigación, es una explicación tentativa y explicada que se avoja en conocimientos comprobados, se usa para dar cuerpo conceptual a la mejor explicación.

La hipótesis cuando es confirmada, se convierte en explicación comprobada e en conocimiento; Cuando se refuta, debe sustituirse por una nueva. Y cuando se confirma parcialmente se modifica (se ajusta).

La hipótesis de la presente investigación es la siguiente:
" Las empresas que utilizan técnicas de organización y métodos, obtienen mayor eficiencia en sus actividades administrativas " .

El desarrollo e influencia de la implementación de técnicas administrativas de sistemas y procedimientos son definitivos para el logro de los objetivos de una empresa, es el "Cómo hacerlo " y además hacerlo bien.

La Aceptación e refutación de esta hipótesis sería determinada al término de esta investigación y concluir su objetivo: Mostrar las funciones de un departamento de Organización y Métodos.

3.- Objetivos de la Investigación

El primero de los objetivos de la investigación es contribuir a la solución de la problemática administrativa. Que se presenta tan a menudo en las empresas o unidades administrativas en lo concerniente a su ubicación, a su departamentalización, a la forma de controlarlo y evaluarlo, etc. Esta problemática se refleja en:

- O Cambios constantes en su estructura orgánica.
- O Desconocimiento de las funciones y líneas jerárquicas.
- O Falta de estandarización de los procedimientos.
- O Definición confusa de los sistemas que utilizan
- O Falta de divulgación de la función de organización y métodos.

- 2.- El segundo de los objetivos es presentar una visión de conjunto del Departamento de O y M como unidad fundamental de anovo administrativo: Que servirá para establecer lineamientos para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y precisar las funciones de cada uno de los departamentos y unidades que forman a la organización, deslindando responsabilidad y detectando omisiones.
- 3.- Como tercer objetivo, tenemos el coadyubar a la correcta ejecución de las actividades y proporcionar uniformidad, en el trabajo, así -- como proporcionar información básica para la planeación e implementación de proyectos y programas de actualización.
- 4.- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzo en la ejecución de las actividades, evitando la repetición de instrucciones y directrices; -- también proporcionar bases generales respecto a los puestos que se manejan, para crear un criterio uniforme en todas las actividades.

4.- Planeación de la Investigación

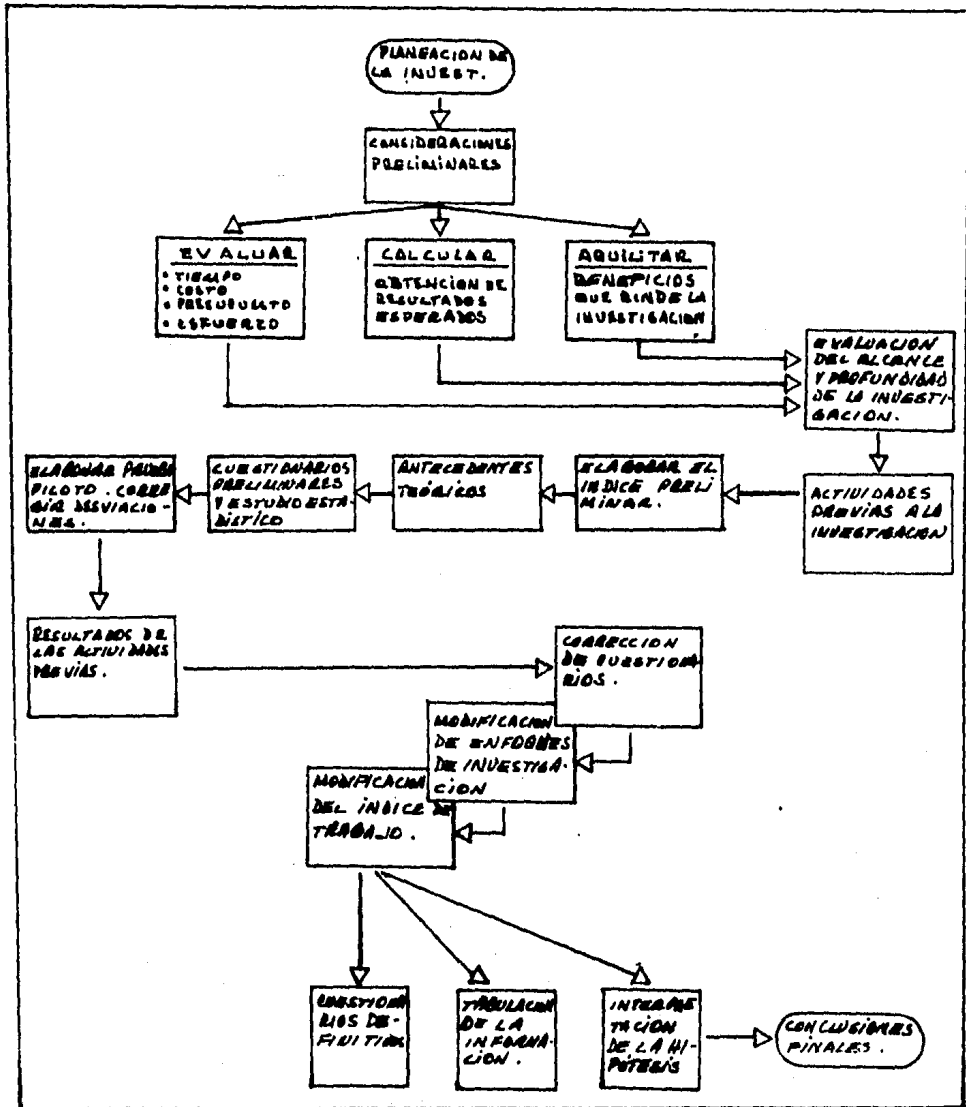
El hombre al influir en una determinada área, administrativa, unidad organizacional o parte de una entidad, recibe los resultados de su propia influencia, esta es la fuente del conocimiento, el surgimiento de nuevos enigmas resultado de la investigación y de la experimentación.

Antes de desarrollar la investigación es necesario hacer un resumen de las actividades que se llevarán a cabo.

Para evitar pérdidas de tiempo, es necesario elaborar un diagrama con todos los factores que intervienen durante la investigación para así tener una visión de conjunto y llevar en orden la investigación.

La forma en que se llevan a cabo estas actividades es independiente una de otra, pero están ligadas entre sí y reciben influencia unas de otras, en la siguiente figura se muestra gráficamente la relación de todos los componentes de la investigación:

Diagrama de la Investigación



Consideraciones Preliminares

Para llevar a cabo estas actividades de investigación es necesario tener en cuenta estos aspectos:

- | | |
|------------|---------------|
| O Tiempo | O Coste |
| O Esfuerzo | O Presupuesto |

TIEMPO.- Para llevar a cabo esta investigación se utilizó un total de ocho meses, para abarcar desde la elaboración del índice hasta las conclusiones.

COSTO.- El costo de esta investigación fué previsto en razón de los -- elementos que integraran parte de la misma: compra de material didáctico, libros fotocopias, papel y demás utensilios, también se tomó en cuenta el costo de transcripción.

ESFUERZO .- Considerando el tiempo utilizado para la investigación, solo se requirió mayor esfuerzo en la práctica de campo, para el total de trabajo sólo se requiere esfuerzo de una sola persona.

PRESUPUESTO.- Los gastos para la investigación son los mismos que se tomaron en cuenta en el costo: libros, copias, papel, etc.

Conociendo estos datos y estando ciertos de los resultados de la investigación, así como de sus beneficios, se evaluó el alcance de la investigación y su profundidad.

ALCANCE.- La investigación abarcó empresas del sector privado y unidades o dependencias gubernamentales, tomando como objetivo especial su departamento de O y M, junto con todas sus características.

PROFUNDIDAD.- Se analizaron todos los aspectos estructurales y las relaciones funcionales del departamento de O v M, así como la elaboración de manuales de Organización y Procedimientos.

4.1.- Actividades Previas a la Investigación.

Después de analizar los anteriores aspectos, se llevaron a cabo actividades que facilitaron el desarrollo de la investigación.

- Elaboración del Índice Provisional

Para efecto de llevar el control de los puntos a tratar, se elaboró un índice sujeto a modificaciones, y, conforme transcurrieron las actividades, se fué definiendo el definitivo.

a).- Se buscaron antecedentes teóricos que apoyaran a la hipótesis, como manuales de Organización y Procedimientos, editados por la Secretaría de la Presidencia y libros de texto de reconocidos autores; Así como revistas y libros especializados sobre el tema.

b).- Se formuló un cuestionario preliminar para identificar las cuestiones que no eran de utilidad para la investigación. (Ver anexo 4)

c).- Se formuló un estudio estadístico previo (Las empresas que tienen un departamento ó área de Organización y Métodos, ver anexo 4)

d).- Se formuló una prueba piloto que tuvo dos finalidades: La primera, afinar el cuestionario, hacer posible una integración de datos complementarios y la segunda, modificar el formato del cuestionario para facilitar su llenado.

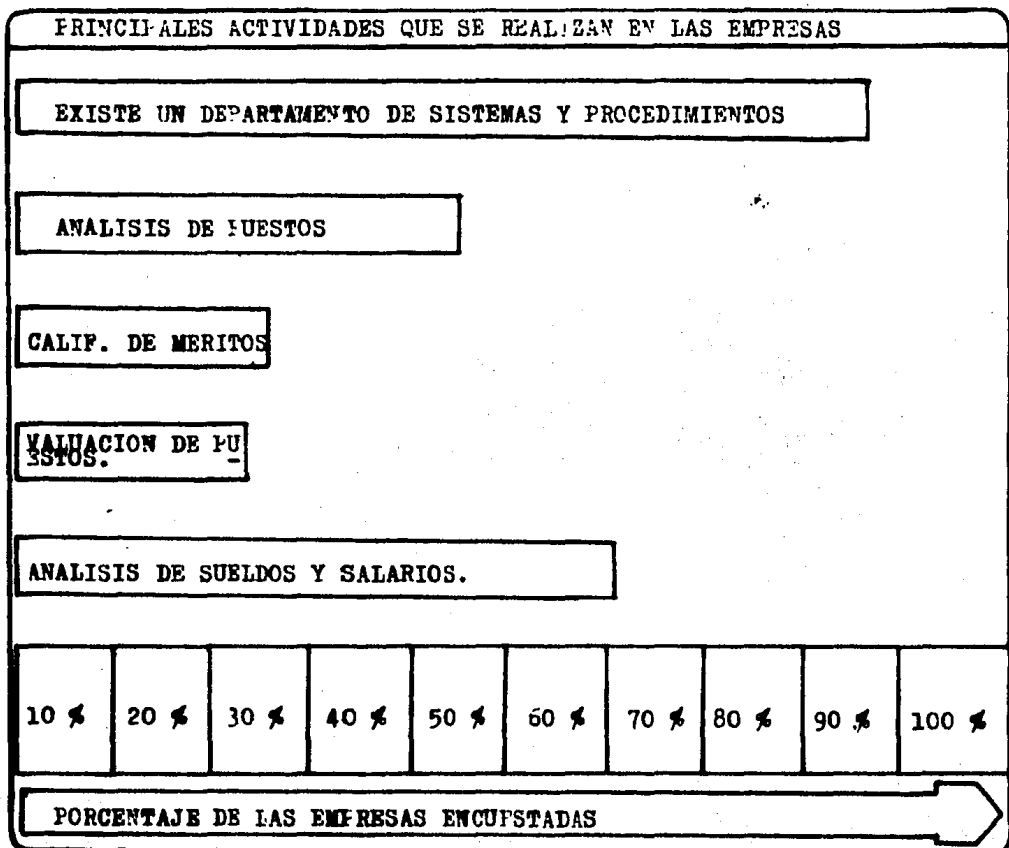
4.2.- Resultado de las Actividades.

Como resultante de lo anterior, se hizo una reestructu-

ración en los cuestionarios para hacerlos más sencillos de contestar. Se modificó el enfoque de ciertos capítulos y al mismo tiempo se definió el índice definitivo.

Se obtuvo información con la cual se elaboró la gráfica siguiente:

RESULTADO DE ACTIVIDADES



" El autocr men, si es lo suficientemente profundo, es casi siempre el primer paso hacia el cambio. Nadie que aprenda a conocerse a sí mismo permanecerá el mismo que era antes ".

Thomas Mann

CAPITULO VI .- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION

La actividad administrativa es una de las mas amplias, la que nos exige desde cualquier ángulo que sea considerado; La mas completa y sutil de todas las actividades humanas; La mas crucial.

Esta investigación trata sobre las organizaciones y su administración, explica el papel de la administración y sus técnicas -- en una sociedad de Organización compleja y dinámica. Este campo presenta infinidad de variables, que llegan a los extremos mas difíciles de tratar.

La teoría de los sistemas de Organización y Métodos, constituye un concepto para el estudio de las organizaciones sociales y su administración, tal vez pueda no ser mejor que otras, que han sido aceptadas durante mucho tiempo, (Como el enfoque del Proceso Administrativo, por ejemplo.) Pero al igual que en otros campos de trabajo científico, las teorías se deben aplicar, clasificar y validar para que sean mas precisas, no obstante, esta investigación proporciona un punto de vista s bre la realidad de las organizaciones y puede servir de base para -- mayores avances de este campo.

1.- CONCLUSIONES MAS IMPORTANTES

- Si imaginamos una retrospectiva de la Administración, su historia muestra desde los inicios, cómo se han llevado a cabo muchos intentos por crear mejores herramientas, mejores mecanismos para el estudio de la actividad administrativa con vistas a introducir cambios en el contexto de cada organización.
- En nuestro país la primera unidad de O y M que se creó con características propias, fué la que se inició en el Banco de México al inicio de la década de los años cincuentas.
- Para nuestra investigación concluimos que el conjunto de técnicas -- administrativas que buscan la congruencia de la estructura orgánica de una empresa o entidad gubernamental, con sus objetivos institucionales, mediante la actualización de sistemas y procedimientos de trabajo.
- Toda empresa debe prestar especial atención a la calidad de sus empleados. La función de Reclutamiento se ocupa de una buena selección donde se escogerá y evaluará en forma objetiva al personal idóneo.
- Un analista de O y M, antes de empezar una investigación debe tener -- completo conocimiento de la teoría y práctica de todo tipo de actividades de Organización y de todo lo relativo al manejo de oficinas, -- procedimientos y diseño de formatos.
- Dentro de los aspectos que comprende la Administración de O y M, es el cuidado de los recursos de la empresa, uno de sus principales intereses, ya que son en sí mismos, su capital y patrimonio.
- Así como la planeación es el puente de donde estamos hacia donde queremos ir, la función de control se asegura de que se haga lo previsto,

puesto que el control implica aplicación de políticas, existencia de objetivos y de planes hacia lo futuro, toda persona que administre -- necesita de estos elementos.

- Los manuales de organización y procedimientos se describen como -- fundamentales para el logro de los objetivos de la empresa, porque son instrumentos que proporcionan orden, la información que proporcionan se puede utilizar en:

- Organización y Control de la fuerza de trabajo
- Distribución adecuada de la estructura de la empresa.
- Comunicación hacia todos los niveles.

- Según lo observado en las encuestas, muchas empresas desconocen nuevas técnicas de organización y continúan con los que han manejado durante mucho tiempo. Esto se observa en las medianas y pequeñas compañías porque respecto a las grandes, éstas sí modifican continuamente sus recursos organizacionales.

Para concluir, sólo nos resta agregar que de continuar -- con la exposición de estos conceptos, sería acrecentar lo antes expuesto en el desarrollo del seminario, ya que durante su realización, se ha procurado ser enunciativo para poder ser llevado a la práctica.

A N E X O # 1
Organigramas

LOGOTIPO DE
LA EMPRESA

NOMBRE DE LA EMPRESA

MANUAL DE ORGANIZACION DEL AREA:

SIGLAS DE LA EMPRESA O
DEPARTAMENTO AUTORES DEL
MANUAL.

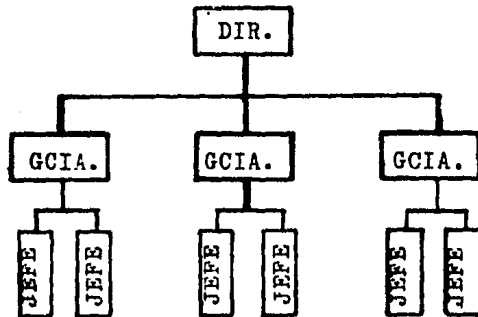
DIA MES AÑO

Ejemplo de carátula para un manual de Organización.

TIPOS DE ORGANIGRAMAS

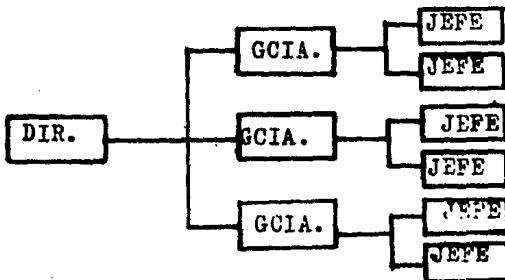
- Organigrama Vertical

Un organigrama es vertical cuando las líneas de mando se reflejan desde la parte superior a la inferior de la estructura de la organización. Nótese que existe diferencia entre un organigrama trazado verticalmente y un organigrama vertical (que es una org. atendiendo al fin) Ejemplo:



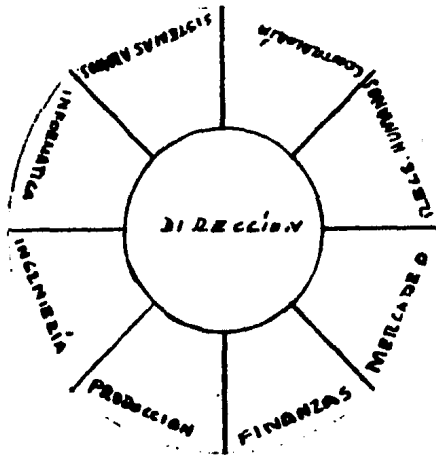
- Organigrama Horizontal

Un organigrama es horizontal cuando las líneas de mando marchan de izquierda a derecha de un lado a otro del organigrama. Ejemplo:



- Organigrama Concéntrico

En este tipo de Organigramas se utilizan círculos, en vez de líneas rectas para expresar las relaciones de la organización. Para expresar las divisiones se dibujan sectores, además se eliminan los problemas de status que originan a veces los organigramas verticales. Ejemplo:

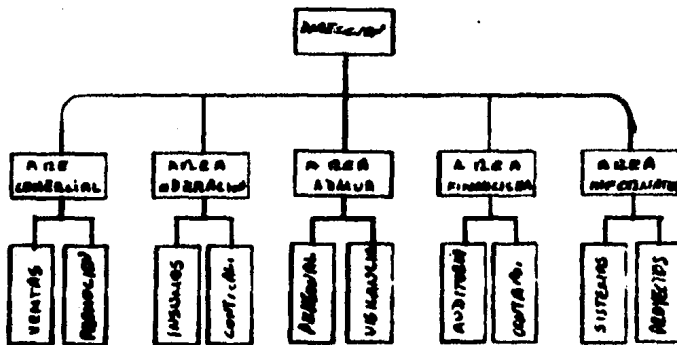


-Por su Contenido los organigramas se clasifican en:

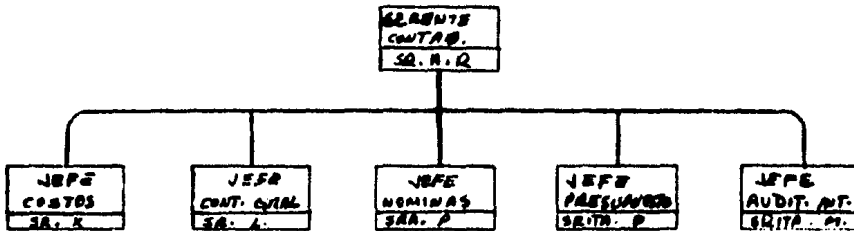
- Estructurales
- Funcionales
- Especiales

Los organigramas estructurales muestran la estructura de una org. sin mostrar mas detalle que los puestos directivos y subordinados.

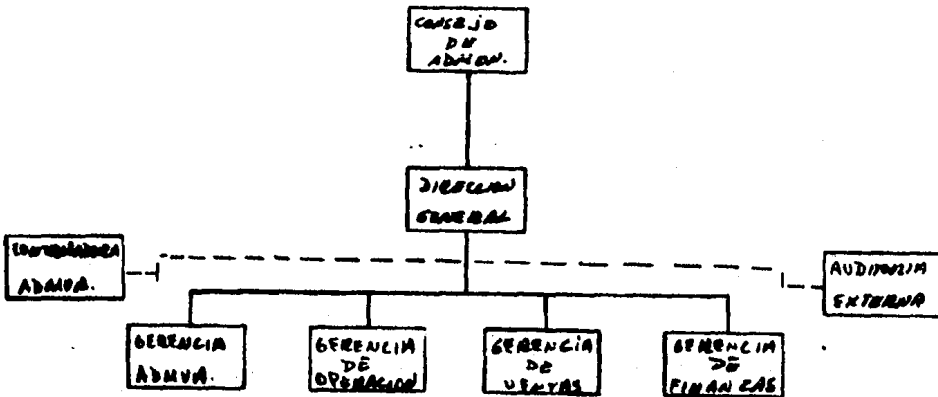
Ejemplo:



- Los organigramas Funcionales indican las funciones de cada una de las áreas ó unidades admas. Es opcional anotar los nombres de los encargados de realizar estas actividades, ya que al haber cambios los organigramas quedan obsoletos. Ejemplo:

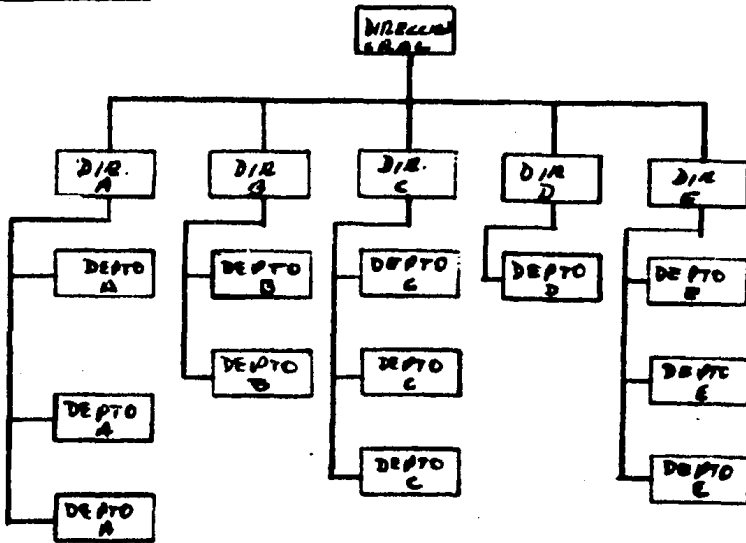


- Los organigramas Especiales destacan características de mayor relevancia, que es necesario mostrar en el organigrama. Ejemplo:

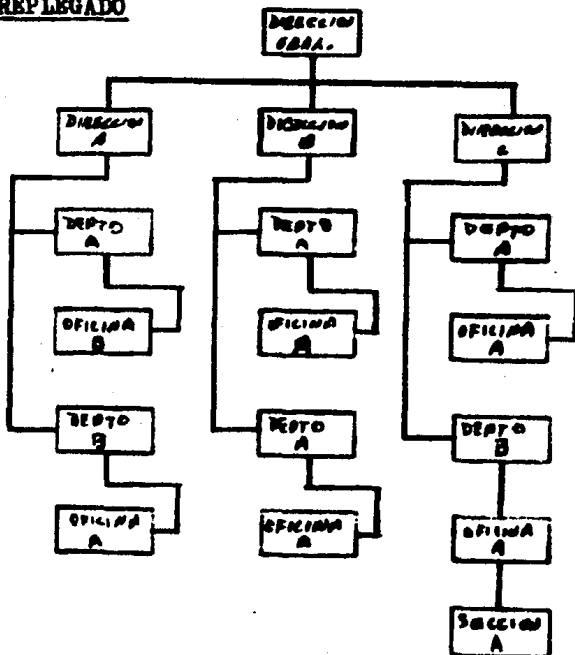


Existen también organigramas Mixtos que se componen de forma vertical y horizontal a la vez. Estos se utilizan para mostrar áreas ó departamentos muy numerosos que tienen en común una dirección ó autoridad superior que abarca a todos en un mismo tramo de control.

ORG-NIGRAMA MIXTO

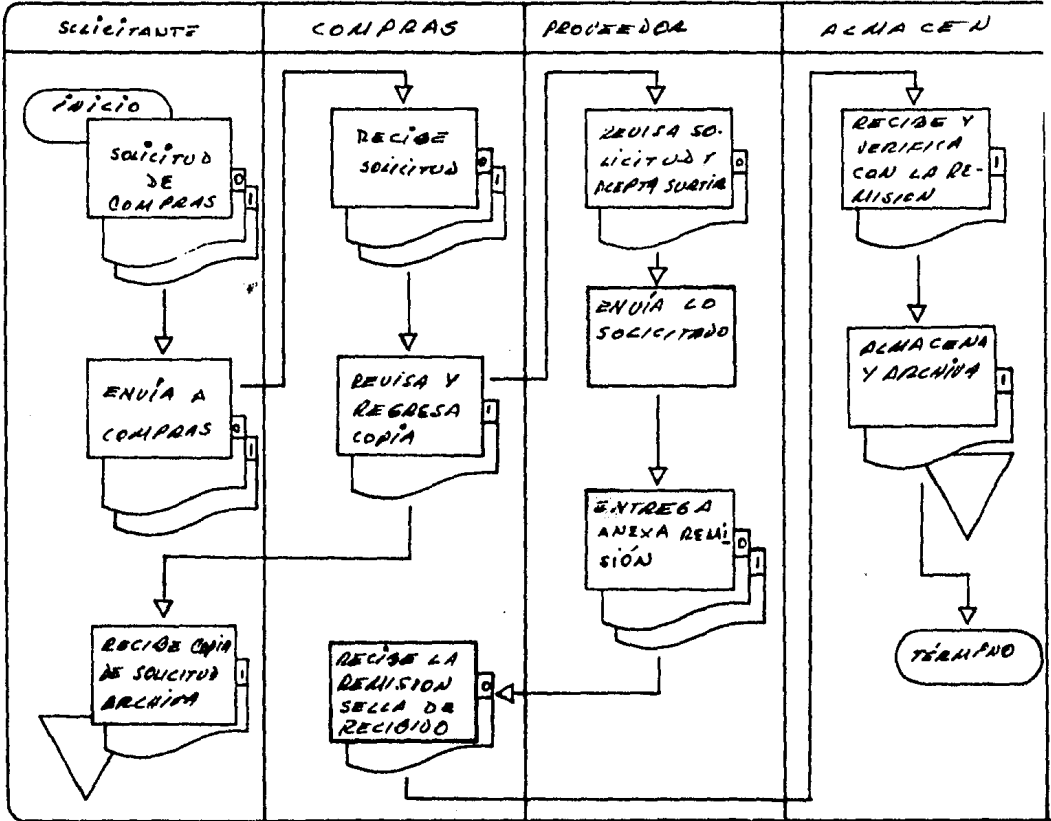


ORGANIGRAMA REPLEGADO



ANEXO # 2
Diagramas de Flujo

PROCEDIMIENTO DE COMPRAS / DIVISION ADMINISTRATIVA



PROCEDIMIENTO PARA CORRESPONDENCIA DE ENTRAIDA

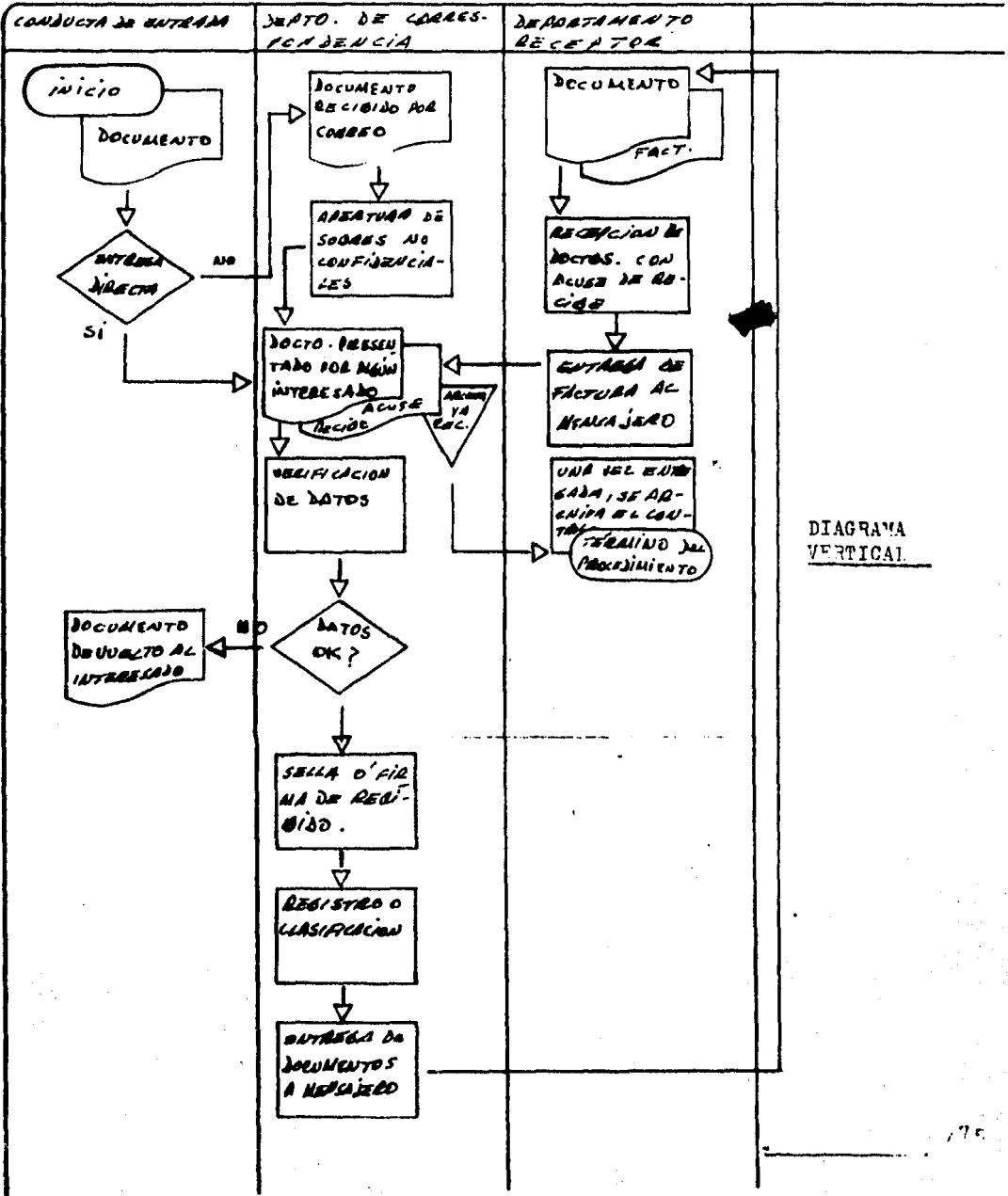
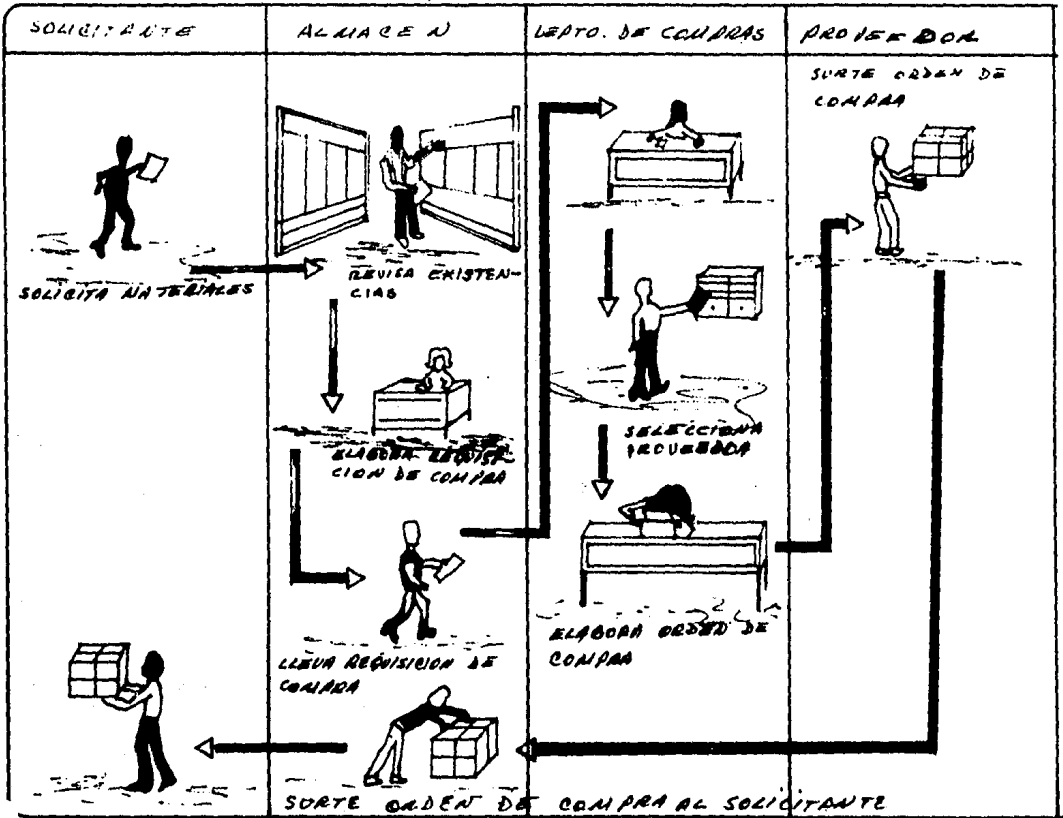


DIAGRAMA VERTICAL




PROCEDIMIENTO PARA COMPRAS MENORES

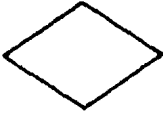







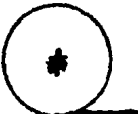


ANEXO # 3

Simbología Básica

La American National Standard Institute (ANSI), desarrolló una simbología que es utilizada para diagramación de proceso electrónico de datos, con el propósito de representar los flujos de información, se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro de la diagramación administrativa.

SIMBOLO	NOMBRE	APLICACION
	TERMINAL	Indica el inicio o terminación del flujo, una unidad adms. o persona que recibe o proporciona información.
	ACTIVIDAD	Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.
	DOCUMENTO	Representa un documento en general, que entre, se utilice, se genere, imprima o salga del procedimiento. También se utiliza para representar un reporte impreso de computación o preimpreso en el cual se le impriman datos por computadora.

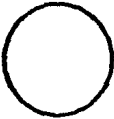
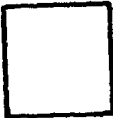
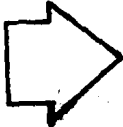

<u>SÍMBOLO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>APLICACION</u>
	Decisión ó Alternativa	Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión, entre dos ó -- mas alternativas.
	Archive	Indica que se guarda un documento en forma temporal ó permanente.
	Conector de Página	Representa una conexión ó enlace con -- otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Conector	Representa una conexión ó enlace del diagrama con otra parte lejana del mismo.
	Dirección de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden -- en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Tarjeta Perforada	Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento
	Cinta perforada	Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Teclado en línea	Representa el uso de un dispositivo para proporcionar información a un computador
	Cinta Magnética	Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utilice en el procedimiento.

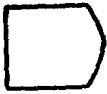
Los símbolos marcados con asterisco se utilizan en combinación de

los demás para elaborar diagramas donde se use un equipo de procesamiento electrónico de datos.

SIMBOLOGIA DE LA NORMA ASME

Esta simbología fué inventada por La Sociedad Americana de Ingenieros Mecánicos (American Society Mechanic Enginiers) ASME y utiliza un símbolo para una actividad tipo que describe la naturaleza de cada actividad en un trámite.

<u>SIMBOLO</u>	<u>NOMBRE</u>	<u>APLICACION</u>
	Operación	Indica las principales fases de un procedimiento, proceso ó método. - Cálculo de operaciones. - Firmar ó autorizar un documento.
	Inspección	Indica que se verifica cantidad y/o calidad. - Comprobación de cálculos. - Revisión de control de calidad.
	Transporte	Indica el movimiento de empleados, equipo y/o material de un lugar a otro. - Pasar un docto. de un depto. a otro. - Movimiento de un empleado.
	Almacenamiento (Archivo)	Indica el depósito de un documento ó información dentro de un archivo ó de un objeto cualquiera en un almacén.

SIMBOLONOMBREAPLICACION

Demora

- Archivo de documentos ó formas.
- Depósito de artículos

Indica retraso en el desarrollo de los - hechos ó actividades.

- Una carta esperando atención.
- Un documento esperando firma.

SIMBOLOS COMBINADOS

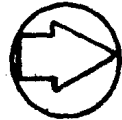
Origen de una forma

Indica el hecho de formular una forma ó producir un informe.



Autorización de un documento

Representa el acto de tomar una decisión ó autorizar alguna actividad ó documento



Entrevista

Indica el desarrollo de una entrevista entre dos ó mas personas.



Destrucción de un docto.

Indica el hecho de destruir un docto. ó la existencia de un archivo muerto.

La aplicación de una u otra forma, ó bien, el uso de ambas, dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de diagramación administrativa, decisión que deberá tomar el analista ó jefe de proyectos.

A N E X O # 4

Questionario

CUESTIONARIO DE INVESTIGACION

No. DE CUESTIONARIO

FECHA _____

Nombre de la Empresa _____

Dirección Completa _____

TELEFONO _____ GIRO DE LA EMPRESA _____

COMENTARIOS _____

En que año se creó la Empresa? _____ Cuantos empleados? _____

Existe una área (Gcia. e Depto.) dedicada a sistemas y procedimientos? _____

En caso de no existir, explicar porque razón _____

Cuál es la estructura de la Organización? _____

Existen políticas y procedimientos por escrito? _____

Se realizan revisiones interdepartamentales para la revisión de las políticas? _____

Existen planes y programas futuros para el área de sistemas y procedimientos? _____

Puesto del entrevistado _____

Antigüedad en la Empresa _____

"B I B L I O G R A F I A"

- ANDERSON, R.G. Organización y Métodos, Madrid.
Ed. EDAF, 1975.
- ARIAS GALICIA FERNANDO Administracion de Recursos Humanos
2a. Ed. 10a Reimp. México
Ed. Trillas 1977.
- CHESTER I. BERNARD Organization And Management, Cambridge, Mass.
Harvard University Press 1949.
- GUZMAN VALDIVIA ISAAC La Sociología de la Empresa
Ed. Jus, México 1979
- KATZ DANIEL Y Psicología Social de las Organizaciones,
KHAN G. ROBERT México Ed. Trillas 1977
- KAST FREMONT E. Administración de las Organizaciones,
un Enfoque de Sistemas.
2a. Ed. México Ed. Mc. Graw Hill 1979
- LAZZARO VICTOR Sistemas y Procedimientos
2a. Ed. 8a. Reimp. México, Ed. Diana 1972
- LITTERER JOSEPH A. Analisis de las Organizaciones
2a. Ed. México, Ed. Limosa 1979
- PRESIDENCIA DE LA Manuales Administrativos (Guia para su elabo-
REPUBLICA racion)
México, Ed.Coordinacion Gral. de Estudios -
Administrativos 1979
- SYSTEMATION DE MEXICO Metodologia Profesional para el Análisis de -
Sistemas.
México, 1979
- TERRY GEORGE R. Administracion y Control de Oficinas
7a. Ed. México, Ed. CBCSA 1978
- LEONARD WILLIAM P. Auditoría Administrativa
7a. Ed. México Ed. Diana 1979
- EJECUTIVO DE FINANZAS Institute Mexicano de Ejecutivos de Finanzas
Publicación Mensual
México, Septiembre 1982