

94



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN  
CAMPUS 4**

**DESARROLLO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION  
COMO INSTRUMENTO PARA MEJORAR  
RESULTADOS ADMINISTRATIVOS EN UNA  
SUCURSAL BANCARIA.**

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**  
**P R E S E N T A :**  
**A Z U C E N A P E Ñ A I B A R R A**

**ASESOR: L.A.E. CARLOS MATIAS ARMAS**

**TESIS CON  
FALTA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# PAGINACION DISCONTINUA



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MEXICO

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

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS

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



DEPARTAMENTO DE

**DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO**  
**DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN**  
**PRESENTE**

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

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS:

Desarrollo de un Manual de Organización Como Instrumento Para Mejorar  
Resultados Administrativos en una Sucursal Bancaria

que presenta La pasante: Azucena Peña Ibarra  
con número de cuenta: 9110998-9 para obtener el título de :  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

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

Cuautitlán Izcalli, Méx. a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2002

PRESIDENTE L.A.E. Carlos Matías Armas  
VOCAL L.A. Jorge Joaquín Aspeitia Salazar  
SECRETARIO L.A. Sandra Luz González López  
PRIMER SUPLENTE L.A. Mauricio Hernández Montoya  
SEGUNDO SUPLENTE L.A. Felix Pérez Rivera

*A  
G  
R  
A  
D  
E  
C  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O  
S*

**A Dios:**

***Gracias por haberme dado la agudeza para entender, la capacidad para retener, el método y la facultad para aprender, la sutileza para interpretar, la gracia y abundancia para hablar, el acierto al empezar, la dirección al progresar y la perfección al terminar.***

**A mis Padres:**

***Gracias por todos sus desvelos y preocupaciones que les cause en su momento; por el apoyo que me han brindado durante toda mi vida; por los ejemplos de honestidad, honradez, decencia, sacrificio y superación; necesarios para enfrentar un mundo cada vez más complejo logrando ser una persona independiente, responsable y feliz, por el simple hecho de formar parte de ustedes.***

**A mi Asesor Lic. Carlos Matías Armas:**

*Gracias por haberme dedicado un momento de su valioso tiempo, por brindarme sus conocimientos, por sus consejos, por servirme de ejemplo, por todo gracias. Docentes como usted se les reconoce y valora su trabajo.*

**A mi Esposo Marco Antonio Mora:**

*Gracias, por haberte cruzado en mi camino, tomarme de la mano y llevarme a un mundo lleno de amor, respeto, comprensión, apoyo y fidelidad, ya que eres la fuerza que me motiva para seguir adelante y cumplir todos mis sueños.*

**TE AMO.**

*R  
E  
C  
O  
N  
O  
C  
I  
M  
I  
E  
N  
T  
O  
S*

**A la UNAM:**

*Por lo que representa y por lo que ha dado de fruto año tras año, formando profesionales de alto nivel, que han sabido darle el prestigio que se merece. A pesar de sus tropiezos por personas que no saben valorar las oportunidades que les ofrece la vida; siempre habrá quienes luchan por mantener su nombre en alto*

**A la FES-C:**

*Porque fue el nido donde recibí el alimento de la enseñanza, me otorgaron los conocimientos para enfrentar los problemas de afuera y logre ganarme las alas para emprender el vuelo a la vida profesional.*

**Al Jurado:**

*Por brindar su valioso tiempo a la comunidad universitaria, por creer en nosotros, por todo su esfuerzo dedicado a transmitirnos sus conocimientos.*

*En especial a la L.A. y M.A. Sandra Luz González López, porque a pesar de que no tuve el orgullo de tenerla como mi asesora; recibí todo su apoyo, conocimientos y profesionalismo que me dejan una gran enseñanza de ella.*

**A BANCRECER:**

*Por darme la oportunidad de realizarme como profesional dentro de su institución.*

*Cabe mencionar que actualmente ya es BANORTE, pero el valor más grande que tiene son sus Recursos Humanos.*

*D  
E  
D  
I  
C  
A  
T  
O  
R  
I  
A  
S*

*A Dios:*

*Por ser la luz que ilumina mi camino; la esperanza que encuentro cuando estoy en desaliento; el apoyo cuando me faltan fuerzas para seguir adelante; Solo por ser lo más valioso en mi universo; te dedico un fruto de lo que cosechaste: Mi Vida.*

*A mis Padres:*

*Con todo mi cariño y respeto para quienes me dieron la dicha de la vida, y me han acompañado en todo momento que los he necesitado.*

*Los quiero mucho.*

*A mi Esposo:*

*Con todo mi corazón abierto te dedico este trabajo, en el cual participaste en todo sentido.*

*A la Lic. Sandra Luz González y al Lic. Carlos Matias:*

*Por la dedicación desinteresada que nos otorgan a todos los estudiantes de la facultad, logrando con ello nuestras metas trazadas.*

*A Jossy:*

*Eres un regalo bendito que Dios me ha enviado y de quien estoy muy orgullosa. No solo pienso dedicarte este trabajo sino toda mi vida; ya que eres un pequeño ser inofensivo a quien debo proteger y cuidar siempre.*

*A Jeannette, Litzie y Nallely.*

*Por ser unas buenas hermanas a las cuales las quiero mucho, espero tengan siempre presente que siempre contarán incondicionalmente conmigo.*

*A mis grandes Amigos:*

*Brenda, y Guadalupe:*

*Creo que la amistad que nos ha unido desde hace 8 años; día a día se ha reforzado, espero que nunca se llegue a romper al igual que con sus acompañantes (José Luis y Daniel),*

*Todos mis compañeros del C.C.H. Graciela, Carlos, Eduardo, Soni, Angélica, Memo, Ernesto, Gabriel, Jaime, Berenice, Karina. :*

*A pesar de que hace más de diez años todos tomamos diferentes caminos, la amistad ha sido más fuerte; espero sigan transcurriendo los años y sigamos frecuentándonos.*

*Leticia Aguilar*

*No sé realmente que fue lo que nos aparto, pero quiero que sepas que te considero como una de mis mejores amigas sin importar el distanciamiento que existe.*

*A mi compadre Valente y a Karina:*

*Desafortunadamente ya no esta con nosotros la persona que nos enseño a ver la vida de una manera más sencilla, siempre dando una buena cara en todo momento, pero sé que ella siempre estará con nosotros.*

*A mis compañeros de Bancrecer:*

*Corri con la suerte de desempeñar un puesto donde tuve la oportunidad de conocer a muchisima gente de esta institución, a la cual le estoy muy agradecida ya que de todos aprendí mucho.*

*A Carmen Castillo:*

*Por dame todo su apoyo en todos los aspectos, demostrando con ello que no todas las suegras son malas.*

*A Mis compadres Ivett y Carlos:*

*Gracias por haber aceptado el compromiso con Jossy, siempre lo tendré muy presente y se los agradeceré con Karlita.*

*A todos mis Tíos y Tías y a sus respectivas familias:*

*En Especial a mi tía Nena porque eres más que una tía, y nunca olvidare todo el apoyo que recibí cuando más lo necesité, gracias.*

*A todas las personas que se han atravesado y mi camino y me dieron la mano sin esperar nada a cambio.*

*A la Vida:*

*Por darme la oportunidad de poder disfrutar día a día todo lo que me has obsequiado.*

## ***ÍNDICE***

Planteamiento del Problema	i
Objetivo	ii
Hipótesis	iii
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN</b>	<b>3</b>
1.1 Definición y Conceptos de Administración	4
1.2 Breve Historia del Desarrollo Administrativo	6
1.2.1 Frederick Wilson Taylor	8
1.2.2 Henry Fayol	10
1.2.3 Agustín Reyes Ponce	16
1.3 Características de la Administración	20
1.4 Funciones de la Administración	22
1.5 Finalidad de la Administración	24
1.6 Fundamentos de Organización	25
1.6.1 Conceptos de Organización	26
1.6.2 Objetivos de la Organización	27
1.6.3 Tipos de Organización	28
1.7 Importancia de la Administración en las Organizaciones	32

<b>CAPÍTULO 2 MANUALES ADMINISTRATIVOS.</b>	<b>34</b>
2.1 Conceptos de Manuales Administrativos.	35
2.2 Contenido de los Manuales Administrativos.	37
2.3 Necesidad de los Manuales Administrativos.	42
2.4 Alcance de los Manuales Administrativos.	43
2.5 Uso de los Manuales Administrativos.	44
2.6 Objetivos de los Manuales Administrativos.	45
2.7 Clasificación de los Manuales Administrativos.	45
2.7.1 Clasificación por su Función Específica o Área de Actividad.	48
2.7.2 Clasificación por su Alcance.	51
2.7.3 Clasificación por su Contenido.	51
2.8 Ventajas y Desventajas de los Manuales Administrativos.	56
2.9 Importancia de los Manuales Administrativos.	59

<b>CAPÍTULO 3 MANUALES DE ORGANIZACIÓN</b>	<b>60</b>
3.1 Concepto de los Manuales de Organización	61
3.2 Objetivos y alcances de los Manuales de Organización	63
3.3 Uso de los Manuales Organización	64
3.4 Contenido de los Manuales de Organización	65
3.4.1 Identificación del Manual.	66
3.4.2 Tabla de Contenido o Índice General del Manual	67
3.4.3 Índice Alfabético del Manual.	67
3.4.4 Prólogo o Introducción del Manual	67
3.4.5 Antecedentes de la Organización.	68
3.4.6 Descripciones Jurídicas de la Organización.	68

3.4.7	Atribuciones de la Organización.	69
3.4.8	Objetivo de la Organización.	69
3.4.9	Políticas de la Organización.	69
3.4.10	Funciones de la Organización.	70
3.4.11	Estructura Orgánica de la Organización.	71
3.4.12	Organigramas de la Organización.	71
3.4.12.1	Tipos de Organigramas de Acuerdo a su Representación Gráfica.	72
3.4.12.2	Clasificación de los Organigramas por su Amplitud	78
3.4.12.3	Preparación de los Organigramas	79
3.4.13	Directorio de la Organización.	80
3.4.14	Descripción de Puestos de la Organización.	80
3.4.15	Índice de Procedimientos de la Organización.	83
3.4.16	Glosario de Términos de la Organización.	83
3.5	Proceso para la Elaboración de los Manuales de Organización	84
3.5.1	La Investigación Documental	86
3.5.2	La Observación	87
3.5.3	Cuestionarios	87
3.5.4	La Entrevista	88
3.6	Implantación de los Manuales de Organización.	92
3.7	Mantenimiento de los Manuales de Organización	93
3.8	Ventajas y Desventajas de los Manuales de Organización	96
3.8.1	Ventajas	96
3.8.2	Desventajas	97

**CAPÍTULO 4 CASO PRÁCTICO:** 99

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN DE BANCRICRI SUCURSAL BALDERAS.**

4.1	Introducción	101
-----	--------------	-----

4.2	Objetivo Específico del Manual	102
4.3	Alcance del Manual	102
4.4	Problemas de la Sucursal	102
4.5	Datos Generales de Bancricri Sucursal Balderas	103
4.5.1	Antecedentes de la Empresa	103
4.5.2	Misión de la Institución	105
4.5.3	Misión de la Sucursal Balderas	105
4.5.4	Alcance	106
4.5.5	Políticas Generales de la Sucursal	107
4.5.6	Productos que ofrece la Sucursal	109
4.6	Organigrama de Bancricri	113
4.7	Organigrama de Bancricri Región Centro	114
4.8	Organigrama de Bancricri Sucursal Balderas	115
4.9	Propuesta	117
4.9.1	Descripción de Puestos.	117
4.9.2	Instructivo	118
4.9.3	Criterios Generales	118
4.9.4	Procedimiento	119
4.10	Formato de Descripción de Puestos	120
4.11	Procedimiento Operativo para la Sucursal	123
4.12	Organigrama Bancricri Sucursal Balderas (propuesta)	128
	Conclusiones	129
	Bibliografía	132

### ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

**¿ Influye en el crecimiento y desarrollo del personal y de la misma Organización, la carencia de un Manual de Organización adecuado a las necesidades de la sucursal bancaria ?**

***OBJETIVO:***

**Destacar la importancia del Manual de Organización en una sucursal bancaria para optimizar resultados.**

## ***HIPÓTESIS***

**Si una sucursal bancaria contara con un Manual de Organización eficiente, entonces podría maximizar sus resultados.**

## **INTRODUCCIÓN**

La administración ha permitido a quienes hacen buen uso de sus métodos y sistemas, ayuden a continuar al desarrollo continuo y mejora del nivel de calidad y eficiencia en el cumplimiento de las funciones del área de aplicación.

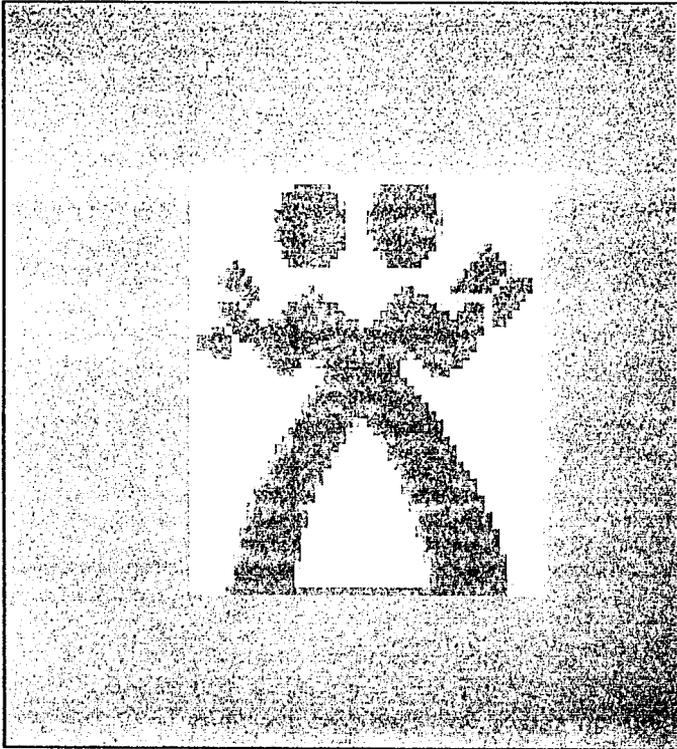
Cualquier institución u organismo requiere de mejores y más precisos sistemas de operación, al igual que de mecanismos de control adecuados, con la finalidad de brindar un servicio o producto en forma segura y funcional. Necesita obtener el aprovechamiento máximo de los recursos técnicos, humanos y materiales con los cuales cuenta, además de saber organizarlos y distribuirlos de tal manera que obtenga el mejor rendimiento. Para ello, es indispensable la ayuda de la administración.

En una sucursal bancaria no es la excepción del manejo de herramientas, técnicas administrativas, elementos, debido a su constante crecimiento en el que se encuentra.

Uno de los instrumentos en los que se debe apoyar es en un Manual de Organización, ya que un manejo adecuado de el depende muchas veces el desarrollo o fracaso de las metas implantadas.

**Un Manual de Organización proporciona en forma adecuada, la información referente a los antecedentes, atribuciones, objetivos, estructura orgánica, funciones, descripción de puestos del área de trabajo, etc.**

# CAPÍTULO 1



## INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

1.1. DEFINICIÓN Y CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

DEFINICIÓN ETIMOLÓGICA.

“La palabra administración se forma del prefijo “ad” hacia y de “ministratio”. Esta última palabra viene a su vez de “minister”, vocablo compuesto de minus, comparativo de inferioridad y del sufijo “ter” que sirve como término de comparación.”<sup>1</sup>

La terminología minister es opuesta a la de magister, de magis comparativo de superioridad.

Si magister de magistrado indica una función de preeminencia o autoridad la cual se refiere a la persona que ordena o dirige a otros en una función; minister es lo contrario, subordinación u obediencia.

Por lo anterior da lugar a la idea que la administración se refiere a una función que desarrolla una persona bajo el mando de otra.

---

<sup>1</sup> Reyes Ponce, Agustín “Administración de Empresas, Teoría y Práctica Parte I” P. 15. Ed. LIMUSA

CONCEPTOS.

Diferentes autores han brindado diversos conceptos, basándose fundamentalmente a los elementos que la integran:

"Administración es un proceso cuyo objeto principal es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad." GALINDO MUNCH.

"Administración es una ciencia compuesta por un conjunto de conocimientos (planeación, organización, dirección, control y coordinación ) de validez universal y sistemáticamente organizados." SALVADOR MERCADO.

"La dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes." KOONTZ AND O'DONNELL.

"Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno." G.P. TERRY.

"Administrar es preveer, organizar, mandar, coordinar y controlar." HENRY FAYOL.

El profesor Agustín Reyes Ponce en su libro Administración de Empresas expresa que lo esencial de la administración es que trata de objetivos dirigidos a la acción pero con el fin de coordinar la fase mecánica, antes de la fase dinámica (son las dos fases que él divide la administración, que más adelante se podrán entender explícitamente). Es decir, él le da el primer lugar al aspecto estructural y después al aspecto operacional.

Con todos los elementos que Reyes Ponce analiza de cada uno de los principales actores de la administración él la define de la siguiente manera:

“Es la técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una empresa”<sup>2</sup>

## **1.2. BREVE HISTORIA DEL DESARROLLO ADMINISTRATIVO**

La aparición de los fenómenos organizativos se remonta a los mismos orígenes del hombre, dichos fenómenos surgen desde el momento en que se requiere el logro de un objetivo común, como por ejemplo el mover una roca pesada, el cazar un animal o bien el defenderse de él.

---

<sup>2</sup> Ibidem P. 27

## CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

A pesar de que a través de la historia podemos encontrar cuantiosos ejemplos del uso de conceptos y procesos administrativos en cualquier cultura (azteca, inca, antigua Grecia, China, etc.) pero no es sino hasta fines del siglo XIX cuando se realizan los primeros intentos tendientes a integrar y sistematizar una serie de conocimientos que darían lugar al surgimiento de la administración como área específica de estudio.

En si la administración desde su inicio fue y sigue siendo un proceso en el que concurren aportaciones derivadas de diversas disciplinas como la psicología, la sociología, las matemáticas, etc.

Las diferentes manifestaciones administrativas, a través del tiempo no son fenómenos casuales ni espontáneos, más bien corresponden a situaciones sociales de otro tipo.

A través de la historia podemos encontrar un sinnúmero de ejemplos de hechos y aún de procesos administrativos completos. Mencionando a valiosos aportadores de esta disciplina como:

Taylor, Frank y Lilian Gilbreth, Henry Gantt, Elton Mayo, Henry Fayol, Máslow, etc.

Si me enfocara a los estudios de la administración en México y América Latina bien podrían ser:

Guzmán Valdivia, Reyes Ponce, Gómez Ceja, Ríos y Paniagua, Munch Galindo,

Arias Galicia, Fernández Arena, Chiavenato, etc.

Existen demasiados aportadores del estudio de la administración que bien se podría realizar un trabajo completo de solo mencionar a todos y cada una de sus aportaciones.

Pero en este trabajo solo lo enfoque a tres autores que a mi criterio son los más relevantes.

### 1.2.1 FREDERICK WILSON TAYLOR

F.W.Taylor (1856-1915), ingeniero industrial estadounidense, se desarrolló en la industria metalurgia, donde realizó gran parte de sus investigaciones. Se ha calificado como el padre del movimiento científico, por haber investigado en forma sistemática el trabajo humano; toma como punto de partida la afirmación de que la administración, como función especial, consta de varios principios que se hacen realidad en todas las organizaciones.

Taylor pertenece a la escuela tradicional la cual se desarrollo de la observación sistemática de los hechos de la producción, investigación y análisis de la operación del taller. Interesada en técnicas específicas tales como estudios de tiempos y

movimientos, planeación y control de la producción, distribución del equipo en la planta, incentivos y salarios, administración del personal e ingeniería humana, todas ellas centradas en la teoría.

En el desarrollo de su tipo de administración su enfoque era estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y derivar principios. Su enfoque era definir el problema, analizar la situación de trabajo de todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar mantenimiento, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones y estudios.

**EN TÉRMINOS GENERALES, EL TAYLORISMO CONSISTE EN:**

- \* Creación de una base científica capaz de sustituir los métodos de trabajo tradicionales: investigaciones científicas de cada componente del mismo
- \* Selección de los obreros a base de criterios científicos, entrenamiento y aprendizaje de los obreros.
- \* Colaboración entre la administración y los obreros en la aplicación práctica del sistema científico de organización del trabajo.
- \* Distribución equitativa del trabajo y de la responsabilidad entre la administración y los obreros.

Taylor elaboró 4 principios administrativos.

1. Tiempos y movimientos del trabajo.
2. Selección de obreros.

3. Colaboración en la administración

4. Responsabilidad compartida.

1.2.2 HENRY FAYOL

Henry Fayol (1841-1925). Perteneció a la escuela del proceso administrativo la cual construye una teoría de la administración alrededor del proceso involucrado en administrar, el establecimiento de una estructura conceptual y la identificación de los principios en los cuales se basa.

Debido a que la administración se considera como un proceso en esta escuela, efectúa el análisis de dicho proceso analizando las funciones del administrador: planear, organizar, emplear, dirigir y controlar.

Henry Fayol fue el padre de esta corriente del pensamiento administrativo, investigador francés, es considerado el europeo más eminente que ha hecho su aporte al movimiento proadministración científica en la primera mitad del siglo XIX.

Fayol era una de los primeros en tratar de elaborar un enfoque general de la administración; en formular unos principios obligatorios para la teoría administrativa. Destaca 5 elementos fundamentales los cuales constituyen la función

de la administración y son: previsión, planeación, organización, coordinación y control.

Para Fayol administrar significa conducir una empresa hacia la meta establecida procurando sacar el mejor provecho de todos los recursos de que dispone y que no es más que una de las seis funciones esenciales que componen y son:

1. La actividad técnica. Incluye producción, fabricación y transportación.
2. La actividad comercial. Compuesta de compras, ventas y cambios.
3. La actividad financiera. Se realizan transacciones para obtener y aplicar capitales.
4. La actividad de seguridad. Da protección a las personas y bienes.
5. La contabilidad. Son los inventarios, balances, costos y estadísticas.
6. La administración de personal. Contempla el proceso administrativo.

#### PRINCIPALES APORTACIONES DE HENRY FAYOL

1. Destacó la universalidad de la administración.
2. Conceptualizó el primer proceso administrativo.
3. Estableció 14 importantes principios.
4. Destacó la importancia de la enseñanza de la administración de escuelas y universidades.
5. Definió las áreas funcionales a las organizaciones empresariales.
6. Señaló el perfil de las habilidades en diferentes niveles jerárquicos. (Cualidades: físicas, intelectuales, morales; cultura general, conocimientos especiales y experiencia)

Henry Fayol aportó a la administración una serie de principios que no admiten modelos rígidos, la función administrativa no actúa más que sobre el personal. también nos menciona que no hay que aplicar casi nunca dos veces el mismo principio en condiciones idénticas; es preciso tener en cuenta circunstancias diversas y cambiantes, personal diverso y cambiante, y muchos elementos variables.

Los principios de Fayol son flexibles y susceptibles de adaptarse a todas las necesidades, se trata de saber utilizarlos, lo cual implica inteligencia, experiencia y decisión.

#### *División de Trabajo*

Es la asignación de funciones producir más y mejor con el mismo esfuerzo, la especialización de las funciones y la separación de los poderes. Aunque la división del trabajo tiene sus límites, la experiencia enseña a no franquear.

#### *Autoridad - Responsabilidad*

El derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, la autoridad debe ir siempre acompañada de la respectiva responsabilidad.

*Disciplina*

El respeto a las convenciones que tienen por objeto la obediencia, asiduidad, actividad y las muestras exteriores de respeto. La disciplina basada en la unilateralidad y la autocracia del patrón se va a ir deteriorando, dando paso a convenciones entre patrón y obrero.

*Unidad de Mando*

Un agente no debe recibir ordenes más que de un solo jefe. aquí se rechaza la posibilidad de adaptación del organismo social a la dualidad de mando, trata de eliminar los problemás de confusión, las fugas de autoridad, responsabilidad y el nacimiento del caos.

*Unidad de Dirección*

Se refiere más bien a un problema de estructura organizaciones, menciona la importancia de que predomine un solo jefe y un solo programa de acción para la solución de un problema. La dualidad es contraproducente al nivel de las ordenes, resulta caótico cuando se pretende dentro de un mismo organismo resolver un problema con dos o más planos diferentes, a su vez con los respectivos jefes. Se crea desperdicio de esfuerzos, duplicidad de mandos y funciones, es el caos administrativo. un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que mandan al mismo objeto.

*Subordinación del Interés Particular al Interés General*

“El interés de un agente, o de un grupo de agentes no debe prevalecer contra el interés de la empresa”

*Remuneración del Personal.*

“La remuneración de personal es el precio del servicio prestado.” Debe ser equitativo en la medida de lo posible, que satisfaga tanto al empleado como a la organización.

*Centralización.*

Hecho de que la autoridad, responsabilidad y las funciones se concentren en un solo punto no puede definirse a priori como algo conveniente o no. del carácter del jefe, de su valor, del valor de sus subordinados y también de las condiciones de la empresa depende la parte de la iniciativa que conviene dejar a los intermediarios. El grado de centralización debe variar según los medios. El fin que se persigue, es la mejor utilización posible de las facultades de todo el personal.

*Jerarquía*

Es la serie de niveles que existen desde la autoridad suprema hasta los puestos de menor importancia, el camino que siguen las comunicaciones pasando por todos los niveles de la organización desde, o hacia la máxima autoridad.

*Orden*

Es la fórmula del orden material un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. y la fórmula del orden social un lugar para cada persona y cada persona en su lugar. Se

busca lograr una armonía mediante la aplicación de aspectos técnicos de organización, reclutamiento, etc.

### *Equidad*

Esta enfocada a orientar sobre el complejo problema de la dirección de personas. Fayol considera que la justicia significa la aplicación de reglas y normas establecidas, pero por más precisas que pretendan ser nunca podrán abarcar todos los casos que se presenten, teniendo en cuenta que además de la aplicación se requiere sensatez, experiencia y bondad. Es necesaria la combinación de elementos, es decir, la equidad es la combinación de la justicia.

### *Estabilidad del Personal*

Fayol analiza los problemas derivados de una rotación excesiva de personal, analiza lo insano que resulta preparar elementos que después se retiren de la organización, insiste en la necesidad de permanencia y afirma un jefe de mediana capacidad se mantiene largo tiempo en su puesto es preferible a otros jefes de elevada capacidad que no hacen más que pasar por él. Prevenir la estabilidad de personal es una cuestión de medida. La gravedad de la inestabilidad, es causa y consecuencia de la mala marcha de un negocio.

### *Iniciativa*

La libertad de proponer y la de ejecutar. Son la iniciativa, las buenas iniciativas son unas de las más importantes actividades en una organización, pues constituyen una

fuerza de innovaciones y avance constante, la iniciativa es fruto del intelecto.

concebir un plan y asegurar su éxito, es una de las más vivas satisfacciones que puede experimentar el hombre inteligente y es un poderoso estímulo de la actividad humana.

la unión hace la fuerza.

### *Espíritu de Grupo*

Lograr que el personal subordinado trabaje en conjunto, formando equipos de trabajo.

en los cuales se coordinen las funciones, actividades, obligaciones y responsabilidades para lograr los objetivos de la organización.

### 1.2.3 AGUSTÍN REYES PONCE

Pertenece a la escuela procesal. Este autor es uno de los más conocidos y difundidos autores sobre tópicos administrativos en México. Profesor de materias administrativas en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México y del Instituto Politécnico Nacional. Consultor de empresas y de corporaciones patronales. Sus publicaciones principales son Administración Moderna, Administración de Personal y Administración por Objetivos.

Reyes Ponce es uno de los autores más representativos del desarrollo de la administración en México. en sus textos aparece un enfoque didáctico y pedagógico, ya que dichos libros surgieron de aspectos característicos de organismos mexicanos. del estudio dentro de la universidad y de la impartición de cátedras.

El describe cuatro características de la administración: Universalidad, Especificidad, Unidad Temporal y Unidad Jerárquica.

Reyes Ponce estudia la administración como un proceso administrativo y para poder explicarla el la divide en dos fases.

### LA FASE MECÁNICA

Y

### LA FASE DINÁMICA

Fase Mecánica. Se puede definir de una manera muy clara y concisa con una simple pregunta ¿QUÉ SE VA A HACER?

Fase Dinámica. En esta etapa la pregunta es ¿CÓMO SE VA A HACER?

CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
<p style="text-align: center;"><b>MECÁNICA</b></p>	<p><b><u>PREVISION:</u></b>                      Consiste en la determinación de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y valoración de las cuales serán las condiciones futuras que dicho organismo tendrá.</p>	<p><b><u>Objetivos:</u></b>                      Se van a fijar los fines.</p> <p><b><u>Investigaciones:</u></b>                      Descubrimiento y análisis de los medios con los que se pueden contar.</p> <p><b><u>Cursos Alternativos:</u></b>                      De acuerdo a los medios encontrados y a los fines propuestos, ver cuantas posibilidades de acción distinta existen.</p>
	<p><b><u>PLANEACION:</u></b>                      Consiste en la determinación de las tareas a realizar y como llevarse a cabo, fijando los principios que lo habrán de presidir y orientar, la secuencia de las operaciones necesarias para alcanzarlo, la fijación de tiempos, unidades, etc, necesarias para la realización de todas y cada una de las tareas.</p>	<p><b><u>Políticas:</u></b>                      Son principios para orientar la acción.</p> <p><b><u>Procedimientos:</u></b>                      Es la secuencia de operaciones o métodos.</p> <p><b><u>Programas:</u></b>                      Fijación de tiempos requeridos, así como presupuestos y diversos tipos de pronósticos.</p>
	<p><b><u>ORGANIZACION:</u></b>                      Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones, que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales en un organismo social par su mayor eficiencia.</p>	<p><b><u>Jerarquías:</u></b>                      Consiste en fijar la autoridad y responsabilidad correspondiente a cada nivel.</p> <p><b><u>Funciones:</u></b>                      Es la determinación de como deben dividirse las actividades especializadas necesarias para lograr un fin general.</p> <p><b><u>Obligaciones:</u></b>                      Son las que tienen cada unidad de trabajo delegada a ser desempeñada por una persona.</p>

CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

FASES	ELEMENTOS	ETAPAS
<p style="text-align: center;"><b>DINÁMICA</b></p>	<p><b><u>INTEGRACION:</u></b>                      Consiste en los procedimientos para dotar a l organismo de todos los medios de la fase mecánica, para su eficaz funcionamiento, buscando su mejor desarrollo. Aunque la integración comprende cosas y personas, es más importante la de las personas y la de los elementos de mando.</p>	<p><b><u>Selección:</u></b>                      Son las TÉCNICAS para encontrar y escoger los elementos necesarios.</p> <p><b><u>Introducción:</u></b>                      Lograr que los nuevos elementos se articulen lo mejor y más pronto posible al organismo social.</p> <p><b><u>Desarrollo:</u></b>                      Todo elemento en un organismo busca y necesita progresar y mejorar.</p> <p><b><u>Integración De Las Cosas:</u></b>                      Busca la integración administrativa de las cosas</p>
	<p><b><u>DIRECCION:</u></b>                      Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ella realice del modo más eficaz los planes señalados</p>	<p><b><u>Mando O Autoridad:</u></b>                      Es el principio del que deriva toda la administración y por lo mismo, su elemento principal, que es la dirección se estudia como delegarla y como ejercerla.</p> <p><b><u>Comunicación:</u></b>                      Busca el conocimiento pleno de todos los elementos entre sí, con las ordenes necesarias, debidamente coordinadas.</p> <p><b><u>Supervisión:</u></b>                      Ver si las cosas se están realizando tal y como se había planeado y mandado.</p>
	<p><b><u>CONTROL:</u></b>                      Consiste en el establecimiento de sistemas que nos permitan medir resultados actuales y pasados en relación con los esperados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba, corregir, mejorar y formular nuevos planes.</p>	<p><b><u>Establecimiento De Normas:</u></b>                      Ya que sin ellas es imposible hacer la comparación base de todo control.</p> <p><b><u>Operaciones De Controles:</u></b>                      Es una función propia de los técnicos especialistas en cada uno de ellos.</p> <p><b><u>Interpretación De Resultados:</u></b>                      Es una función administrativa, que vuelve a constituir un medio de planeación</p>

1.3. CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

\* La administración sigue un propósito, el éxito administrativo está comúnmente medido por el grado hasta el cual se ha logrado los objetivos.

\* La administración hace que las cosas sucedan . la administración es aceptable por que por medio de ella se logran las cosas que la gente sabe que deben hacerse y que desean que se hagan, pero para esto se dan cuenta que necesitan de la administración, los objetivos se van a ir cubriendo poco a poco con la realización de las tareas.

\* La administración se logra con el esfuerzo de cada uno de los elementos que integran a un grupo de trabajo, lo que se necesita es que una persona adquiera la habilidad en cierto tipo de trabajo especializado y obtenga ascensos y progreso adquiriendo más conocimientos y capacidad en este determinado campo de especialización, es decir la administración no funciona con una sola persona sino que se debe trabajar en forma conjunta.

\* La administración se apoya de la computación, más no es remplazada por una computadora, esta es solo una herramienta muy poderosa de la administración; la computadora ha logrado que el gerente pueda practicar análisis, aunque las capacidades actuales de la computadora sobrepasa la habilidad gerencial para usarla.

en forma total y efectiva, pero hay que tener presente que no resolver el problema, sino que ayudar a resolver el problema.

\* Su universalidad: El fenómeno administrativo se da donde existe un organismo social, porque siempre debe haber una coordinación. Es por ello que se puede llevar a cabo la administración en cualquier giro, es decir no existen limitaciones para poder implementar el proceso administrativo.

\* Su especificidad: Aunque la administración siempre va acompañada de otros fenómenos de distinta índole, en sí el fenómeno administrativo es específico y distinto de los que lo acompañan.

\* Su unidad temporal: A pesar de que se clasifique en fases, etapas y elementos el fenómeno administrativo, este es el único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa, se están dando en mayor o menor grado, todos a la mayor parte de los elementos administrativos.

\* Su unidad jerárquica: Todos en cuanto tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades de la misma administración, así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el gerente general hasta el nivel más bajo, por eso se dice que la administración es una cadena, en la cual se encuentran involucrados todos los que pertenecen a un mismo organismo social.

**1.4. FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN**

Para poder comprender la administración de una manera apropiada, sin duda alguna se debe examinar la función administrativa de la organización que se está estudiando, es donde nace la importancia de su estudio y análisis.

Las funciones administrativas deben de ser desempeñadas por toda persona que maneje cualquier tipo de actividad organizada, ya que se emplean en todos los niveles en una organización sin tomar en cuenta su tipo o tamaño.

Las funciones administrativas en esencia, son las mismas dondequiera que estas se apliquen y es por eso que se consideran universales.

Las funciones administrativas reconocidas generalmente son:

1. Planeación.
2. Organización.
3. Integración.
4. Dirección.
5. Control.

## CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La planeación consiste en fijar los objetivos de la organización, mediante la formulación de planes, como son la determinación de políticas, procedimientos, programas, presupuestos.

La organización, es determinar que recursos y actividades son necesarios para satisfacer los objetivos organizacionales, identificando los trabajos que se deben realizar, seleccionado a los miembros de los grupos de trabajo y asignarles autoridad y responsabilidad para el logro de los objetivos.

La integración comprende a las personas y a los recursos materiales, consiste en la implementación de todos los procedimientos que satisfagan los recursos necesarios de la organización para su eficiente funcionamiento.

La dirección es hacer que el personal haga lo que debe hacer, por medio de la comunicación constante en cuanto a los requisitos del trabajo, una motivación adecuada para el desempeño de sus funciones, para la realización de los planes señalados.

El control es cerciorarse de que las cosas marchen según lo planeado, es decir, el establecimiento de normas que permitan medir los resultados, con el fin de saber si se obtuvo lo que se esperaba, para poder tomar decisiones correctivas y formular nuevos planes.

Lo que caracteriza a las funciones administrativas es que todas son necesarias y cada una esta interrelacionada con las demás, sin importar la secuencia o el orden a seguir, esto depende de las necesidades de quien las ejecuta.

## **EFICIENCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

La administración siempre ha estudiado a las organizaciones. Es un campo de conocimiento que sistemáticamente trata de entender el porque y como se construyen y evolucionan unidades o grupos humanos especiales con personas que trabajan bajo un mismo marco de relaciones o estructuras formales e informales, cumpliendo diversas tareas, ocupando distintos puestos y llevando a cabo un sin número de actividades y tareas para cumplir fines, alcanzar objetivos y hacer tales unidades más útiles a la sociedad.

La administración busca obtener resultados de máxima eficiencia en la coordinación de actividades a desarrollar, así se evita la duplicidad de funciones, si no existiera el trabajo en equipo, no existiría una administración, por que no habría control y coordinación de las actividades a desempeñar.

El coordinar implica un ordenamiento simultáneo de varias cosas, y de esto depende la eficiencia y resultados, entre las formas de coordinar a las personas y las cosas que

forman una empresa y de acuerdo a la buena o mala coordinación de ello depende la eficiencia de cada elemento.

La administración ayuda a los recursos humanos que den lo mejor de sí, que no realicen solo el trabajo que se pide, ya que por medio de ella se nota la importancia de estos recursos para que la organización logre sus metas.

Además que siempre la administración va a buscar la optimización de cada uno de sus recursos, tomando en cuenta que de la coordinación de cada uno de ellos se van a lograr resultados favorables

Una finalidad para lograr trabajar con éxito, es que no existan conflictos dentro ni fuera de la organización, así como los malos entendidos, ni las malas relaciones, es decir buscar la manera de mantener un ambiente sano, lleno de cordialidad para que se logre realizar un trabajo en equipo, así laborando conjuntamente es más fácil que la empresa logre seguir creciendo día a día.

## **1.6 FUNDAMENTOS DE ORGANIZACIÓN**

Según Reyes Ponce dentro de la fase mecánica de la administración uno de sus elementos es la organización.

**1.6.1 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN**

“Es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito inmediato de obtener máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue.” GUZMAN VALDIVIA.

“Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo, con el fin de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.” HENRY FAYOL.

“Sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos, el propósito que se persigue es establecer una relación entre el trabajo (incluyendo sus herramientas y localización) y el personal que lo debe ejecutar.” FERNÁNDEZ ARENA

“Es la estructuración de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones.” G. TERRY.

“Es el arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de las autoridades y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.” F. TAYLOR.

“Organización se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia.” REYES PONCE.

### 1.6.2 OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización siempre va a buscar alcanzar en forma general tres objetivos:

#### 1. Objetivo de Servicio.

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo buenos productos ó servicios en condiciones apropiadas.

#### 2. Objetivo Social

Protección de los intereses económicos, personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

#### 3. Objetivo Económico.

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y sus accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de una generación de riqueza.

1.6.3 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Las organizaciones existentes son infinitamente variables, hay tantas y tan distintas es por ello que se necesita una clasificación para poder analizar una organización.

Existen diferentes clasificaciones que a continuación se mencionan:

ORGANIZACIONES FORMALES O INFORMALES.

La clasificación depende de el grado hasta el cual están estructuradas.

FORMALES	INFORMALES
Tiene una estructura bien definida Es rígida ya que tiene puestos claramente especificados para cada miembro y la jerarquía de sus objetivos esta enunciada explícitamente. Es inflexible ya que es status, prestigio, sueldo y rango están bien ordenados y controlados. Es duradera porque están bien planeadas debido a su énfasis en el orden.	Están libremente organizadas Son flexibles y espontaneas. Es indefinida porque es difícil determinar el momento en que una persona se convierte en miembro. Es espontanea ya que la creación de ella puede darse en una reunión o una cena.

La organización formal comprende la estructura organizacional, la filosofía, las directrices, las normas y reglamentos de la organización, las rutinas y procedimientos, todos los aspectos que exponen como esta pretende que sean las relaciones entre los

órganos, cargos y ocupantes, con el fin de que sus objetivos sean alcanzados y su equilibrio interno se mantenga.

Sus principales características son:

1. División de trabajo. Cada persona puede producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad, basada en la repetición constante de la misma tarea.
2. Especialización. Como consecuencia de la división de trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas, constituye una manera de incrementar la eficiencia en disminuir los costos de producción simplificando las tareas simples y repetitivas que requieran poca experiencia del ejecutor.
3. Jerarquía. Como consecuencia de las funciones especializadas surge una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones.

Las organizaciones formales se dividen en tres tipos:

A) Organización Lineal

Constituye la forma estructural más simple y más antigua. Hay una jerarquización de la autoridad, en la cual los superiores reciben obediencia a sus respectivos subordinados.

La denominación lineal se debe a que entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad.

#### B) Organización Funcional

Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio de la especialización de las funciones para cada tarea, este principio separa, distingue y especializa. Proporciona el máximo de especialización de los diversos órganos o cargos de la organización y así permite una mejor supervisión y desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios.

#### C) Organización Línea-Staff.

Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

Si el tipo de organización más empleado en la actualidad: existen órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y consultoría) manteniendo relaciones entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el

principio escalar, mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Las principales funciones del staff son: servicios, consultoría y asesoría, monitoreo (significa hacer seguimiento y evaluar una determinada actividad o proceso sin intervenir en el o influenciarlo), planeación y control.

Las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de organización del tipo Línea-Staff, desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la organización

DE ACUERDO CON SU OBJETIVO PRINCIPAL.

1. Organizaciones de Servicio. Son las que están dispuestas a ayudar a las personas sin requerir de una remuneración monetaria total de cada servicio.
2. Organizaciones Económicas. Son las que proporcionan bienes y servicios en retorno de alguna forma de pago.
3. Organizaciones Religiosas. Se ocupan de las necesidades espirituales de los miembros.
4. Sociedades Protectoras. Son las que protegen a las personas contra daños.

5. Organizaciones Gubernamentales. Satisface las necesidades de orden y continuidad.

6. Organizaciones Sociales. Sirven a las necesidades de establecer contactos entre las personas; para identificación y apoyo mutuo.

### **7. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES**

La administración es imprescindible en cualquier lugar que exista o se encuentre un ente social, no importa su tamaño puede ser pequeña, mediana o grande, siendo más necesaria es esta última ya que entre más grandes sean más complejos son para llevar el control de ellos; por lo tanto requieren de una administración eficiente que les ayude a alcanzar la productividad para lograr la eficiente coordinación de sus recursos (humanos, técnicos y financieros), con los que logran hacerse competitivos frente a sus competidores sin importar el tamaño, brindando mejores servicios y productos.

Mediante una buena administración, son posibles todas aquellas mejores condiciones de vida tanto para el empresario, sus trabajadores y usuarios. que por medio de esta se logran obtener un mejor desarrollo en equipo, maquinaria, productos, y servicios, lográndose así el aumento de la productividad.

## CAPÍTULO I.- INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN

La administración se mantiene activa y alerta a cualquier cambio en la situación interna de la empresa que afecte algún medio este tipo de administración, el enfoque principal es estudiar las operaciones, determinar los hechos relativos a la situación del trabajo y derivar principios. Su enfoque es definir el problema, analizar la situación de trabajo en todos sus aspectos, aplicar técnicas cuantitativas a todos aquellos aspectos capaces de ser medidos, experimentar mantenimiento, desarrollar una guía o principio administrativo derivado de las observaciones y estudios.

Mediante la implantación eficiente de la administración en un organismo social, se logra que esta sea productiva y que al formar parte de un sistema económico en el que interactúa y del que forma parte, haga que poco a poco otros entes alcancen la productividad integrando una economía que posea las mismas cualidades.

La administración es la base en la que se sustenta el desarrollo económico y social de un país. ya que aunque se cuente con el capital, la tecnología y los recursos humanos, si estos no sean utilizados adecuadamente no se logra alcanzar la productividad, que los países desarrollados han alcanzado gracias a la administración de la cual deben hacer uso los países en vías de desarrollo para fomentar el crecimiento económico y alcanzar el desarrollo deseado.

## CAPÍTULO 2



## MANUALES ADMINISTRATIVOS

CONCEPTOS DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Existe una gran variedad de conceptos:

“Los manuales son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa” MUNCH GALINDO

“Un manual es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente” RODRÍGUEZ VALENCIA

“Es un documento que comprende lo elemental de una materia”<sup>3</sup>

“Un manual es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades, traducidas a un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas” GUILLERMO GÓMEZ CEJA

---

<sup>3</sup> Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración. Pública. “Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública”. P. 554

Agustín Reyes Ponce opina que es un folleto, libro, carpeta, etc., en los que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en una forma sistemática, una serie de elementos administrativos para un fin concreto el de orientar y unificar la conducta que se pretende entre cada grupo humano de la empresa.

Todos estos conceptos contienen elementos afines, lo que nos permite identificar los aspectos fundamentales, que encierran el concepto de manual administrativo como son:

- Es un documento.
- Contiene la descripción de información y/o instrucciones.
- Debe elaborarse de tal manera que facilite su manejo y/o entendimiento.
- Es la concentración sistemáticamente de elementos administrativos.
- Debe servir de guía para el logro de los objetivos.

En conclusión definiremos al manual administrativo, como el documento que reúne, en forma ordenada y sistematizada, toda la información e instrucciones inherentes a las actividades administrativas de un organismo (empresa), que sirva de guía en el cumplimiento de los fines planteados. Estos son de vital importancia para que,

Los trabajadores sepan que hacer. Administrar una empresa sin un manual, es un problema para obtener el mayor aprovechamiento de sus recursos.

## 2.2. CONTENIDO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Generalmente no existe uniformidad en el contenido de los manuales ya que son los factores principales los que impiden que el contenido de un manual llegue a la estandarización.

El primero de estos factores consiste en el tipo de empresa, ya que ninguna es igual, ni reúne las mismas características; las ramas específicas de cada empresa están involucradas aquí por su magnitud, su condición económica, operativa, de recursos, etc.

Otro factor de la aplicación del manual dentro de la empresa, es que puede ser general o particular.

Por lo regular el contenido del manual tiende a la satisfacción de las necesidades de cada empresa; esto se lograría con la elaboración de uno solamente, pero que en el se encuentren involucrados todos los lineamientos de una empresa; por ejemplo, y de esta manera vería satisfechas sus necesidades, por que de no ser así, sería necesario

elaborar un manual para cada área o procedimiento. Por lo que, a pesar de lo anterior,

existen tres secciones que aparecen en casi todos los manuales que son:

- Texto
- Diagrama
- Formas

Dependiendo de la naturaleza del material o de la información que sea necesario considerar, se empleará en mayor o menor proporción, cada una de las secciones anteriores; también incluyen el tipo de usuario al que esté dirigida.

Algunos dan preferencia al texto, otros a diagramas o formas, sin embargo, se considera que el lenguaje escrito permite explicar claramente lo que es un procedimiento y sobre todo, señalar con bastante claridad los objetivos, políticas y responsabilidades.

El diseño de los manuales varía en base a la creatividad de cada responsable de su elaboración, sin embargo, para homogeneizar criterios se establecen los siguientes apartados que deben contener:

## 1. IDENTIFICACIÓN O GENERALES

Este punto se hace referencia a los datos siguientes:

- a) Nombre de la empresa o área funcional.

- b) Nombre del manual.
- c) Alcance del manual (general o específico).
- d) Fecha de publicación.

Esta información será escrita en la carátula del manual de que se trate.

## **2. ÍNDICE**

El índice capta la estructura y orden de trabajo, de tal manera que el lector quede orientado desde el principio.

Para la elaboración de este se debe considerar lo siguiente:

- a) Mencionar el contenido específico de cada apartado.
- b) Debe tener referencia numérica o alfanumérica
- c) La referencia debe colocarse de preferencia a la izquierda de los temas
- d) Contener número de página, que facilite la consulta de los temas.

## **3. INTRODUCCIÓN**

Sirve para introducir al lector a consultar el manual, donde incluye información acerca de lo que es el documento, que objetivo persigue, a quien va dirigido, como debe usarse, su ámbito de aplicación.

### **3.1 OBJETIVO DEL MANUAL**

Se describe lo que se desea obtener con la aplicación del manual.

### **3.2 AMBITO DE APLICACION.**

Se debe incluir brevemente lo que abarca el manual

### **3.3 COMO USAR EL MANUAL**

Es la parte más importante de la introducción, ya que orienta al lector la manera correcta de consultar el manual.

### **3.4 REVISIÓN Y AUTORIZACIONES**

Se debe informar quien elaboró y quien revisó el manual y si ha sufrido modificaciones.

### **4. ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Se hará una reseña breve del origen del área, de su departamentalización o algún hecho significativo.

Es importante mencionar que fue en el pasado, así podremos entender el presente y visualizar el futuro.

### **5. NORMATIVIDAD**

Es la legislación jurídica de la que se derivan las atribuciones de la entidad o dependencia, dependiendo del ámbito de aplicación puede incluir también, las de un área determinada.

## **6. ORGANIGRAMA**

Representa una visión esquematizada de como se encuentra conformada la empresa, cuales son los niveles jerárquicos y sus relaciones.

## **7. FUNCIONES GENERALES DE CADA ÁREA**

Se menciona las actividades que tiene inherentes cada una de las unidades administrativas.

## **8. DIAGRAMAS DE FLUJO**

Es una representación gráfica de la secuencia de las operaciones plasmadas en los procedimientos mencionados en el manual.

## **9. DESCRIPCIÓN DE PROCEDIMIENTOS**

En este apartado se debe presentar por escrito en el caso de que su ámbito de aplicación del manual sea general, el total de procedimientos existentes en la organización, pero si es específico, solo debe contener los del área de interés.

## **10. FORMATOS E INSTRUCTIVOS**

Se deben incluir formatos e instructivo, principalmente en el manual de procedimiento, ya que estos son un apoyo para las operaciones de las áreas, ya que estandariza la entrega y control de la información.

## 11. DESCRIPCIÓN DE POLÍTICAS

Al igual que en la descripción de procedimientos, este apartado, incluye las políticas de la empresa y las presenta en el manual, dependiendo del ámbito de aplicación.

## NECESIDAD DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El manual como instrumento de comunicación: En esencia, los manuales representan el medio de comunicar las decisiones concernientes a la administración, a la organización, a las políticas y a los procedimientos. En la administración moderna, el volumen y la frecuencia de dichas decisiones, van en aumento.

En la actualidad se pone más empeño en la utilización del manual para impartir la información relativa a los cambios, los manuales se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El trabajo que se desarrolla en la elaboración de los manuales, se considera muy importante, porque es la herramienta de que se dispone para mantener informado al personal clave, sobre los cambios en las actitudes de la dirección, así como para trazar, al mismo tiempo, la gráfica de la organización y fijar las políticas y procedimientos en forma de libro, permanentemente abierto.

## 2.4 ALCANCE DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Al profundizar en el tema de los manuales se puede conocer los fines o alcances como son:

- Presentar una visión de conjunto de la empresa.
- Precisar las funciones de cada área de la empresa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Ayudar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal, tendientes a propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices.
- Proporcionar información básica, para la planeación o implementación de medidas de reforma administrativas.
- Facilitar el reclutamiento y selección del personal.
- Servir de conducto de integración y orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas áreas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

## EL USO DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Del uso de los manuales: Solamente existen dos formas de saber para qué sirven los manuales.

La primera puede ser conociendo las opiniones de los autores, he aquí algunas:

- George R. Terry, opina "El empleo de los manuales auxilia, para obtener el control deseado de los esfuerzos de los empleados de una empresa."

En la actualidad se pone más empeño en la utilización del manual para impartir la información relativa a los cambios, los manuales se diseñan con vistas a su legibilidad, sencillez y flexibilidad.

El trabajo que se desarrolla en la elaboración de los manuales, se considera muy importante, porque es la herramienta de que se dispone para mantener informado al personal clave, sobre los cambios en las actitudes de la dirección, así como para trazar, al mismo tiempo, la gráfica de la organización y fijar las políticas y procedimientos en forma de libro, permanentemente abierto.

## 2.1 OBJETIVOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

El objetivo fundamental de los manuales administrativos, es aplicar las normas generales con un lenguaje que puedan comprender todos los empleados de todos los niveles; facilitando su adiestramiento y orientación.

Un manual en esencia, es un recurso para ayudar a la orientación de los empleados. Puede ayudar a hacer que las instituciones puedan ser definidas, declarar políticas y procedimientos, o fijar la responsabilidad, proporcionar soluciones rápidas a los malos entendimientos, y mostrar como puede contribuir el personal al logro de los objetivos de la compañía, así como en las relaciones con otros empleados.

Los manuales liberan a los miembros de la administración de tener que repetir la información explicatoria y de instrucciones similares. La uniformidad, la accesibilidad y la reflexión, están entre las ventajas de un manual. En la mayoría de las empresas se considera a los manuales como una obligación.

## 2.2 BENEFICIOS DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

Se tiene en consideración que los elementos más efectivos par la toma de decisiones en la administración son los manuales administrativos; ya que por medio de ellos se facilita el aprendizaje de la organización, por una parte, y por la otra proporcionan la

orientación precisa que requiere la acción humana en las unidades administrativas, principalmente a nivel operativo o de ejecución, es por ello que son una fuente de información en donde se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado para poder dar lo mejor de sí en sus labores.

Mucho depende de las necesidades de cada institución y de cada área para saber con que tipos de manuales se debe contar. Es importante mencionar que los manuales bien se pueden aplicar a toda la empresa, a una dirección, un departamento, una oficina, un puesto, etc.

Cada autor tiene diferente punto de vista de acuerdo a su clasificación, a los cuales les asignan nombres diversos, De acuerdo a cada uno de ellos busque una clasificación propia que fuera lo más completa y entendible posible de la siguiente manera.

#### **POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE ACTIVIDAD**

De Personal

De Ventas

De Producción ó Ingeniería

De Finanzas

De Mercadotecnia

**De Recursos Humanos**

**Generales, que se ocupen de dos o más funciones específicas.**

**Otras Funciones.**

**POR SU ALCANCE**

**Generales o de Aplicación Universal**

**Departamentales o de Aplicación Específica**

**POR SU CONTENIDO**

**De Historia de la Empresa o Institución**

**De Organización**

**De Políticas**

**De Procedimientos**

**De Contenido Múltiple (Manual de Técnicas)**

**Mixto**

2.7.1 CLASIFICACIÓN POR SU FUNCIÓN ESPECÍFICA O ÁREA DE

ACTIVIDAD

MANUALES DE PERSONAL

Estos manuales son conocidos también por manuales de relaciones industriales, de reglas y reglamentos de oficinas, manual de empleado, manual de empleo. Este tipo de manuales tratan de la administración del personal, pueden elaborarse destinados a tres clases de usuarios:

- 1.- Para el personal en general. En estos manuales principalmente se dan a conocer las políticas y algunos procedimientos sobre prestaciones de empleados, uso de los servicios, reglamentos de trabajo (asistencias, vacaciones, pago de sueldos, etc.), temas de interés general (tramitación de quejas, sugerencias, etc.)
- 2.- Para los supervisores. En este caso se comunican las actividades y políticas de la administración de como deben ejecutar sus funciones los supervisores hacia sus subordinados; de cuando deben ejercer su criterio propio en el manejo de problemas.
- 3.- Para el personal del departamento o unidad de personal, este puede ser en su caso también manuales de organización del departamento de políticas y de procedimientos específicos a cargo del departamento, como reclutamiento y selección del personal, análisis y valuación de puestos, calificación de méritos, etc.

**MANUAL DE PRODUCCIÓN O INGENIERÍA**

Producción tradicionalmente se ha considerado como una de las áreas más importantes, ya que en ella se presenta la formulación y desarrollo de nuevos métodos de trabajo para la transformación de productos. Este manual tiene la utilidad de lograr coordinar el control de la producción, fabricación, inspección; así como el personal de ingeniería, y debido a que la ingeniería es tan reconocida que en las operaciones de la fábrica los manuales se aceptan y usan extensamente.

**MANUAL DE FINANZAS**

Este manual maneja actividades como contabilidad, costos, gastos, presupuestos, etc. Es responsabilidad del contralor y tesorero que den instrucciones necesarias y específicas a todos aquellos que deben proteger en alguna forma los bienes de la empresa, para asegurar la comprensión de sus deberes en todos los niveles de la administración.

## **MANUAL DE RECURSOS HUMANOS**

En este manual se contemplan aspectos como la contratación y empleo, capacitación, sueldos y salarios, relaciones laborales, servicios y prestaciones, higiene y seguridad industrial.

### **MANUALES GENERALES**

También es usual que un manual no trate solo de un área de actividad exclusivamente, sino que aborde dos o más áreas específicas. Así, si bien puede haber manuales de organización, de políticas o de procedimientos de venta, también hay manuales de política generales o de organización de toda la empresa. Puede darse el caso de una empresa que tenga un solo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

### **MANUALES DE OTRAS FUNCIONES**

En los departamentos de ventas, producción, finanzas y administración de personal se manejan conjuntamente con otras áreas de actividad, funciones específicas, como las compras, las relaciones públicas externas, los servicios administrativos (como puede

ser la correspondencia, intendencia, etc.) dependiendo de su importancia y de la naturaleza de la empresa en la que se trabaja.

## 2.7.2 CLASIFICACIÓN POR SU ALCANCE

### MANUAL GENERAL

Se refieren a todo el organismo; por ejemplo Manual general de organización, Manual general de procedimientos y manual general de políticas.

### MANUAL ESPECÍFICO

Este tipo de manuales se elaboran con base a los procesos internos establecidos en cada área funcional, por ejemplo. manual específico de reclutamiento y selección, manual de auditoría interna etc.

## 2.7.3 CLASIFICACIÓN POR SU CONTENIDO

### DE HISTORIA DE LA EMPRESA O INSTITUCIÓN

“Muchos patrones sienten que es importante darle a los empleados información con respecto a la historia de la compañía, sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actuales. Esto le da al empleado una vista introspectiva de

la tradición y pensamiento que apoya a la empresa con la que esta asociado.

Probablemente contribuye a una mejor comprensión, aumenta la moral y ayuda al empleado a sentir que pertenece, que forma parte de la compañía. El darle a un empleado un cuadro del todo, le ayuda a adaptarse a asimismo dentro del cuadro total”<sup>4</sup>

Generalmente la información histórica por lo común se incluye como la parte de presentación a un manual de políticas o de organización, o de un manual de personal.

### MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Estos manuales exponen con detalle la estructura de la empresa y señalan los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de los objetivos. En el siguiente capítulo hablaremos más detalladamente de este tipo de manual.

### MANUALES DE POLÍTICAS

En este manual su contenido fundamental son las políticas de las empresas.

Una política es una guía básica para la acción; prescribe los límites generales dentro de los cuales han de realizarse las actividades.

---

<sup>4</sup> Terry George, Robert. “Administración y Control de Oficinas” P.136

En sí el significado de la palabra es un poco abstracta; por ello la necesidad de consultar más opiniones:

“La política es el curso de acción o lineamiento general para tratar un aspecto determinado”<sup>5</sup>

“Las políticas son guías para orientar la acción, son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre los problemas que se repiten una y otra vez dentro de una organización”<sup>6</sup>

De acuerdo a los conceptos mencionados podemos conocer el contenido de un manual de políticas.

Para que no exista alguna duda mencionaremos otros conceptos de manual de políticas.

“El manual de políticas señala las reglas que rigen el desempeño de una función”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Fernández Arena, José Antonio. “El Proceso Administrativo”. P. 146

<sup>6</sup> Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José “Fundamentos de Administración”. P. 88

<sup>7</sup> Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración. Pública. “Ensayo de un Diccionario de Política y Administración Pública”. P 554

“Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos”<sup>8</sup>

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

“Un procedimiento es un *modus operandi*; son un conjunto de reglas que señalan una acción procesal, un actuar en tiempo, con un orden preciso de secuencia”<sup>9</sup>

“Los procedimientos son un conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica, que procesan la forma sistemática de hacer determinado trabajo de rutina”<sup>10</sup>

También son llamados manuales de operación, de practicas, estándar, de instrucción sobre el trabajo, de rutinas de trabajo, de tramites y métodos de trabajo.

Los manuales de procedimientos, por sus diversas características, pueden clasificarse en manuales de procedimientos comerciales, de producción, financieras, etc.

1. A tareas y trabajos individuales, por ejemplo, el como operar una máquina de contabilidad.

---

<sup>8</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”. P. 63

<sup>9</sup> Guzmán Valdivia, Isacc. “La Ciencia de la Administración”. P. 126

<sup>10</sup> Rodríguez Valencia, Joaquín. “Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos”. P. 105

2. A prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de todo un departamento.
  
3. A prácticas generalés en una área determinada de actividad, como manuales de procedimiento comerciales, de producción, financieras, etc.

Generalmente los manuales de procedimientos contiene un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones base de diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos. En los manuales de procedimientos de oficina se acostumbra incluir o reproducir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, bien sea llenadas con un ejemplo o con instrucciones para su llenado.

De acuerdo a cada una de las definiciones de diversos autores podemos decir que es un documento el cual contiene información metódica referente a las operaciones que deben llevarse a cabo para el cumplimiento de una tarea específica en una unidad administrativa.

#### MANUAL DE USO MÚLTIPLE

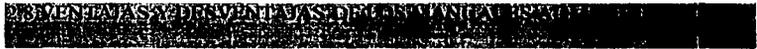
También es conocido como manual combinado especializado. No es muy usual este manual ya que tiene una gran deficiencia y es la falta de información suficiente para abarcar todos las actividades; es por ello que cuando los usuarios buscan información

en el no la encuentran completa o detallada y es cuando se pierde la confianza en el manual como fuente de información.

Muchas empresas informan haber solucionado este problema empleando un manual de objetivos múltiples que no se supone demasiado detallado y, además, editando otros manuales especiales que se refieren a otros temas o trabajos con gran detalle.

### MANUAL MIXTO

Este tipo de manual es una combinación de los antes mencionados, por lo que en su contenido se puede encontrar por ejemplo, políticas y procedimientos o este puede ser un manual de organización y procedimientos.



Las ventajas de los manuales administrativos, nos permiten definir, exactamente la responsabilidad de cada puesto y la relación entre estos, así como señalar exactamente el grado y tipo de autoridad, ya que se puede auxiliar de cuadros y gráficas que consideran el logro de una definición adecuada; solamente mediante ésta una organización puede recibir tal nombre.

Los manuales coayudan a deslindar y diferenciar perfectamente los altos niveles de organización, mismos que son precisamente los más difíciles de definir, en virtud de

estar representados por actividades complejas, ya que las labores que se realizan en la parte baja de la escala, encuentran frecuentemente definiciones aceptables en las instrucciones para operar métodos, máquinas, etc.

Del manual pueden utilizarse las técnicas de análisis y evaluación de puestos, si existen, o por el contrario servirles de base.

El manual contribuye a entender los objetivos de largo alcance de la empresa, igualmente para adiestrar e ilustrar, al igual que el cuadro de organización, ya que una de sus principales ventajas, radica en la unificación de criterios y estimula para pensar en forma organizada.

Podemos señalar unas de las ventajas más importantes:

- a) Estimular la uniformidad.
- b) Eliminar confusiones.
- c) Eliminar incertidumbres y duplicación.
- d) Disminuir carga de supervisión.
- e) Servir de base al adiestramiento.
- f) Base para programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- g) Evitar la implantación de procedimientos incorrectos.
- h) Presentar lo que se está haciendo.

Algunos hombres de empresa señalan el costo elevado y el tiempo que implica la realización de un manual, como sus principales limitaciones.

Así mismo resulta laboriosa su preparación, de ahí que en ocasiones empresas pequeñas justifiquen no contar con ellos, también se dice que el manual es difícil de actualizar, y que puede orillar a una excesiva reglamentación; sin embargo, las limitaciones señaladas se eliminan por medio de la creación de uno que contenga un alto grado de flexibilidad, cualidad que pueda ser incorporada al tomar en cuenta la importancia de las relaciones informales.

Otras de sus limitaciones, la constituye el hecho de ser excesivamente formal, lo que impide, en ocasiones, el uso de criterio o iniciativa de la persona que lo usa, e impide la ejecución de acciones, solo porque el manual no lo señala.

El manual es fuente de información, instruye, orienta a la condición humana, se requiere de su contenido etc., perfectamente bien definido, sin utilizar términos ambiguos u otros que puedan prestarse a confusiones, porque de ser así, los resultados que obtendrían serían, los descados o esperados, se recomienda usar un lenguaje sencillo, para una comprensión.

## 2.1 IMPORTANCIA DE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La importancia de los manuales es: Mostrar el qué, cómo, cuándo dónde y porqué además de facilitar su integración y por lo tanto, participar más activamente en el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Los manuales administrativos han demostrado ser muy convenientes en la práctica y utilización de los recursos que poseen los organismos, evitando los desperdicios, pérdidas innecesarias, vicios y problemas operativos, carentes de algún sistema normativo - administrativo; no existe nada mejor que un manual como instrumento de capacitación y desarrollo del recurso humano, así como elevar la eficiencia y la unificación de criterios.

## CAPÍTULO 3



MANUALES DE ORGANIZACIÓN

3.1 CONCEPTO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Para poder comprender lo que significa un manual de organización, algunos autores nos dicen:

“El manual de organización contiene los aspectos principales con relación a la estructura de los puestos de la institución, es decir, responde a la pregunta, que debe hacerse y quién debe hacerlo. Este documento suele abarcar a toda la institución en general, o en cualesquiera de sus dependencias como son: dirección, gerencias, departamentos o secciones”<sup>11</sup>

“Los manuales de organización se han proyectado, para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organismos, únicamente por un título generalmente, incluyen también los organigramas, y a veces alguna otra información que puede ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la compañía”<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Kramis Joubblank, José Luis “Sistemas y Procedimientos Administrativos” P.117

<sup>12</sup> Dale, Ernest. “Organización” P. 241

"Manuales de organización: Son como una explicación, ampliación y comentario de las cartas de organización, en ocasiones contienen adicionalmente una síntesis de las descripciones de puestos y reglas de coordinación interdepartamental".<sup>13</sup>

Los manuales de organización, son por lo tanto, un producto final tangible a la planeación organizativa. Cuando el manual no existe, cuando no está actualizado, o se limita a gráficas, es obvio suponer que la planeación no ha sido considerada con el debido cuidado.

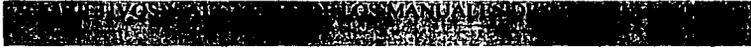
Los manuales de organización, al ser una fuente de datos necesarios, representan un elemento básico a la estructura de la organización, y al mismo tiempo, herramientas útiles para estimular al personal y así disminuir las fricciones que surjan por desconocimiento de los deberes, responsabilidades y funciones propias; ya que en ellos se encuentran codificadas todas las funciones donde se pueden apreciar los objetivos, consultar las políticas y conocer los sistemas y procedimientos para tomar decisiones acertadas dentro de la empresa.

Un manual es el documento que contiene en forma ordenada y sistematizada la información referente a la historia, objetivos, organización, políticas y procedimientos de una empresa que se estiman necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

---

<sup>13</sup> Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica Parte I" P. 177

De acuerdo a las definiciones consultadas podemos definir al manual de organización como: el documento que reúne en forma ordenada y sistematizada, la información, y/o las instrucciones referentes a la agrupación de los recursos humanos de una entidad, a fin de mostrar las relaciones que conforman la estructura de la misma; la autoridad y responsabilidad de cada elemento en el desempeño de las funciones que se le han encomendado y el nivel jerárquico en que se ubican.



Ernest Dale, señala que: "El manual de organización contiene los objetivos primordiales de la empresa y del trabajo para lograrlos; familiariza a los miembros de la organización con la forma en que los diferentes puestos se enlazan, unos con otros y pueden ser de suma utilidad para adiestrar a los directores o gerentes, en el quehacer de la empresa"<sup>14</sup>

Munch Galindo y García Martínez, manifiestan que "Los beneficios que ofrece el manual de organización, radica en que explican los detalles más relevantes de la organización, como son: la finalidad de cada elemento y la declaración de funciones".<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Dale Ernest. "Organización". P. 241

<sup>15</sup> Munch Galindo, Lourdes y García Martínez, José "Fundamentos de Administración". P. 135

Podemos entender por lo tanto, que los principales objetivos de un manual de organización, son los siguientes:

- Proporcionar información para la toma de decisiones.
- Lograr una mayor supervisión del trabajo.
- Definir adecuadamente la autoridad y la responsabilidad dentro de la misma organización.
- Facilitar la delegación de autoridad.
- Determinar las responsabilidades de cada puesto y la relación correcta con los demás puestos.
- Servir de guía en la selección y capacitación del personal.
- Evitar duplicidad de funciones.

### OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización son el recurso de orientación para ayudar al personal. Auxiliar para que las instrucciones sean precisas, para aclarar políticas y procedimientos tendientes a fijar, las responsabilidades, para proporcionar soluciones rápidas y eficientes a los problemas que se presenten, así como mostrar como puede el personal contribuir a lograr las metas objetivos de la empresa, para de esta manera, obtener que las relaciones con el personal de la misma compañía, puedan ser las mejores; además de que proporciona una visión amplia de la sociedad y su estructura;

también pueden descubrirse algunos vicios, que se interpongan al adiestramiento rápido del personal.

### EL CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

El contenido de un manual de organización puede ser tan variado, como detallado según se requiera, o bien, de acuerdo con el tamaño de la entidad y/ o a los objetivos que se deseen cumplir con la implantación del mismo.

Sin embargo existen elementos inmutables que debe contener un manual. Algunos autores proponen guías respecto a su contenido organizativo; y a continuación se presenta una relación de estas guías:

George P. Terry, dice:

- Carta de organización.
- Descripción de funciones.
- Líneas de autoridad y responsabilidad.
- Obligaciones y relaciones de cada unidad de organización.

José Luis Kramis propone los siguientes juicios:

- Antecedentes.
- Objetivos.

- Políticas.
- Funciones.
- Organigramas.
- Descripción de puestos.

Como podemos observar, existe una diversificación de opiniones acerca de los elementos que debe contener un manual de organización.

Por lo consiguiente se tomarán de todos los autores los puntos más importantes que debe contener un manual de organización, dando una breve reseña de cada punto.

#### 3.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL MANUAL.-

Es el primer conocimiento que tendremos del manual, es la hoja en donde reconocemos de que tipo de manual se trata y quien pertenece contiene:

- Logotipo y nombre de la entidad.
- El título del manual.
- La unidad o unidades a cargo de su elaboración y revisión.
- Lugar y fecha de elaboración, así como, de su institución y de su última actualización.
- Cantidad de eje
- Ejemplares elaborados.

**3.4.2 TABLA DE CONTENIDO O ÍNDICE GENERAL DEL MANUAL.**

Es la lista de los capítulos que constituyen el manual, existen ciertos lineamientos para su elaboración como:

- Anotar la palabra índice con mayúsculas.
- Señalar el número de páginas a continuación del nombre del capítulo.
- Indicar con números arábigos y decimales los capítulos y subcapítulos, respectivamente.

**3.4.3 ÍNDICE ALFABÉTICO DEL MANUAL.**

Es la relación, como su nombre lo indica, enunciando en forma alfabética de los temas que incluye el manual y su página correspondiente.

**3.4.4 PRÓLOGO O INTRODUCCIÓN DEL MANUAL.**

En este punto tratamos de dar una exposición, la mas breve posible, de la utilidad en materia de consulta que pretende lograr el manual a quien va dirigido, la forma de utilizarlo y cada cuando y de que forma se harán las revisiones y actualizaciones. Es recomendable introducir un mensaje y la autorización de la máxima autoridad, inscrita en el manual.

**3.4.5 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACIÓN.**

Este punto comprende la historia de la empresa desde su origen, fecha de constitución, circunstancias que provocaron su creación, fundadores, etc.; las etapas por las cuales se fue desarrollando, cambios en su estructura, en su giro, la intervención del estado, en su caso, etc.; pudiendo comprender también la localización de la oficina matriz, así como la de sus sucursales en caso de existir.

**3.4.6 DESCRIPCIONES JURÍDICAS DE LA ORGANIZACIÓN.**

También conocidas como base o marco legal o legislación. Se deberá investigar exhaustivamente todos los ordenamientos jurídicos que sustentan, dentro del aspecto legal, el funcionamiento que rige a la empresa y que deben de influir en sus atribuciones. Deberán aparecer solo los ordenamientos que se encuentren en vigor, es recomendable ordenarlos como sigue:

- Constitución política.
- Tratados y/o convenios internacionales.
- Leyes.
- Reglamentos.
- Decretos.
- Acuerdos.
- Oficios.
- Circulares, otros.

#### 3.4.7 ATRIBUCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

En este punto se va a redactar, a manera de copia textual, las facultades otorgadas a nuestra empresa, con respecto al instrumento juicio o administrativo señalado anteriormente. Es necesario que se haga referencia, al pie de página, de la disposición jurídica correspondiente.

#### 3.4.8 OBJETIVO DE LA ORGANIZACIÓN.

En esta parte del manual incluiremos el fin que se pretende alcanzar en la empresa, en una área de esta, un departamento, una función o actividad específica. las características que debe presentar son:

- Claridad, precisión, medible y factible.
- Redactarlo, iniciando con un verbo en infinitivo.
- Indicar uno por cada párrafo y enumerarlos en caso de ser dos o más.

#### 3.4.9 POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN.

En este punto se van a señalar los lineamientos que indican a los integrantes de la empresa, la forma o los criterios en los cuales deberán fundamentar su actuación, éstas se dictan en base a las actitudes razonables por parte de la dirección, apoyadas por su experiencia y que sus jefes las transmitirán a sus subordinados de manera escrita, para que así se cumplan los objetivos planeados anteriormente.

Estas políticas no se aplican por sí mismas, ya que dejan campo para la actuación y criterio personal, enmarcada hasta donde podemos llevarlas, que hacer y que no hacer. Su redacción deberá hacerse de manera clara, precisa y concisa, e incluso, introducir todas las necesarias, siempre y cuando se pretenda que el trabajo se desarrolle de manera ordenada y eficiente. Deberán expresarse en modo imperativo indicando su tipo, es decir, generales, particulares, de nivel operativo, de nivel directivo, etc.

#### 3.4.10 FUNCIONES DE LA ORGANIZACIÓN.

En este apartado definirán las acciones a desarrollar, para la obtención del objetivo predeterminado, adecuándolas a las necesidades que vayan requiriendo, invirtiéndose estas en dos tipos:

**Funciones genéricas.**

Se engloban todas las actividades de una área.

**Funciones específicas.**

Se detalla cada una de las actividades a realizar.

### 3.4.11 ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ORGANIZACIÓN.

Es la manera en que se ordenarán los puestos (en forma jerárquica, la relación que existe entre ellos). Puede ser en forma de lista, anotando en primer lugar los órganos superiores, a diferente margen de acuerdo al nivel escalafonario y siguiendo ese orden a los inferiores.

### 3.4.12 ORGANIGRAMAS DE LA ORGANIZACIÓN.

Es la presentación en forma de esquema de la estructura orgánica de la empresa, describiendo gráficamente los niveles de rango, unidades de asesoría, líneas de autoridad y responsabilidad, con las formas de comunicación y la relación que guardan todas las armas administrativas que componen a la administración.

También "Conocidos como cartas o gráficas de organización. Consisten en hojas o cartulinas en las que, cada puesto de un jefe, se represente por un cuadro que encierre el nombre de ese puesto, representado por la unión de los cuadros, mediante líneas que indican los canales de autoridad y responsabilidad"<sup>16</sup>

Otra definición de organigramas: "Son diagramas que configuran las estructuras formales de las organizaciones. Un organigrama típico muestra las distintas

---

<sup>16</sup> Reyes Ponce, Agustín. "Administración de Empresas, Teoría y Práctica Parte I". P. 190

posiciones, el lugar de los accionistas y las líneas de autoridad que unen unos a otros”<sup>17</sup>

Los organigramas o diagramas sirven para dividir las funciones; los niveles jerárquicos, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los puestos de cada grupo de empleados, trabajadores, etc., las relaciones entre los diversos puestos de la empresa y en cada departamento o sección.

Los requisitos que este debe cumplir son:

Que sean claros, esto es, que tengan un reducido número de puestos, no deben comprender a personas sin cargos. Por ello, se inicia con el nivel mas alto, empezando con el director o gerente general y terminarlos con los jefes de supervisores del último nivel.

#### 3.4.12.1 TIPOS DE ORGANIGRAMAS DE ACUERDO A SU REPRESENTACIÓN GRÁFICA.

##### VERTICALES

Representan cada puesto subordinado por cuadros en un nivel inferior. De cada cuadro del segundo nivel, se sacan líneas continuas que indican la comunicación de

---

<sup>17</sup> Schermerhorn, Hunt y Osborn. "Comportamiento en las Organizaciones" P. 334

autoridad y responsabilidad de los puestos que dependen de el y así, sucesivamente, tienen las ventajas de ser los mas prácticos y fácilmente comprendidos, indican en forma objetiva las jerarquías del personal. Como desventaja se produce el efecto llamado triangulación, ya que después de dos niveles es muy difícil indicar los puestos inferiores, lo cual puede solucionarse haciendo una carta maestra que comprenda hasta el primer nivel lineal y staff de la empresa, y posteriormente hacer para cada división departamento o sección, elaborando otra carta suplementaria y en segundo lugar se podría colocar a los subordinados de un jefe, cuando son numerosos, unos sobre otros, ligados por una línea de autoridad y responsabilidad que corre a uno de los lados.

### HORIZONTALES

Representan los mismos elementos que los anteriores y en la misma forma, solo que comenzando por el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los otros niveles sucesivamente a la derecha. Tienen como ventaja que siguen la forma normal en que acostumbramos leer, considerado el efecto de triangulación que indica mejor la longitud de estos niveles, por donde pasa la autoridad formal. Sin embargo, son poco usados, pues resultan demasiado apiñados los nombres de los puestos y, por lo tanto, poco claros, además de que ocupan mucho espacio.

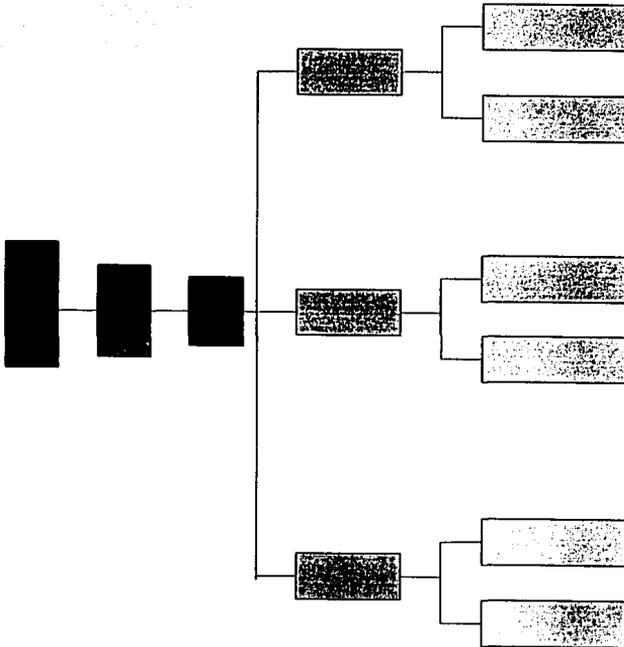
## CIRCULARES

Estos se forman por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima, a cuyo alrededor se trazan círculos concéntricos que constituyen un nivel de organización. En cada uno se colocan los puestos inmediatos y se desligan por medio de líneas que represan los canales de autoridad y responsabilidad. Sus ventajas señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan o disminuyen la idea del status más alto o más bajo. Permiten colocar mayor número de puestos en el mismo nivel; pero en ocasiones resultan confusos y difíciles de leer, dado que, no permiten colocar con facilidad niveles donde hay un solo funcionario, por lo que su movimiento no es muy práctico.

## ESCALAR

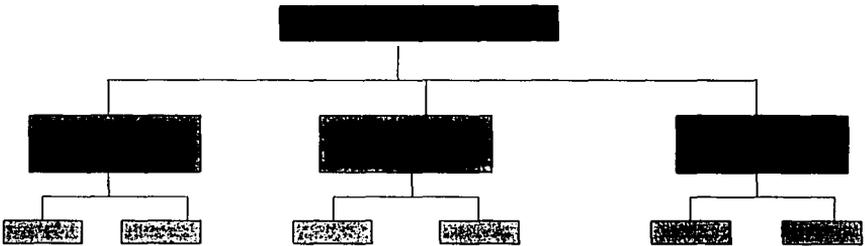
Consiste en señalar con sangrías en el margen izquierdo, los niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que indican, dichos márgenes; en estos casos pueden ser en distintos tipos de letra, que son pocos usados, pero muy sencillos, aunque también carecen de la fuerza objetiva de aquellos cuyos nombres aparecen dentro de un cuadro, haciéndolos más difíciles de entender.

EJEMPLO DEL ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

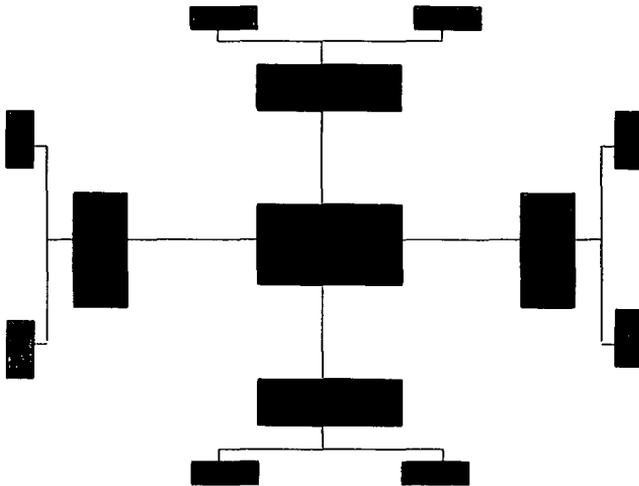


TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

### EJEMPLO DEL ORGANIGRAMA VERTICAL



EJEMPLO DEL ORGANIGRAMA CIRCULAR



#### 3.4.12.2 CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS POR SU AMPLITUD.

##### ORGANIGRAMAS MAESTROS

Estos organigramas muestran la estructura completa, también muestran a simple vista un panorama de todas las relaciones entre los departamentos o componentes principales, que en realidad no se usan porque provocan confusión.

##### ORGANIGRAMAS SUPLEMENTARIOS

Este tipo de organigramas, contienen la estructura de un solo departamento o de uno de los componentes principales y ofrecen detalles sobre: relaciones y obligaciones de este departamento, permite aclarar y poner en relieve el trabajo en cada departamento y difunden el conocimiento sobre la estructura orgánica y su utilidad en la empresa.

##### VENTAJAS

Crear un organigrama sobre la estructura de una empresa, es de mucha utilidad, ya que entre otras ventajas, indica a los ejecutivos que lugar ocupan dentro de la organización. La persona encargada de un problema determinado, les señala las funciones principales a llevarse a cabo en la empresa, así como muestra a cada una

quien es su jefe, quienes sus subordinados, y como quien tiene cierta autoridad sobre la forma en que deberán desempeñar sus cargos.

## LIMITACIONES

Únicamente señala las relaciones precisas, dejando a un lado las informales que se tienen una enorme importancia, desde el punto de vista social. Es la representación rígida y estática de un fenómeno por naturaleza cambiante, que por lo general representan relaciones, mas que categorías, aunque muchos individuos manifiestan en su contra, la idea de que se molestan por el lugar que ocupan en una empresa, sobre todo cuando este lugar es muy bajo; sin embargo, una adecuada difusión de lo que son los organigramas, permiten disipar muchas molestias y se revisan frecuentemente se darán cuenta del beneficio de sus múltiples ventajas.

### 3.4.12.3 PREPARACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS.

Si ya existiera la estructura organizacional, y se deseará elaborar la carta de organización con base en aquella, recomendamos los siguientes puntos:

Se pueden anotar las autoridades supremas, de ahí en forma descendente ir apuntando quienes dependen de dicha autoridad, y que funciones desempeñan.

Los organigramas se pueden fraccionar convencionalmente, en organigramas maestros y suplementarios, los primeros muestran toda la estructura de la organización formal; los suplementarios, se dedican exclusivamente a un departamento o a un componente principal, y dedica más detalles respecto a relaciones, autoridad y obligaciones dentro de dicha área.

#### **3.4.13 DIRECTORIO DE LA ORGANIZACIÓN.**

Se agrupan en forma de listado, desde el de más alto nivel directivo, hasta el nivel de mandos intermedios, indicando el nombre y puesto que ocupa, así como su número telefónico.

#### **3.4.14 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

Suele ser la parte mas amplia del manual, ya que se describen las generalidades y operaciones de cada uno de los puestos que componen nuestra organización.

Contiene puntos como:

- Nombre del puesto.
- Número de personas que lo ocupan.
- Ubicación.
- Puestos bajo su mando.
- Puesto inmediato al que reportan.
- Horario de trabajo.

- Funciones.

A continuación mencionaremos diversas definiciones de *descripción de puestos*. de algunos estudiosos en la materia:

“La descripción de puestos es la base ideal para fijar objetivos porque en ellas están consignadas las actividades de cada miembro. Las descripciones de puestos se mantienen al día ya que constantemente el jefe y el subordinado deben de revisar las funciones del puesto”<sup>18</sup>

“ Es la determinación técnica de lo que el trabajador debe hacer. En la descripción se distingue: El encabezado o identificación que contiene el título, la ubicación, el instrumental, la jerarquía, de quien depende, a quienes manda, contactos permanentes, internos y externos; la descripción , que es una definición, lo mas breve y precisa posible; además, la descripción específica, en donde se detalla cada operación, con estimación aproximada de tiempo y que requiere. Estas operaciones se clasifican en permanentes, periódicas y eventuales. También se exponen los requisitos que se deben llenar quien ocupe el puesto concentrados en cuatro factores: habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo. Se subdividen en otros mas

---

<sup>18</sup> Hernández y Rodríguez. "Fundamentos de Administración." P. 291.

específicos como: conocimientos, experiencia, esfuerzo físico, esfuerzo mental y visual, responsabilidad de bienes, equipos o tramites, medio ambiente y riesgos<sup>19</sup>.

Edwin Scott.- Deben anotarse todas las obligaciones necesarias en los puestos apropiados. El contenido del puesto debe estar bien definido, de tal manera que las responsabilidades no entren en conflicto con las de otros puestos, y cada puesto debe de tener un cambio de obligaciones concordantes con el talento especializado, y el nivel de responsabilidad de un individuo. Las descripciones de puestos, no solo sirven para los objetivos inmediatos de la evaluación de estos, dan la oportunidad para el análisis de la organización, definen los detalles de la estructura de la organización y sirve como guía práctica para los individuos involucrados.

Es por esta razón, que constituyen la parte mas sustancial del manual de organización. "El propósito es guiar a los ejecutivos y los funcionarios en la selección de puestos y de su asignación de los empleados"<sup>20</sup> "Son definiciones por escrito, que detallan, las responsabilidades inherentes a cada uno de ellos. Tales descripciones que se incluyen en un manual de la organización, son útiles para que el personal clave defina sus actividades. Se emplea, también para la evaluación de los empleos y para la clasificación de los individuos, constituyendo un soporte muy útil para la

---

<sup>19</sup> Reyes Ponce, Agustín.- "Administración de Empresas. Teoría y Práctica 2a. Parte" P. 241

<sup>20</sup> Scott Roscoe, Edwin.- "Organización para la Producción." P. 367

administración. Aclara las relaciones, ayuda a coordinar las operaciones y sirven como guía para el futuro desarrollo".<sup>21</sup>

Consideramos que son el instrumento principal, para conocer el porque existen los cargos. Son documentos concisos y claros que no deben dejar duda sobre la naturaleza y motivo de lo que se debe hacer, de como se hacen las cosas, y de porque existen los puestos; en otros términos, de objetivos y necesidades de la compañía.

La descripción de puestos, es una herramienta primordial en la elaboración de un manual, por lo cual, se retomará el tema con mayor amplitud más adelante.

#### 3.4.15 ÍNDICE DE PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Aquí se anotarán los procedimientos, más importantes que se realizan en las áreas que componen nuestro manual de organización.

#### 3.4.16 GLOSARIO DE TÉRMINOS DE LA ORGANIZACIÓN.

En muchos casos, se hace necesario la utilización del léxico técnico, persiguiendo definir los términos poco comunes comprendidos en el texto de nuestro manual.

Los lineamientos, a seguir, para su elaboración, son los siguientes:

- La definición deberá ser lo más amplia, clara y concreta posible.

---

<sup>21</sup> IBÍDEM P. 105

- No deberá utilizarse el término en la explicación.
- Los términos se ordenarán en forma alfabética.
- Es conveniente utilizar mayúsculas en el término y minúsculas para la explicación.

Como vemos, el contenido de los manuales, solo podrá adaptarse de acuerdo a las exigencias y características que presenta la empresa, dejando a criterio del encargado o encargados de la elaboración, de dichos manuales, los puntos y apartados que se crean necesarios para que cumplan su función. Así como los pasos a tomar en cuenta para un manual de organización.



El procedimiento para la elaboración de un manual organizativo, no es cosa fácil, aunque tampoco, vamos a decir que resulte algo muy complicado; lo que si es cierto, es que deberemos de tener en cuenta la responsabilidad que ello representa.

Un manual bien diseñado y estructurado, representa un excelente canal de comunicación, por el contrario si adolece de algunas deficiencias en su estructura, solo representará un despilfarro, tanto en tiempo como en lo económico.

Desafortunadamente la elaboración de este inciso, a manera de sugerencia, se proporciona de una manera viable, eficaz, útil y práctica, para la elaboración de manuales de organización y así se puede lograr la obtención de los resultados esperados.

Como primer paso, deberemos definir el objetivo y la utilidad que proporciona a los usuarios dicho manual.

Segundo paso, a continuación se llevará a cabo una planeación cuidadosa de manera racional, tendiente a lograr con esto, que los problemas de organización se reduzcan al mínimo posible, y que la inversión económica y en tiempo, valga la pena, dando respuesta así a las necesidades de la empresa.

La unidad responsable de la planeación y producción de los manuales, comúnmente es el departamento de organización y métodos, el cual puede desarrollar la habilidad, destreza en la productividad y redacción, punto importantísimo para el entendimiento del manual.

Durante el proceso de planeación, se deberá disponer del período suficiente para corroborar por escrito una apreciación de tiempo, dinero y de la gente que se necesitará, para planearlo y a la vez, cuando son convenientes las revisiones y actualización. Dentro de la planeación deberemos tener en cuenta, de manera general, lo concerniente a la redacción de la mecánica productiva.

Como tercer paso, es preciso elaborar un programa de trabajo, determinando las etapas de que constará su estudio y programar el tiempo en el que se realizará cada etapa, lo que nos ayudará a coordinar la secuencia de actividades que realizaremos, así como el tiempo a establecer para la terminación del proyecto.

Por último, en la etapa de planeación, es necesario exponer un presupuesto coherente de acuerdo a lo planificado estableciendo los costos que se deriven de la producción del manual.

Una vez planteado lo que se va a hacer, comenzaremos por recopilar todos los datos que integrarán nuestro manual, lo cual consiste, precisamente, en hacerse llegar la información en la forma más detallada y que constituye la materia prima que nos servirá de base para la estructuración del manual. Para la recolección de datos, como sabemos, existen varios métodos, como son: investigación documental, la observación, los cuestionarios y las entrevistas.

#### 3.5.1 LA INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.

Este sistema contempla el allegarse la información a través de oficios, circulares, memorándums, documentos contables, jurídicos y administrativos que tenga la institución; esta información servirá para conocer los antecedentes para crearnos una visión general de la empresa. Como no todo lo encontraremos por escrito, y además,

mucho del contenido de la documentación ya es obsoleta, recurriremos a la observación.

### 3.5.2. LA OBSERVACIÓN.

El analista observa de manera directa, como realiza sus actividades un trabajador y anota las labores que desarrolla, y verifica que lo dicho por el empleado es cierto. Esta norma es más comúnmente utilizada en el sector operativo, dado que cuando existen áreas de grandes dimensiones, por consiguiente, hay un gran número de personal, que no cuenta con analistas suficientes para dicho estudio, por lo que es conveniente hacer uso de los cuestionarios.

### 3.5.3 CUESTIONARIOS.

Los cuestionarios sirven para dar respuesta a los argumentos o dudas no solucionadas a través de los métodos anteriores, por otra parte, cuando el área de estudio es muy grande, o se desea conocer la misma información de áreas distintas, es conveniente elaborar el cuestionario en forma más breve y sencilla posible, cuidando la calidad de su diseño, forma de presentación, además de que las preguntas deberán ser redactadas en forma sencilla y concreta para obtener con ello una mayor participación por parte de los involucrados. Podemos mencionar como desventajas, que la información que obtengamos del cuestionario nunca llega a ser preciso.

### 3.5.4 LA ENTREVISTA.

Este método es el más usual, dado que se obtienen los mejores y más completos resultados, se puede aplicar, tanto al trabajador, como a los superiores inmediatos, del primero se hace necesario su explicación, debido a que nadie, mejor que el, conoce lo que se realiza en su puesto, mientras que del segundo, se torna necesario verificar que la información obtenida del trabajador es completa y verídica.

De acuerdo a los requerimientos y rapidez del estudio, se deberá elegir el método más adecuado, pudiendo también combinarlos, para lograr un estudio más completo.

Una vez que hemos determinado de que manera, podemos recopilar los datos necesarios que incluirá el manual, se decidirá quienes realizarán su elaboración, para lo cual cuento con dos alternativas:

- La unidad responsable de su elaboración.
- El departamento usuario del manual.

Los responsables de la elaboración del manual deben, precisamente, poseer mente analítica, ya que su tarea consiste primordialmente en obtener información, estudiarla minuciosamente, criticarla y en su caso transformarla.

Antes de empezar a redactar el contenido del manual, se debe tener un dominio completo del tema, porque ya reunido todo el material, se tiene que organizar; esto es,

seleccionar aquella información que nos sea útil, y eliminar aquella que no corresponda.

En base a los datos ya depurados, hacer un análisis de la organización, empleando las técnicas administrativas, proponiendo modificaciones, si fuese ineluctable, buscando siempre la prosperidad de la empresa.

Entraremos ahora, a la forma y compaginación del contenido del manual, tratando de que represente un estímulo para el lector.

Primeramente, deberá estar dividido por medio de un sistema de numeración persiguiendo que su entendimiento, sea más atractivo, estos sistemas pueden ser, el numérico y el alfanumérico.

No debemos olvidar que, un aspecto muy importante de nuestro manual lo constituyen, la elección del empastado, de los señaladores del índice y del papel que utilizaremos.

Abordaremos ahora, lo concerniente a la parte inicial de nuestro manual, enseñando al personal su uso y composición, haciéndole saber en donde se encuentran los temas de su interés; lo cual lograremos a través de la tabla de contenido, el índice alfabético y la introducción.

A continuación daremos unas recomendaciones para la elaboración de cada uno de los puntos anteriores.

Un punto muy significativo también, es la redacción del manual.

A veces se hace necesario introducir en los manuales, ilustraciones, que como: tablas de decisión, formas, gráficas de ubicación, fotografías, dibujos, etc. Para lo anterior, tendremos en cuenta:

- Que sea necesaria la ilustración en el manual, y que apoye a la redacción; y no por ego personal, ni tampoco que resulte efímera.
- Cuando ya contemos con el proyecto del manual, es necesario someterlo a revisión a manera de comprobar, que la información sea correcta, que no existan contradicciones, que este completa y corresponda a la realidad. Es aconsejable que el manual sea examinado por cuatro diferentes tipos de inspección: uno que denomine lo tratado en el manual; alguien que pertenezca al departamento legal; un especialista en redacción; complementándolo una persona que desconozca el tema en cuestión y por la autoridad responsable de su aprobación.

- Una vez revisado y aprobado el manual, el siguiente paso consiste en la producción; esta puede ser: mecanografiada o computarizada.
- En cualesquiera de las dos formas anteriores y según convenga a la empresa, se hacen necesarias las siguientes observaciones: Estar al tanto como el, la mecanógrafa o el operador del formato y composición del manual. Podemos darle una muestra de como queremos el trabajo, utilizar pocas mecanógrafas u operadores, consiguiendo con esto que aquellos dominen mejor las condiciones impuestas y hacer uso del dictado, obteniendo con esto una mayor rapidez.
- Es muy importante saber el número de ejemplares que se producirán del manual, haciendo una investigación acerca del registro de funcionarios y empleados que la necesiten; por otra parte, el manual no es destinado a la persona, sino al puesto.
- Para ejercer un control sobre los manuales, es necesario numerarlos, registrando el número entregado y el puesto desempeñado por la persona que lo tiene en su poder, este también servirá para precisar a que empleados se le enviarán las reformas o actualizaciones que se le hagan al manual, cuando estas sucedan.

### 3.6 IMPLANTACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Después de todas las recomendaciones dadas anteriormente, no es posible hacer llegar el manual a los usuarios que, a partir de este momento, realicen las actividades que contiene ese documento.

Por lo tanto, se hace necesario capacitar a los usuarios para que lo conozcan y sepan consultarlo, para aplicarlo correctamente y así obtener el mayor beneficio de este.

Este adiestramiento deberá hacerse con grupos de hasta veinte personas, tratando de que estén involucradas o afectadas por él. Pueden aprovecharse estas reuniones, para llevar a cabo la distribución del manual.

En caso de no poder capacitar a los usuarios, es recomendable que se entreguen los manuales de organización a los seleccionados, se les dirige un escrito en el cual se exponga lo mas importante, en cuanto a su uso, informándoles también, a donde pueden dirigirse en caso de aclaraciones o sugerencias al documento.

**MANTENIMIENTO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN**

Las revisiones y actualizaciones para el mantenimiento del manual de organización, representan el punto final y de importancia trascendental en la utilización del mismo.

Si el manual no recibe el mantenimiento adecuado, es fácil darse cuenta, porque lo único que representará serán pérdidas económicas y de tiempo. Como dijimos anteriormente, las revisiones y actualizaciones, del manual, deberán planearse desde su elaboración, indicando los periodos de revisión y en su caso de la actualización correspondiente.

Existen dos maneras de realizar las actualizaciones:

- Actualizaciones irregulares.- Estas se elaboran cada vez que la organización lo considera pertinente, o surja algún problema.
- Actualizaciones regulares.- En estas, las empresas forman periodos de revisión aunque los manuales no presenten ningún problema, realizando reuniones con las áreas implicadas, para precisar el grado de dificultad y efectividad que se presente en la práctica al aplicarlas.

Para que los manuales de organización no pierdan su utilidad, es muy importante la veracidad y exactitud de su información: aquí es donde radica que las revisiones, no representan pérdida de tiempo; por lo tanto, es también muy importante, que la unidad encargada de su elaboración no olvide el conformar un programa de revisiones que ayudarían a conservarlos de acuerdo a la realidad operativa-administrativa. También se hace necesario que todas las modificaciones, alteraciones o eliminaciones que se le hagan deberán verificarse para que no se salgan de los objetivos y políticas generales de la organización, evitando con esto anomalías en las otras unidades que componen a la empresa.

Por último, todas las actualizaciones, deberán ser autorizadas y distribuidas de la manera más rápida y completa posible, para evitar así desarticular la uniformidad ya existente. Es de suma importancia, no modificar el manual de organización hasta que su cambio no este autorizado y consignado debidamente.

Para el mantenimiento del manual, se procederá por medio de la utilización de hojas sustituibles, señalando al personal que recibió el manual, si la hoja que se distribuye, sustituye completamente o en parte, a la que con el mismo número esta en el manual, recabando del empleado a quien se le entrega la firma de recibido; determinando por último, el día en que se hará el cambio al sistema.

En caso de manuales ya usados durante mucho tiempo, es conveniente evaluarlos, y así darnos una idea más clara si deben eliminarse en su totalidad, mejorándolos o resumiéndolos.

Si lo que se pretende es realizar una propuesta, deberá tener conciencia con lo que se plantea, así como la plena convicción de la forma de trabajo en ese momento, sobre la situación funcional y por ende de que el manual de organización, puede mejorar. Así entonces, se deberá efectuar un análisis detallado de la organización existente, confrontándolo mediante un proceso mental, lo presente y futuro, y cuyo fin se pretenda modificar las actividades, objetivos o políticas que se requieran y deban mejorarse sin alterar el equilibrio de la empresa.

Para el desarrollo de la propuesta, se hará una exposición de los motivos, a cada jefe representante de área, o a su inmediato superior y del personal que ahí labora, dando a conocer de lo que se pretende es solamente una simplificación de las funciones, tendientes a incrementar los índices de productividad, que den como resultado una calidad óptima de los bienes y servicios que produce la empresa.

Ante la solución a la propuesta, deberán cuidarse importantes aspectos, como la sencillez, rapidez, seguridad, economía, coordinación y control.

Al sugerir la propuesta, es recomendable elaborar un organigrama estructural y otro funcional; indicando los niveles jerárquicos y líneas de autoridad, así como las funciones que cada unidad debe desarrollar.

Para la modificación del manual, una vez autorizada la propuesta, deberá seguirse la misma metodología señalada anteriormente.



Consideramos que las ventajas y desventajas de los manuales de organización, son las siguientes:

### 3.8.1 VENTAJAS.

Permiten definir exactamente las responsabilidades de cada puesto y la relación entre estos, así como señalar exactamente el grado y tipo de autoridad, ya que se puede auxiliar de cuadros y gráficas que permitan lograr una definición adecuada; por lo que, una empresa que reúna estas características, puede recibir tal definición.

Los manuales ayudan a diferenciar y deslindar perfectamente los altos niveles de organización, mismos que son precisamente los más difíciles de definir, en virtud de estar representado por actividades complejas, ya que las labores que se realizan en la

parte baja de la escala, encuentran frecuentemente definiciones aceptables en instructivos para operar máquinas, métodos, etc.

En el manual se pueden utilizar las técnicas de análisis y evaluación de puestos, si existen, o por el contrario servirles de base.

El manual ayuda a entender los objetivos de largo alcance de la empresa, sirve igualmente para adiestrar e ilustrar y, al igual que el cuadro de organización, una de sus principales ventajas, radica en la unificación de criterios y estimula a pensar en forma organizada.

### 3.8.2 DESVENTAJAS.

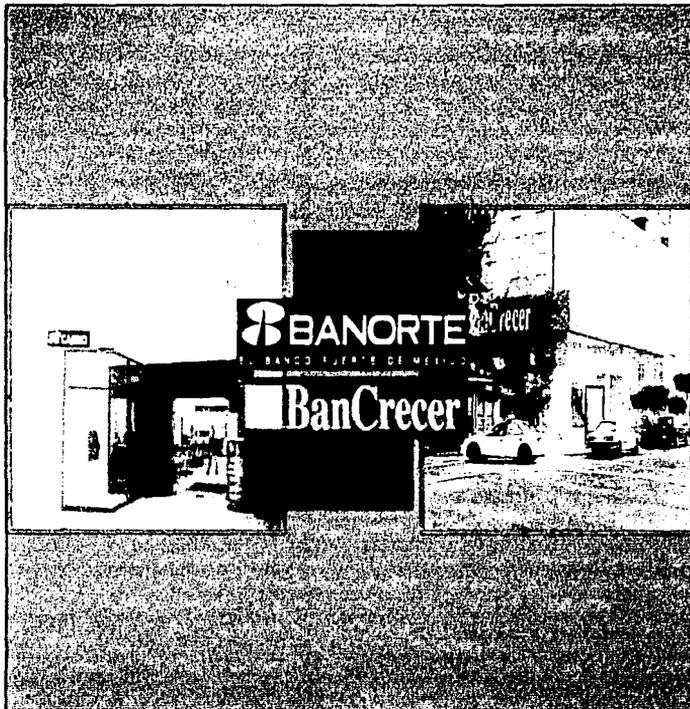
Algunos empresarios señalan como sus principales limitaciones, el costo y el tiempo que implica la realización de un manual; así como resulta laboriosa su preparación, de ahí que en ocasiones, empresas pequeñas, justifiquen el no contar con ellos. También se dice que el manual es difícil de actualizar y que puede orillar a una excesiva reglamentación. Sin embargo, las limitaciones antes señaladas se eliminan por medio de la creación de un solo manual, con un alto grado de flexibilidad, cualidad que le ha sido incorporada al tomar en cuenta la importancia de las relaciones informales.

Otras de sus limitaciones la constituye el hecho de ser excesivamente formal, lo que impide, en ocasiones, el uso de criterio o iniciativa de la persona que lo usa, impidiendo con ello, la ejecución de acciones, solo porque el manual no lo señala.

El manual es fuente información e instrucciones, dado que orientan a la acción humana, se requiere que su contenido sea perfectamente bien definido, sin utilizar términos ambiguos, u otros que puedan prestarse a confusiones, porque de ser así, los resultados que se obtendrían serían precisamente los deseados o esperados, se recomienda, por lo tanto, usar lenguaje sencillo, para su mejor comprensión.

Después de haber detallado todo lo concerniente a los manuales de organización, es preciso realizar lo mencionado en este capítulo para llevar a cabo nuestro caso práctico. A continuación se elaborará dicho caso.

## CAPÍTULO 4



## CASO PRÁCTICO

**MANUAL DE**  
**ORGANIZACIÓN**

**BANCRICRI**

**SUCURSAL**

**BALDERAS**

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

Debido a la diversidad de criterios para operar la aplicación del sistema en sucursales y con ello la posible afectación de oportunidad y calidad del servicio a clientes del Banco y usuarios de áreas internas, resulta importante establecer estándares de trabajos operativos y administrativos que permitan de una manera fácil, ordenada y correcta uniformar los procesos únicos y se recomienda que sean evaluados constantemente para detectar los errores que se presentan y la solución inmediata a los mismos, mediante el preciso apoyo de las áreas que directamente son responsables de atender el problema.

Con el transcurso del tiempo la Sucursal Balderas ha crecido en su demanda tanto física como en su personal; por lo cual se tiene que volver a reestructurar debido al incremento del número de personas y de recursos que se encuentran en ella.

Por otra parte con el manejo de las otras sucursales multiexpress, donde todo el personal debe ser plurifuncional, en cierta forma en esta sucursal existe cierta confusión con ese término, ya que el personal maneja la misma política.

Por lo cual es necesario estructurar un nuevo organigrama y realizar una descripción de puestos con sus respectivas funciones de cada uno de los que labora en esta sucursal.

#### 4.2 OBJETIVO ESPECÍFICO DEL MANUAL

Establecer las estandarización de procesos sobre la operación del sistema en la sucursal, así como los aspectos administrativos que se derivan del movimiento diario.

#### 4.3 ALCANCE DEL MANUAL

Para todo el personal que labore en esta sucursal. y para aquellas personas que trabajen en la misma institución y que deseen llevar a la practica este manual.

#### 4.4 PROBLEMAS DE LA SUCURSAL

Duplicidad de funciones y actividades u omisión de ellas.

No se lleva un control del personal dentro de la sucursal.

No hay un flujo de comunicación en la sucursal ni ascendente ni descendente.

Existe un número muy elevado de la rotación del personal.

4.5. DATOS GENERALES BANCRIERI SUCURSAL BALDERAS

4.5.1 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

Bancrieri nace por el año de 1939, crece en el noreste y se fortalece fusionándose con otras instituciones financieras, en esa fecha era conocido como Banplata.

En el año de 1966 se le da el nombre de Bancrieri, como se le conoce actualmente cuando logra fusiones con otras instituciones financieras.

En el año de 1991 Bancrieri es adjudicado a grupo de empresarios mexicanos.

En el año de 1992 se constituye como grupo financiero, inicia operaciones la Arrendadora financiera.

En 1993 inicia sus acciones en la bolsa de valores. A partir de esta fecha las sucursales que funcionaban en su totalidad como tradicionales, se inicia un programa de aperturar sucursales pequeñas llamadas multiexpress.

Las sucursales tradicionales son grandes y para cada función se le asignaba una persona diferente; las sucursales multiexpress vienen a modificar toda la estructura anterior donde solo dan lugar a 3 personas donde se les cultiva una idea que deben

ser plurifuncionales, donde un cajero puede también realizar ciertas funciones de un asesor de inversiones, de un subgerente, o de un gerente. Este gran cambio no desplaza a las sucursales tradicionales.

Debido al gran auge ya mencionado que el grupo financiero Bancreri tenía en el año de 1975 buscan crecer en instalaciones una de varias sucursales es la de Balderas abre sus puertas funcionando como sucursal tradicional con un equipo de personal cubriendo sus respectivos puestos, habiendo ellos ya laborando en otras sucursales y con la experiencia ya necesaria para el desarrollo de sus actividades.

Debido al nuevo concepto de las sucursales multiexpress, y a la gran rotación del personal que existe dentro de la institución; actualmente las personas que laboran en la sucursal de Balderas no tienen una idea clara cual es su función específica que deben desempeñar por lo cual existe cierta fricción entre el personal, ya que unos realizan funciones que no les corresponde y otros se deslindan de responsabilidades.

#### 4.5.2 MISIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Fomentar el desarrollo económico de México, aplicando eficientemente los recursos financieros captados, mediante sus recursos humanos y tecnología para impulsar así todas las actividades productivas del país.

#### 4.5.3 MISIÓN DE LA SUCURSAL BALDERAS

Para Bancreri, lo más importante son los clientes, por ello, lejos de ser considerados como cifras, en la institución se les considera a cada uno de ellos como parte integral de una gran familia, por lo que se busca ofrecerles un excelente servicio de manera óptima y personalizada, además de contar con una estrategia vanguardista que ha permitido un adecuado enfoque a las necesidades reales tanto de las empresas, como del público en general, permitiendo ser los pioneros en poner a la disposición de los usuarios una amplia gama de productos de banca electrónica que proporciona una completa automatización de sus transacciones bancarias, o bien, llevan el Banco hasta su propio hogar u oficina.

4.5.4 ALCANCE

Independientemente que los usuarios aperturen sus cuentas en la sucursal de Balderas tienen la posibilidad de realizar cualquier operación en ventanilla en cualquiera de las 819 sucursales con que cuenta la institución financiera en todo el país, o bien, las 24 horas de los 365 días del año en los más de 1000 cajeros automáticos de Bancieri, 6000 del sistema red a nivel nacional y en los más de 300.000 cajeros automáticos afiliados a Visa Plus en todo el mundo. Además con la facilidad de realizar sus compras en centros comerciales que cuenten con el sistema Visa/Electrón.

Ofreciendo un horario de atención al público en la sucursal de 9:00 hrs., a 17:00 hrs, y en otras sucursales ofreciendo servicio los sábados de 10:00 hrs a 14:00 hrs.

También se cuenta con el servicio de BANCRIETEL (Banco en su casa vía telefónica), con la ventaja de poder consultar sus saldos, listados de movimientos vía fax, e información general sobre productos y servicios disponibles en Bancieri.

**4.5.5 POLITICAS GENERALES DE LA SUCURSAL.**

1. La hora de entrada a la sucursal será de 30 minutos antes de iniciar operaciones.
2. Que estrictamente prohibida la entrada a el área interna de la sucursal a toda persona ajena a ella.
3. Para efectuar operaciones vía sistema es necesario una clave de usuario y un password: cada quien en particular tiene el propio por lo cual dichas claves son intransferibles y cada usuario de hace responsable de ellas.
4. Todo documento de la institución entregado al cliente deberá ir:
  - Sello de la caja
  - Firma de quien entrega
  - Certificación de la maquina registradora
5. Todo el personal femenino deberá presentarse a laborar con una excelente presentación y con los uniformes que les fueron entregados en el área de recursos humanos.
6. El personal masculino deberá presentase a laborar con buena presentación y con traje completo.

7. Será causa de rescisión de contrato a todo el personal que no se apegue a las medidas de seguridad establecidas por la institución.
8. Toda operación realizada en la sucursal se apegará al los lineamientos que marca la Ley General de Operaciones y Títulos de Crédito.
9. Cuando la compañía de traslado de valores se encuentre dentro de la sucursal; por ningún motivo se abrirá la puerta de seguridad para la entrada o salida de personal; solo hasta que el personal de la otra empresa haya evacuado la sucursal.
10. Con 3 faltas consecutivas injustificadas a el trabajo será causa de rescisión de contrato
11. Queda estrictamente prohibido difundir información financiera de la institución y de los clientes a toda persona desconocida.

4.5.6 PRODUCTOS QUE OFRECE LA SUCURSAL

⇒ LA SUPERLIBRETA

Es un modelo de cuenta creado por Banerieri en el que combina las ventajas de una cuenta de cheques y una cuenta de ahorro, para poder ofrecer los mejores rendimientos del mercado en comparación de las tradicionales cuentas de ahorro de la banca en general, con la ventaja de requerir un saldo promedio muy por debajo que el que debiera de mantener en cualquier cuenta de cheques convencional.

Cuenta para su manejo con una libreta, mediante la cual se puede llevar el control exacto de todas las operaciones, con la facilidad de actualización en cualquiera de las sucursales, en cualquier día sin necesidad de tener que esperar la llegada de un estado de cuenta a su domicilio.

Soporte: Se otorga una tarjeta de débito y una libreta.

⇒ CUENTA DE CHEQUES TRADICIONAL

Cuenta en moneda nacional, cuyos depósitos son retirados a la vista mediante el uso de cheques o tarjeta de débito. Permite al cliente la disposición de sus recursos en cualquier momento. Se utiliza generalmente para empresas, sin embargo esta disponible para cualquier persona física o moral.

Soporte: Chequera y tarjeta de débito.

⇒ CUENTA DE CHEQUES MAESTRA

Cuenta o depósito en moneda nacional, retirable a la vista mediante cheques o tarjeta visa electrón. Permite realizar todo tipo de pagos y cargos automáticos en cuenta. Genera intereses sobre el saldo promedio diario mensual. Dirigida a personas físicas y morales.

Soporte: Chequera y tarjeta de débito.

⇒ CUENTA DE CHEQUES COMERCIAL

Cuenta especialmente diseñada para atender las necesidades del comercio y la microempresa.. Destinada a personas morales o físicas con actividad empresarial. Permite la disposición en efectivo en cualquier momento, así como realizar todo tipo de pagos y cargos automáticos en cuenta. Genera intereses mensualmente en base al saldo promedio.

Soporte: Chequera y tarjeta de débito (solo a personas físicas con actividad empresarial).

⇒ INVERSIONES A PLAZO FIJO

Depósitos bancarios amparados por contratos emitidos por la institución representan para el cliente una forma segura y confiable de invertir sus ahorros, ofreciéndoles tasas consideradas dentro del grupo de las altas del mercado.

Se formaliza mediante un contrato de depósito en administración de títulos a plazo fijo.

Es necesario realizar la vinculación del contrato con una cuenta de cheques que servirá como puente para depósitos y renovaciones una vez cumplido el plazo de vencimiento de los mismos.

Las inversiones tienen la característica de renovación automática, salvo instrucciones expresas del cuentahabiente, que se deberán girar en el día preciso de su vencimiento.

Los intereses generados en las inversiones pueden ser destinados a renovarse junto con la inversión, o bien, depositados en la cuenta de cheques vinculada al pagaré, de acuerdo a las preferencias del cliente.

Los plazos comprenden: 1, 7, 14, 28, 63, 91, y 182 días.

#### ⇒ PRODUCTOS DE BANCA ELECTRÓNICA

1) Concentra Express (depósitos a la cuenta con un número de referencia de quien deposita)

2) Servicios Domiciliados

› Nomina Express (abonos automáticos a empleados de una empresa)

› Pago a proveedores

› Cargos autorizados

3) Tesorería Express (servicio electrónico que brinda el acceso al sistema central de Banerieri desde una computadora personal, para facilitar la administración financiera de las empresas)

4) Cajeros Automáticos

5) Terminales Punto de Venta

⇒ OTROS SERVICIOS

› Compra y venta de divisas

› Giros Bancarios

› Certificación de cheques

› Cheques de caja

› Cheques de viajero

› Ordenes de pago

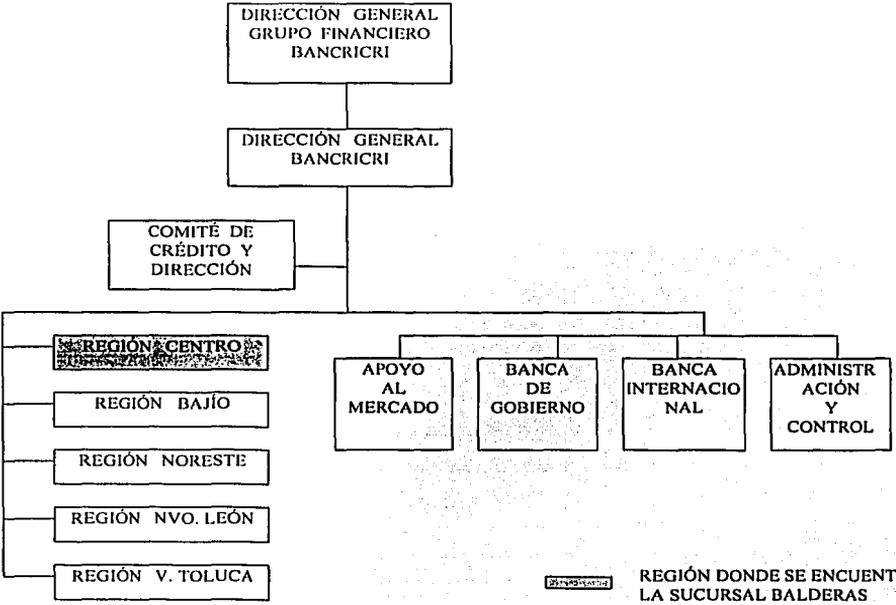
› Sistema de pagos electrónicos

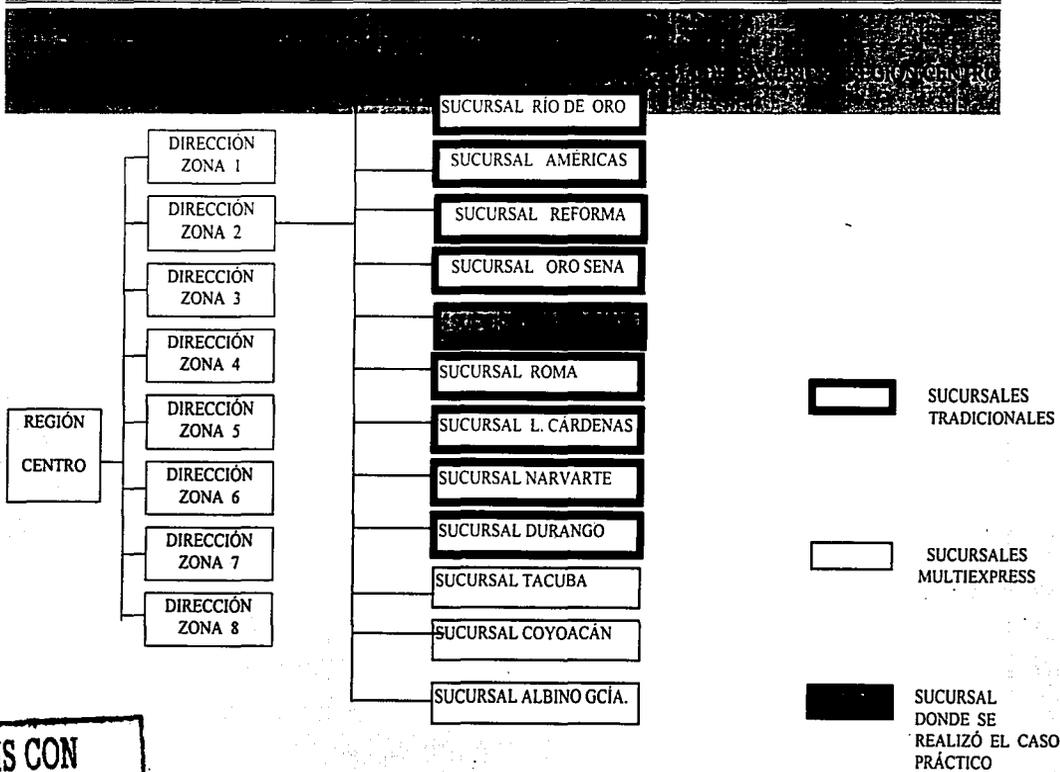
› Pago de servicios (agua, luz, teléfono, agua)

› Pago de impuestos (predial, impuesto sobre nominas, federales, tenencias)

› Pagos del I.M.S.S. e INFONAVIT

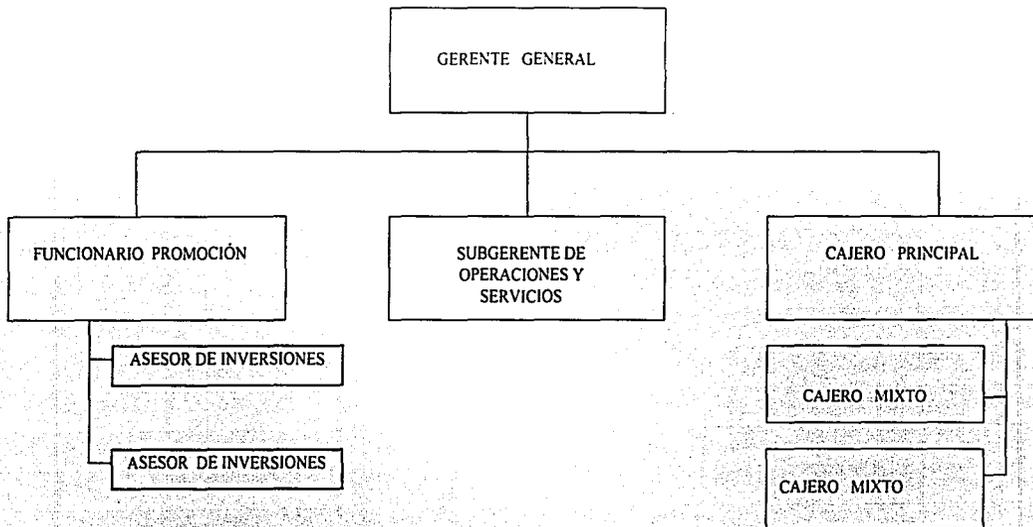
› Pago de pasaporte





**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**

ORGANIGRAMA DEL GERENTE SUCURSAL BAÑOS



ORGANIGRAMA ELABORADO POR EL GERENTE DE LA SUCURSAL (1990)

*CAPÍTULO 4.- CASO PRÁCTICO*

En la sucursal Balderas no cuentan con un formato que especifique la descripción de puestos, solo llevan un control del personal que labora en la sucursal requiriendo solo la siguiente información.

<b>CONTROL DE PERSONAL</b>	
FECHA	
REGION	
SUCURSAL	
CENTRO REGIONAL	
NÚMERO DE NOMINA	
NOMBRE	
PUESTO	
FECHA ASIGNACIÓN AL PUESTO	
CLAVE USUARIO	
FECHA DE INGRESO BANCO: SUCURSAL:	
FIRMA, TIPO Y CLAVE	
ANTEFIRMA	

#### 4.9. PROPUESTA

Como el formato que la sucursal tiene impuesto para tener un control de su personal, no estamos de acuerdo ya que es solo una encuesta personal de cada elemento de la institución y no información general de cada puesto.

Por lo que se propone un formato de descripción de puestos, explicando la forma de llenado a continuación.

##### 4.9.1 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS.

Antes de proceder a leerlos, hay que tomar en cuenta los siguientes comentarios:

La descripción de puestos.- Son el instrumento principal para conocer el porqué existen los puestos.

Son un documento simple, conciso y claro que no debe dejar duda sobre la naturaleza y motivo de que es lo que se debe hacer, como se hacen las cosas y porque existe el puesto en términos de objetivos y necesidades de la compañía.

**4.9.2 INSTRUCTIVO:**

Instrucciones para el empleado: Debe leer con mucho cuidado el instructivo antes de empezar a escribir, para que analice y llene todo lo que se le indica.

Instrucciones para el supervisor (en este caso será el contador): Deberá leerla y firmarla de revisado y enviarla para aprobación de su jefe inmediato (el gerente).

**4.9.3 CRITERIOS GENERALES:**

De acuerdo a la forma de descripción de puestos es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

**1) Objetivo:**

Establecer un procedimiento que permite fijar un criterio para llenar la forma de descripción de puestos de toda la sucursal.

**2) Alcance:**

Para todo el personal que labora en la sucursal de Balderas.

**3) Políticas:**

La gerencia y subgerencia de la sucursal será responsable de asesorar, supervisar y revisar todas las descripciones de puestos del personal que forma parte de la sucursal.

Será responsabilidad del subgerente de la sucursal, el que se realicen y mantengan actualizadas los formatos del manual.

#### 4.9.4 PROCEDIMIENTO

El formato deberá llenarse preliminarmente por la persona que se encuentra ocupando el puesto, con el asesoramiento y revisión del subgerente y del gerente de la sucursal.

1. Anotar la fecha (día mes y año) en que es llenado el formato.
2. Anotar los datos completos de la sucursal ( nombre, centro responsable, región a la que pertenece, etc.)
3. Indicar con una equis (X) el tipo de sucursal , en este caso en particular la sucursal es tradicional.
4. Dentro de cada proceso identificado con números Romanos (I al IX), señalar con una paloma cada uno de los pasos que se muestran con números arábigos.
5. En el apartado de “comentarios” de cada uno de los procesos, se registrarán los problemas que se hayan detectado, anotando el nombre completo de la persona que lo atendió si se reporta al sistema de ayuda a personal, deberá anotarse el numero de reporte respectivo.

4.10: FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

I) IDENTIFICACIÓN

TÍTULO DEL PUESTO: \_\_\_\_\_ CATEGORÍA : \_\_\_\_\_

No. NÓMINA: \_\_\_\_\_ FECHA ASIGNACIÓN PUESTO: \_\_\_\_\_

II) RELACIONES DE TRABAJO:

1) HABILIDAD DE INTERRELACIÓN (SELECCIONAR SÓLO UNA)

A) NORMAL (RELACIONADA BÁSICAMENTE A UN TRABAJO) ( )

B) IMPORTANTE (INFLUYE Y/O DIRIGE GENTE) ( )

C) MÁXIMA [NEGOCIACIÓN Y DECISIONES DE GRAN IMPORTANCIA  
PARA TODA LA SUCURSAL] ( )

2) TIPO DE INTERRELACIÓN

A) INTERNA (DENTRO DE LA SUCURSAL) ( )

B) EXTERNA (VISITAS A CLIENTES O PROSPECTOS) ( )

2.1) FRECUENCIA

A) OCASIONALMENTE ( )

B) FRECUENTEMENTE ( )

C) CONTINUAMENTE ( )

III) ESFUERZO FÍSICO O MENTAL:

FAVOR DE ANOTAR EN QUE PORCENTAJE DE CADA TIPO DE ESFUERZO  
ESTA IMPLICADO SU TRABAJO

A) FÍSICO \_\_\_\_\_%

B) MENTAL \_\_\_\_\_%

2º. PARTE

A LLENAR POR EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

IV) PERFIL DEL PUESTO

A) ESTADO CIVIL: SOLTERO ( ) CASADO ( ) INDISTINTO ( )

B) SEXO: MÁSCULINO ( ) FEMENINO ( ) INDISTINTO ( )

C) EDAD REQUERIDO DE \_\_\_\_ A \_\_\_\_ AÑOS

D) AUTOMÓVIL SI ( ) NO ( )

1) ESCOLARIDAD

- A) BACHILLERATO ( )
- B) ESTUDIOS TÉCNICOS ( ) ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- C) PROFESIONALES ( ) ESPECIFIQUE \_\_\_\_\_
- D) ESTUDIOS ADICIONALES ( )
- POSTRADO ( )
- DIPLOMADO ( )
- MAESTRÍA ( )
- DOCTORADO ( ) ESPECIALIDAD \_\_\_\_\_

1.1 CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA OCUPAR EL PUESTO

---

---

---

1.2 EXPERIENCIA REQUERIDA DE \_\_\_\_\_ AÑOS PARA OCUPAR EL PUESTO

EN \_\_\_\_\_

## 4.11. PROCEDIMIENTO OPERATIVO PARA LA SUCURSAL

RESPONSABLE: GERENTE DE SUCURSAL

ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Apertura la sucursal de acuerdo a medidas de seguridad en cuanto a monitoreo del entorno externo, apertura de puerta de acceso, apertura de puerta blindada del área de cajas, registro de claves en sistema de seguridad y revisión del funcionamiento interno de instalaciones de sucursal.
2	Apertura de estación de trabajo mediante los pasos que se indican en los procesos Encendido del Servidor y Apertura de Estación.
3	Informa al personal a su cargo que suspendan la apertura de los terminales financieros, hasta que concluya la apertura de su estación.
4	Aplica diariamente y al inicio de las actividades paso a paso todos los mencionados puntos.
5	Toma conocimiento de las incidencias o problemas presentadas, solicitando apoyo del área y persona responsable que debe solucionar el problema presentado.
6	Toma conocimiento de la respuesta a la solución del problema y lo registra en bitácora de trabajo para seguimiento y control hasta su solución definitiva.
7	Informa al personal de sucursal los resultados de la(s) incidencia(s) o problema(s) reportando para que este se entere y también de seguimiento hasta su solución
8	Elabora y entrega semanalmente al Director de Zona, informe de incidencias o problemas presentados, indicando en este los tiempos de respuesta y efectividad del servicio, resaltando aquellos que no fueron atendidos oportunamente y que afectaron significativamente el servicio del cliente.
9	Efectúa cierre remoto de estación de trabajo mediante los pasos que se indican en los procesos Encendido del Servidor y Apertura de Estación.
10	Concluido el servicio al público lleva a cabo el cierre de la sucursal en estación de trabajo.
11	Efectúa el cierre del servidor y cierre de medidas de seguridad del equipo de computo y dispositivos de las instalaciones de seguridad.
12	En caso de detectar incidencias o problemas, efectúa las actividades que se indican en los puntos 5 al 8.

<b>RESPONSABLE: SUBGERENTE DE SUCURSAL</b>
--

## ETAPA

## DESCRIPCIÓN

1	Efectúa cierre remoto de estación de trabajo mediante los pasos que se indican en los procesos Encendido del Servidor y Apertura de Estación.
2	Concluido el servicio al público lleva a cabo el cierre de la sucursal en estación de trabajo.
3	Efectúa el cierre del servidor y cierre de medidas de seguridad del equipo de computo y dispositivos de las instalaciones de seguridad.
4	Durante el día toma la responsabilidad de respaldar a cualquier puesto que solicite ayuda.
5	Revisa todos los cheques de otros bancos ingresados a las cuentas de los clientes, verificando su correcto endoso.
6	Autorizar depósitos y pagos de cheques de acuerdo a facultades
7	Revisar y cancelar cuentas de la sucursal con sobregiro
8	Supervisar disponibilidad de papelería para el registro de movimientos en sucursal
9	Diariamente revisara el movimiento del día anterior de toda la sucursal, verificando que todas las operaciones se hayan ingresado a las cuentas correspondientes, el importe correcto, los endosos se apeguen a la ley general de operaciones de crédito; posteriormente mandar el movimiento operativo al departamento correspondiente.
10	En caso de que el gerente no se encuentre en la sucursal, tomara la responsabilidad del mencionado.
11	Al finalizar el cierre de operaciones de cajas realizara el corte de servicios y los enviara al departamento correspondiente.
12	Al final del día afectara las cuentas contables de las operaciones realizadas durante el día respecto al dichas cuentas.
13	Diariamente revisara todas las cuentas contables, con el objeto de tenerlas cuadradas y esto no afecte a la sucursal.



## RESPONSABLE: CAJERO (A) PRINCIPAL

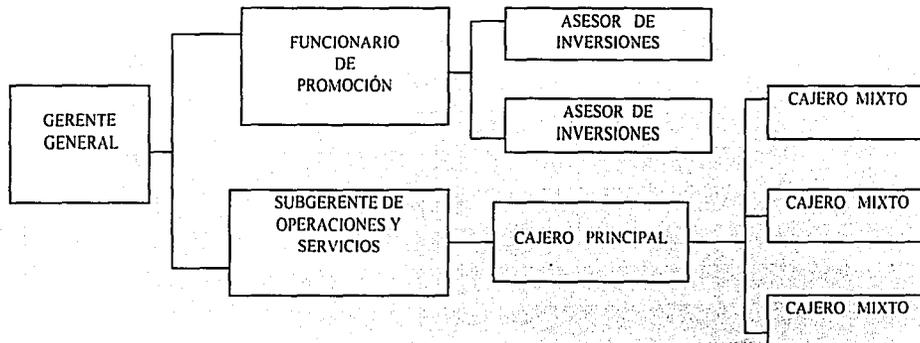
ETAPA	DESCRIPCIÓN
1	Recibir la dotación de efectivo tanto en moneda nacional (billetes y morralla) como en moneda extranjera (dólares), checando el número de sello coincida con la papeleta correspondiente al traslado de valores. Entregando así dicho documento con el sello de RECIBIDO, después de haber ingresado el efectivo en la bóveda de la sucursal.
2	Recontar toda la dotación recibida en el mismo día, si es que existe algún problema de alguna fajilla que contenga un billete falso o en su caso falte un (unos) billetes o monedas, deberá realizar un escrito y comunicarlo inmediatamente a caja general.
3	Entregar a los cajeros (as) mixtos (as) su respectiva lonchera donde resguardan su efectivo del día anterior y sus respectivos sellos de trabajo.
4	Dotar a los cajeros (as) mixtos(as) de efectivo tanto moneda nacional (billetes y morralla), como en moneda extranjera (dólares), cada vez que se requiera.
5	Dotar y realizar el corte correspondiente al cajero automático, previendo que este durante el transcurso del día no tenga problemas de falta de billete, si existe algún problema técnico con el cajero deberá reportarlo con el departamento correspondiente.
6	Realizar periódicamente arquezos sorpresivos a los cajeros(as) mixtos(as), con la finalidad que se encuentre siempre cuadrada su caja, en caso de que existiera algún faltante o sobrante de efectivo, deberá reportarlo al gerente y/o al subgerente de la sucursal para que ellos le den seguimiento al problema.
7	Realizar diariamente los arquezos por escrito (formato en excel) del efectivo ingresado y retirado en la sucursal (moneda nacional y extranjera)por vía ventanilla; así como del cajero automático. A su vez informar al subgerente la dotación y concentración efectuada a caja general y al cajero automático.
8	Realizar el recuento de efectivo y realizar la concentración correspondiente a caja general; con el billete debidamente presentable (en fajillas de 100 billetes, encarado, con cintilla, sellado y con la inicial del cajero(a) principal.

## RESPONSABLE: CAJEROS (AS) MIXTOS (AS)

ETAPA DESCRIPCIÓN

1	Obtiene instrumentos de trabajo (papelería, sellos, bitácoras, lonchera, etc.) revisa que estos se encuentren en orden y completos para iniciar la atención al público.
2	Efectúa apertura de terminal, verificando que realice el proceso adecuadamente.
3	Tiene la responsabilidad de llegar 30 minutos antes de iniciar la atención al público para realizar las actividades antes mencionadas y no dejar esperando al cliente.
4	Tiene la responsabilidad de recontar su efectivo del día anterior; así como las dotaciones recibidas en el día por el cajero(a) principal.
5	Atender el movimiento diario de los clientes, apeándose a la normatividad de la institución y de la ley general de operaciones y títulos de crédito.
6	Llevar como control de entrada y salida de efectivo una tira auditora por medio de la sumadora, archivándola diariamente con el sello y la fecha del día correspondiente.
7	Al realizar su corte deberá sumar todo su movimiento y deberá cotejarlo con sus acumuladores emitidos por el sistema.
8	Debe imprimir los acumuladores y su diario electrónico de actividades; así mismo deberá entregarlo al subgerente de la sucursal.
9	Al finalizar el día laboral deberá entregar su lonchera al cajero (a) principal con el respectivo efectivo del corte efectuado y sus sellos.

4.12 ORGANIGRAMA DE BANCRICRI SUCURSAL BALDERAS (PROPUESTA)



ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA EL MEJOR FUNCIONAMIENTO DE LA SUCURSAL.

## ***CONCLUSIONES***

Los Manuales de Organización constituyen una herramienta muy importante de comunicación, ayuda a la orientación del personal dentro de una empresa independientemente del tamaño de esta, definen las instrucciones a cualquier nivel, proponiendo soluciones rápidas a los problemas que se presenten, delimitan responsabilidades; se puede descubrir algunos vicios y errores de trabajo, permiten el adiestramiento rápido y eficaz del nuevo personal. Además muestra las relaciones interpersonales de la Organización y su estructura.

Liberan a los miembros de la Organización a repetir informaciones, explicaciones o instrucciones, facilitan las auditorias administrativas así como la ejecución de planes.

En la elaboración del Manual de Organización debe usarse un lenguaje claro, sencillo y de fácil comprensión, de tal forma que la comunicación sea accesible y adecuada para todos los niveles de la empresa.

Las técnicas que se utilicen en el Manual deberán ser las más apropiadas y de aceptación general. Además deberá seguirse una secuencia lógica para que se complementen unas técnicas con las otras, con objeto de formar una sola fuente de información.

El Manual de Organización tiene sus limitaciones, como son el tiempo que implica su realización, así como lo laborioso que resulta su preparación. Lo difícil que resulta su actualización, que tiende a una excesiva reglamentación. lo que se puede eliminar dando al Manual un alto grado de flexibilidad; igualmente una implementación que proporcione un entendimiento correcto por parte de los integrantes de la empresa, de los alcances y limitaciones de esta herramienta; pueden ayudar a entenderla y a convertir en productiva su utilización.

Por lo tanto la hipótesis de este trabajo que dice: "Si una sucursal bancaria contara con un manual de organización eficiente, entonces podría maximizar sus resultados"; queda comprobada.

Obteniendo como resultado del presente trabajo la importancia y las ventajas que representan para la sucursal Balderas, la creación e implantación de un Manual de Organización, dando a conocer tanto a nivel gerencial como a los demás puestos, los antecedentes, la ubicación tanto geográfica como estructural, los objetivos, políticas, servicios, procedimientos de trabajo; encaminado a la obtención de un mejor desarrollo interno y externo para la sucursal.

La implantación del Manual de Organización ayudo a obtener los resultados esperados como fueron:

- **Una mejor comunicación entre el personal de la sucursal.**
- **Coordinación para cada una de las actividades a llevar a cabo en la sucursal.**
- **Mejor ambiente de trabajo.**
- **Crecimiento externo en la sucursal.**

## ***BIBLIOGRAFÍA***

Carrillo Landeros, Ramiro.  
Metodología y Administración.  
México, Limusa, 1991.

Chiavenato, Idalberto.  
Introducción a la Teoría General de la Administración.  
México, McGraw Hill., 1997.

Fernández Arena, José Antonio.  
El Proceso Administrativo.  
México, Diana, 1990.

Gómez Ceja, Guillermo.  
Planeación y Organización de Empresas.  
México, McGraw Hill, 1994.

Jiménez Castro, Wilburg.  
Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa.  
México, Limusa, 1995.

Koontz, Harold.  
Wehrich, Heinz.  
Administración, una Perspectiva Global.  
México, McGraw Hill, 1995.

Kramis, Joublanc José Luis.

Sistemas y Procedimientos Administrativos.

México, De. PAC. 1990.

Reyes Ponce, Agustín.

Administración Moderna.

México, Limusa, 1995.

Rodríguez Valencia, Joaquín.

Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos.

México, ECASA, 1993.

Robbins, Sthephen.

Administración. Teoría y Práctica.

México, Prentice Hall, 1990.

Shermerhorn John, R.

Hunt James, G.

Osborn Richard, N.

Comportamiento en las organizaciones.

México, Interamericana, 1992.

Terry George, Robert.

Franklin Stephen, G.

Principios de Administración.

México, CECSA, 1995.

Pardinas, Felipe.

Metodología y Técnicas de Investigación Aplicadas a las Ciencias Sociales.

México, Siglo XXI Editores S.A., 1973.

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**