



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN



**DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y
EDUCACIÓN A DISTANCIA**

LICENCIATURA en ADMINISTRACIÓN



APUNTES DIGITALES

PLAN 2011





ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS

Plan: 2011

Clave:		Créditos: 12
Licenciatura: ADMINISTRACIÓN		Semestre: 2o.
Área: Administración básica		Horas. Asesoría:
Requisitos: Fundamentos de administración		Horas. por semana: 6
Tipo de asignatura:	Obligatoria (x)	Optativa ()

AUTOR (ES):

EDITH CANDELAS

ACTUALIZACION AL PLAN DE ESTUDIOS 2011:



INTRODUCCIÓN GENERAL AL MATERIAL DE ESTUDIO

Una vez que has aprendido a realizar la planeación estratégica y la planeación táctica, es el momento de conocer y aprender la segunda etapa del proceso administrativo es decir la etapa de Organizar, la materia que vas a empezar a cursar incluye los conocimientos relacionados con esa segunda etapa.

En esta signatura aprenderás a distinguir entre el concepto de organizar como segunda etapa del proceso administrativo, y el concepto de organizar de uso coloquial en la vida diaria.

Conocerás que la autoridad la tiene la persona de acuerdo con el puesto que ocupa en la empresa, y que conforme va descendiendo en los niveles jerárquicos, el grado de autoridad disminuye. También es importante saber el número de personas que un gerente o un supervisor puede tener a su mando, es decir el tramo de control.

Posteriormente estudiaremos la forma más sencilla de estructurar una empresa, es decir la Departamentalización, su definición y clasificación.

Así mismo aprenderás la estructura por Comités.

El diseñar la estructura de la empresa implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, determinar la autoridad y responsabilidad, entre otros elementos. En esta materia conocerás y aprenderás a diseñar estructuras.

Una vez diseñada la estructura, identificarás los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa, aprenderás a analizarlos y simplificarlos para lograr su efectividad y alcanzar los objetivos planteados.

El contar con información ordenada y sistematizada de la empresa y de sus procedimientos proporciona a la empresa una ventaja competitiva, tanto en la toma de decisiones como en la implantación de una mejora continua, la estandarización de sus operaciones y/o la certificación. Por lo anteriormente expuesto, es indispensable que un profesional de la administración conozca los objetivos, clasificación e importancia del Manual de Organización y del Manual de Procedimientos.

Para culminar el curso el curso abordaremos el tema de distribución de espacio. El aprovechamiento de las áreas de trabajo, el adecuado flujo de material y equipo, la circulación de los trabajadores, así como la iluminación y ventilación del área de trabajo, son algunos de los elementos que conocerás con el fin de optimizar la distribución de las áreas de trabajo.



Ahora te invito a hacer vida la frase de Peter Drucker. “LA MEJOR DEFENSA PARA EL FUTURO ES CREARLO”

TEMARIO OFICIAL

(horas sugeridas 96)

	Horas
1. La función de organización: generalidades	4
2. Tramo de control o extensión o amplitud de la autoridad	4
3. Departamentalización	10
4. Relaciones de autoridad	4
5. Centralización, descentralización y delegación de autoridad	6
6. Comités	6
7. Diseño de estructuras organizacionales	10
8. Elementos para el diseño de procedimientos administrativos	16
9. Análisis y simplificación de procedimientos administrativos	12



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

10. Distribución de áreas de trabajo	8
11. Manuales de organización y de procedimientos	16



INTRODUCCIÓN GENERAL A LA ASIGNATURA

En la **Unidad 1** conocerás la función de una organización y sus generalidades, trataremos en diferentes épocas las distintas formas de organizarse, veremos algunos autores que dieron paso a la organización como se conoce actualmente.

La **Unidad 2** explicaremos que es un tramo de control y factores que determinan un tramo de control eficaz para saber hasta qué grado un trabajador desempeña correctamente su trabajo.

La **Unidad 3** analizaremos la departamentalización, los tipos de departamentalización y consideraciones para la selección de departamentalización adecuada así como los diferentes tipos de organigrama que pueden existir en una empresa.

En la **Unidad 4** estudiarás las relaciones de autoridad lineal y autoridad staff en el diseño de la organización aprenderás por ejemplo que la autoridad formal te la da el puesto que ocupas como puede ser director,



gerente, jefe de departamento, que si bien es un derecho para mandar y hacerte obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.

En la **Unidad 5** conocerás centralización, descentralización y delegación de autoridad para comprender como debe distribuirse la autoridad en los diferentes niveles de la empresa.

En la **Unidad 6** abordarás la definición y características de los comités junto con el estudio de los comités tipos de funciones y temporalidad o permanencia que puedan tener los comités.

En la **Unidad 7** estudiarás el proceso para el diseño de estructuras organizacionales y como aplicarlo analizaras el diferente diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional.

En la **Unidad 8** estudiarás el grado de especificidad como determinará la denominación al conjunto de pasos que se tiene que realizar para llevar a cabo un objetivo, la relación entre proceso y procedimientos.



OBJETIVO GENERAL DE LA ASIGNATURA.

Que el alumno sea capaz de diseñar o rediseñar estructuras organizacionales y procedimientos administrativos, integrándolos en los manuales correspondientes, y que sea capaz de mejorar la distribución de los espacios de oficina; todo ello con fines de simplificar y eficientar el trabajo.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 1.

LA FUNCIÓN DE ORGANIZACIÓN: GENERALIDADES





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá los elementos que integran la función de organización a través de sus generalidades



INTRODUCCIÓN

El hombre primitivo se asocia en grupos que le permiten la subsistencia en un mundo hostil. Ve la necesidad de organizarse y a cada miembro se le asigna una actividad, primero por el género el hombre es cazador y la mujer recolectora, es decir se aplica la división natural del trabajo, y es por medio de ésta, que el hombre, al repetir una actividad, desarrolla habilidades y adquiere conocimientos que le permiten llegar a una especialización y alcanzar el desarrollo de las primeras civilizaciones. Proceso que ha venido repitiendo y perfeccionando hasta nuestros días.

En esta unidad aprenderás que la segunda etapa del proceso administrativo es Organizar, hablaremos de su importancia y elementos, conocerás que en las empresas existen dos tipos de organización, la organización formal y la informal, ambas son importantes y fundamentales para el logro de los objetivos.

También aprenderás como en las empresas, al igual que el hombre primitivo al asignar una parte del proceso a cada uno de los individuos están dividiendo el trabajo, y esto permite que los empleados adquieran habilidades y conocimientos, y como consecuencia se especialicen en una función.



LO QUE SÉ

Crea un documento sobre el tema de la unidad “La función de organización: generalidades”, es decir sobre lo que sepas de este tema. Envíalo a tu asesor.



SUAYED
UNA opción
PARA TI

TEMARIO DETALLADO (4 HORAS)

- 1.1 La organización como función.
- 1.2 Organización formal.
- 1.3 Organización informal.

- 1.4 Elementos básicos de la organización.
 - 1.4.1 División del trabajo.
 - 1.4.2 Especialización.
- 1.5 Las estructuras organizacionales a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional.
- 1.6 Elementos que influyen en el diseño organizacional.
 - 1.6.1 Tecnología
 - 1.6.2 Tamaño.
 - 1.6.3 Misión y visión.
 - 1.6.4 Ambiente.
 - 1.6.5 Cultura organizacional.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

1.1 La organización como función.



Desde la época primitiva el hombre se agrupaba para hacer frente a un medio ambiente hostil, esta necesidad de asociarse en forma natural le permitió

darse cuenta de que al formar grupos podía afrontar más fácilmente las inclemencias del tiempo, la caza de animales e incluso el hacer frente a otros grupos humanos.

Las primeras organizaciones se formaron de manera empírica, primero fue la familia, más tarde, se creó el sistema feudal y posteriormente se formaron las naciones. Actualmente vemos que ese tipo de organización ya no es suficiente ante los retos de la globalización, y vemos organizaciones tan grandes como la Unión Europea. Esto nos da un

ejemplo de la importancia que tiene para un Administrador, el saber Organizar.

Cuando hablamos de organizar, en primera instancia, pensamos en un ente social, un organismo o una institución. También es muy importante distinguir que en la segunda etapa del proceso administrativo no nos referimos a la organización como sinónimo de empresa.

Tampoco utilizaremos el término de organización como sinónimo de ordenar, como se utiliza en la vida cotidiana.

El uso del término organización, en esta materia se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo, Robbins 2009, afirma "Organización es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización, en tanto que Daft (2010), afirma que organización es el desarrollo de recursos organizacionales para lograr metas estratégicas. De donde podemos desprender ampliando los conceptos que: Organizar es una de las funciones de la administración que se ocupa de dotar a la empresa de una estructura de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, funciones, así como de líneas de mando y comunicación.

El punto de partida para organizar es la planeación, es decir haber determinado la misión, visión, filosofía, estrategias y objetivos de la empresa, para así poder diseñar una estructura que le permita alcanzar la misión para la que fue creada.

Ahora que empiezas el estudio de la función de Organizar, segunda etapa del proceso administrativo, es importante que aprendas los conceptos y las definiciones que contempla esta unidad, una vez que los aprendas

los aplicarás en el diseño de la estructura de la empresa, en la elaboración de los manuales de organización y procedimientos y en la Distribución de áreas de trabajo.

La función de organizar es importante porque en ella se diseña la estructura de una empresa. Se divide el trabajo asignando y agrupando funciones, definiendo líneas de autoridad y comunicación, de delimitan las áreas y definen los puestos.

Ello con el objetivo de poder implementar las estrategias, objetivos y procedimientos que le den a la empresa una ventaja competitiva, y con esto alcanzar la misión que se planteó en la planeación. Es importante señalar que en esta etapa del proceso administrativo se sistematiza la información de la empresa, esto es, se elaboran los Manuales Administrativos como el Manual de Organización, el Manual de procedimientos, los Manuales de Calidad entre otros. Se realiza el estudio del trabajo con el objeto de eficientar los procesos, también otra de las funciones es reorganizar y realizar reingenierías en la empresa, así como llevar a cabo la Distribución de las áreas de trabajo todo estratégica.

1.2 Organización formal.

Hemos hablado en los temas de esta unidad de la importancia de una estructura de roles y funciones, que le permita a la empresa llegar a la Misión que es lograr las metas y alcanzar los objetivos establecidos. Para ello es necesario que la empresa cuente con una organización o estructura formal.

La organización formal es la estructura diseñada por la empresa, que consta de áreas funcionales, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, líneas de comunicación y funciones.

La representación gráfica de la organización formal o estructura es el organigrama. La organización formal de una empresa debe estar documentada en el Manual de Organización.

1.3 Organización informal.

Como recordarás en el primer semestre en la materia de Fundamentos de Administración estudiaste que Elton Mayo, al realizar diversos estudios en Hawthorne, identifica dentro de las empresas una serie de grupos que se dan por la convivencia diaria y la afinidad entre los empleados, este autor los llamó grupos

Informales, y son precisamente estos grupos los que integran la organización informal.

La organización informal es la organización que se integra de manera espontánea por la afinidad entre los miembros. Me explico, el hombre es un ente social, y cuando se integra a una empresa busca relacionarse con personas, se va identificando con sus pares, con sus compañeros de trabajo si es un obrero, se relaciona con los otros obreros, se van creando lazos de amistad y en ocasiones de compromiso y forman diferentes



grupos, como son el grupo de amigos, y el equipo de algún deporte, entre otros, estos grupos son los llamados grupos informales.

El equipo de fútbol, por ejemplo es un grupo informal estructurado, que se originó a partir del gusto por practicar el fútbol, este grupo no está plasmado en el organigrama, es decir no es una organización formal, pero existe paralela y dentro de la organización formal, la organización informal puede motivar el logro de los objetivos de la empresa o en su caso distraer el esfuerzo humano.

En ti, futuro administrador, está el dar orden y cauce a esta organización informal para que colabore con el logro de los objetivos de la empresa.

1.4 Elementos básicos de la organización.

Una vez determinada la razón de ser de la empresa, y, teniendo bien claro hacia dónde nos dirigimos, esto es, realizada la planeación estratégica y la planeación táctica, habremos de iniciar el proceso de organizar la empresa, esto es dotarla de una estructura orgánica que le permita alcanzar los objetivos, para ello los administradores tenemos que identificar y definir las actividades que se van a realizar, para poder asignarlas al personal, es por esto que uno de los elementos básicos de la organización es la división del trabajo, misma que a continuación te explicaré.



1.4.1 División del trabajo.

Algunos autores como Max Weber, Adam Smith, Frederick Taylor y Henri Fayol, hablan de la importancia de dividir el trabajo, con el objeto de mejorar la eficiencia en la producción.

H. Fayol (1983), en su obra *Administración Industrial y General* dice: La división del trabajo es de orden natural. Se observa en el mundo animal, en cuanto más perfecto es el ser, más órganos encargados de funciones diferentes posee, se observa en las sociedades humanas en las que, cuánto más importante es el orden social más estrecha es la relación entre la función y el órgano.

La división del trabajo tiene por objeto llegar a producir más y mejor con el mismo esfuerzo. El obrero que hace siempre la misma pieza y el jefe que trata constantemente los mismos asuntos, adquieren una habilidad, una seguridad, una precisión, que aumentan su rendimiento: cada cambio de ocupación lleva consigo un esfuerzo de adaptación que disminuye la producción. La división del trabajo permite reducir el número de objetos sobre los cuales deben recaer la atención y el esfuerzo. Se ha reconocido que la división del trabajo es el mejor medio de utilizar los individuos y las colectividades.

1.4.2 Especialización.

Como se mencionó anteriormente Fayol eleva la división del trabajo a nivel de principio de la Administración y de su párrafo se puede inferir que la especialización de un obrero, de un empleado, de un directivo se logra a través de la división del trabajo ya que ésta permite, con la repetición del mismo, obtener una destreza, una habilidad, es decir una competencia especializada del trabajo que está realizando la persona en



la empresa. Cabe agregar que para lograr la especialización es importante la adquisición de conocimientos tanto teóricos.

Entonces podemos concluir que la especialización como consecuencia de la división del trabajo y la separación de los poderes puede llegar a ser una ventaja competitiva, ya que a través de ella el trabajador perfecciona las actividades que lleva a cabo, disminuyendo el costo y el tiempo al realizarlas, sin embargo es importante no dejar de lado que en ocasiones el trabajador pierde la visión sistémica de su trabajo al especializarse ya no en funciones sino en actividades muy específicas, como puede ser en el proceso de producir zapatos el que el trabajador se especialice solo en clavar el tacón, esto puede traer la automatización del personal, así como la falta de motivación en el trabajador, lo que puede repercutir en la efectividad de su trabajo así como en la enajenación de la persona.

1.5 Las estructuras organizacionales a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional.

Se puede definir la estructura organizacional según Daft (2010) como “el marco en el que la organización define como se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos”.



Te explico, la estructura, como leíste al inicio de esta unidad parte de la planeación debe ser acorde a la Misión, estrategias y objetivos, dado que todos los procesos funciones y actividades se derivan de lo que pretende alcanzar la empresa, partiendo de los procedimientos, se describen los puestos, se determina la autoridad-responsabilidad, establecen los niveles jerárquicos, las líneas de mando y comunicación, la coordinación del trabajo.

La estructura orgánica se representa con un listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:

1. Dirección General
2. Gerencia de Mercadotecnia
 - 2.1. Departamento de Ventas
 - 2.2. Departamento de Publicidad y Promoción
 - 2.3. Departamento de Distribución
3. Gerencia de Recursos Humanos
 - 3.1. Departamento de Reclutamiento y Selección
 - 3.2. Departamento de Contratación y Nómina
 - 3.3. Departamento de Desarrollo
4. Gerencia de Finanzas
 - 4.1. Departamento de Presupuestos y Tesorería
 - 4.2. Departamento de Contabilidad
 - 4.3. Contraloría

Para facilitar su comprensión y lectura se han elaborado organigramas, pero ¿Qué es un organigrama?

Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa. Los organigramas son el instrumento idóneo para expresar y transmitir de manera gráfica y objetiva, la composición de una organización. Asimismo, señalan la vinculación entre las áreas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y comunicación y el tramo de control.

Las unidades de negocios (UEN) son: "...una agrupación de subsidiarias de negocios basadas en elementos estratégicos comunes para todos. Las UEN ofrecen a una organización la forma de manejar racionalmente muchos negocios diferentes y un arreglo administrativo para obtener los beneficios de un ajuste estratégico, así como la mejora de sus procesos. De hecho las UEN son una unidad de diseño y puesta en práctica de la estrategia con un campo de función y funcionamiento mucho más amplio que el de una sola unidad de negocios, ya que su estructura permite que el Director General delegue en directores de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y de transferir capacidades/tecnología donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones." Franklyn (2009)

En tanto que la estructura funcional es aquella estructura que se establece a partir de las funciones que se realizan en la empresa, cada una forma un área, a la cual se le asignan funciones de la misma naturaleza, por ejemplo área de recursos humanos, realizará las diferentes funciones como son: reclutamiento, selección, capacitación, contratación, inducción, seguridad e higiene, administración de sueldos y salarios, entre otras, pero siempre relacionadas con el personal de la empresa.



1.6. Elementos que influyen en el diseño organizacional.

La estructura organizacional tiene que ser un “traje a la medida”, me explico, la estructura debe diseñarse exclusivamente para esa empresa, de tal manera que si crece es decir si se expande un poco le permita seguir operando, y por el contrario si se contrae, es decir se eliminan algunas áreas o funciones, también pueda seguir trabajando con la misma estructura.

En el diseño organizacional tenemos que tomar en cuenta los siguientes elementos:

1.6.1 Tecnología.

Dependiendo de la naturaleza de sus funciones, procesos y productos, aunado a la disponibilidad financiera la empresa contará con un tipo de tecnología.

Existen empresas que sus procesos se llevan a cabo en forma manual, es decir artesanal, otras utilizan herramienta y maquinaria mecánica, algunas cuentan con tecnología eléctrica, otras electromecánica y otras empresas utilizan tecnología digital, y las más avanzadas ponen en práctica la nanotecnología, en función de lo anterior contarán con procesos sencillos o sofisticados, necesitarán personal más, o menos calificado, las actividades se llevarán a cabo de diferente forma, los indicadores de calidad serán diferentes. Luego entonces al diseñar la

estructura para una empresa tendrás que tomar en cuenta la tecnología con la que opera.

1. 6.2 Tamaño.

Otro factor a considerar es el tamaño, el 98% de las empresas en México, son micro, pequeñas y medianas, esto hay que tomarlo en cuenta cuando diseñemos su estructura, porque en función del tamaño de nuestra empresa que se puede determinar por el número de empleados, sabremos cual es el tipo de estructura que le puede servir mejor para realizar sus operaciones. Una estructura muy grande puede ser muy costosa y lenta en la toma de decisiones, en tanto que una estructura que sea muy chica para la empresa puede entorpecer su funcionamiento.

1.6.3 Misión y visión.

Como hemos visto en esta unidad la Misión y la Visión son el punto de partida y llegada de la empresa, y serán la base para diseñar la estructura, ejemplo, si vemos la Misión de una empresa que su razón de ser es proporcionar información al usuario mundial (es un buscador en internet), su estructura debe ser muy dinámica, su personal pertenece y está ubicado en las principales metrópolis del mundo, entonces tal vez tendremos que pensar en una estructura virtual, donde nuestro personal no está ubicado en un sitio en particular, sino que trabaja en su casa y las relaciones de jerarquía, autoridad y responsabilidad y comunicación de dan a través de redes.

Por lo que la empresa adopta una estructura flexible, en cuanto a la adaptabilidad de su estructura, horizontal al eliminar lo niveles jerárquicos

de la estructura funcional tayloriana y, virtual en cuanto que se estructura existe por redes informáticas.

La Visión es la proyección a futuro de la empresa, el administrador tiene que tomarla en cuenta al diseñar la estructura, de tal manera que si la empresa tiene proyectado a futuro crecer, abarcar otros mercados, lanzar otros productos al mercado, entre otros, la estructura en su diseño tendrá que ser flexible para poder seguir operando.

1.6.4 Ambiente.

Cuando se habla del medio ambiente tenemos que pensar en la economía, las leyes, los proveedores, los clientes, la oferta y demanda de productos y servicios, la materia prima, la seguridad, entre otros elementos del medio ambiente, esto puede determinar la estructura de una empresa, Por ejemplo, si queremos abarcar la República Mexicana, y sabemos que en un Estado, la política económica determina dar subsidios para las empresas que se establezcan ahí, podríamos optar por una estructura Departamental por área geográfica.

1.6.5 Cultura organizacional.

La cultura organizacional de una empresa está formada por la filosofía, el conjunto de valores, creencias, que comparten los miembros de una empresa y que las diferencian los miembros de las demás empresas.

La cultura organizacional existe en dos niveles: si nos imagináramos un iceberg, en la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables como la forma en que los miembros de la organización

visten, actúan, comparten los símbolos, anécdotas y ceremonias; sin embargo, los elementos visibles reflejan valores más profundos en la mente de los integrantes de la organización. Estos valores subyacentes, supuestos, creencias y procesos de pensamiento constituyen la cultura real.

La cultura sirve para cumplir dos funciones fundamentales en las organizaciones:

INTEGRACIÓN INTERNA	ADAPTACIÓN EXTERNA
<p>Integrar a los miembros para que sepan cómo relacionarse</p> <p>Significa que los miembros desarrollan una identidad colectiva y un conocimiento del modo en que pueden trabajar juntos efectivamente. Es la cultura que guía las relaciones de trabajo diarias y determina la forma en que la gente se comunica dentro de la organización, qué comportamiento es aceptable y la manera en que se asigna el poder y el status.</p>	<p>Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo</p> <p>Se refiere a la forma en que la organización cumple sus metas y trata con gente de afuera. La cultura ayuda a guiar las actividades diarias de los trabajadores para que alcancen ciertas metas; asimismo, puede ayudar a la organización a responder con rapidez a las necesidades de los clientes o a los movimientos de un competidor.</p>

Con la adopción y práctica de cierta cultura organizacional se espera una forma de comportamiento al realizar las funciones, en las relaciones de autoridad y en la responsabilidad asumida por los las personas.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

Sin embargo, los administradores, tienen que guiar al personal para el logro de objetivos para ello implantan estrategias, métodos, procedimientos, sistemas de calidad que difieren de la cultura del personal de la empresa, por lo que tienen que ejercer un liderazgo adecuado para implantar la cultura propia de la empresa, y precisamente la estructura debe facilitar ese liderazgo, me explico, si queremos que los trabajadores tengan una cultura donde su comportamiento sea: el trabajo en equipo, participativos, proactivos, innovadores, con iniciativa, responsables, entre otros, si establecemos una estructura mecánica lineal, este tipo de estructura limitará e inhibirá todas y cada una de las acciones que lleve a cabo el líder. Si por el contrario se diseña una estructura orgánica, ésta facilitará el liderazgo para guiar al personal al logro de los objetivos.

RESUMEN

Esta unidad trata de la segunda etapa del proceso administrativo es decir Organización.

En esta etapa se dota de una estructura de autoridad-responsabilidad, funciones, jerarquías, líneas de mando, líneas de comunicación. En las empresas coexisten la organización formal y la organización informal. La organización formal está aprobada por la dirección de la empresa, y se encuentra plasmada en el organigrama. La organización informal es aquella que se crea en forma espontánea con base en la afinidad de sus miembros.

Posteriormente tratamos los elementos básicos de la organización como son la división del trabajo y la especialización. Explicamos las estructuras organizacionales corporativas, unidades de negocios y funcional. Por último te explico los elementos que influyen en el diseño organizacional como son: la tecnología, el tamaño, Misión y Visión, Ambiente y cultura organizacional.

GLOSARIO

Organizar.

Es la etapa del proceso administrativo en la cual se dotar a la empresa de una estructura de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, funciones, así como de líneas de mando y comunicación.

Organización formal.

Es la estructura diseñada por la empresa, que consta de áreas funcionales, puestos, niveles jerárquicos, líneas de autoridad, líneas de comunicación y funciones.

Organización informal.

Es la organización que se integra de manera espontánea por la afinidad entre los miembros.

Estructura orgánica.

Daft (2010) es “el marco en el que la organización define como se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos.

Cultura organizacional.

Está formada por la filosofía, el conjunto de valores, creencias, que comparten los miembros de una empresa y que las diferencian los miembros de las demás empresas.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Investiga, en libros de administración, tres definiciones de organización, como segunda etapa del proceso administrativo, una vez investigadas, escríbelas, y analízalas e identifica las palabras comunes, elabora un listado con esas palabras, y por último elabora tu propia definición.

ACTIVIDAD 2

Escribe en media página la importancia que tiene la organización informal para la empresa. Una vez concluido sube tu opinión al foro de nuestra materia, recuerda no subir videos, ni crear links, ni archivo adjunto tu opinión es muy importante para construir el conocimiento.

ACTIVIDAD 3

Consulta en internet la Misión y la estructura orgánica de dos empresas cópialas y pégalas, posteriormente identifica su tamaño así como la tecnología que utilizan, y por último da tu opinión si su estructura organizacional está diseñada conforme al tamaño y tecnología empleada.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define a la segunda etapa del Proceso administrativo.
2. ¿Qué entiendes por división del trabajo?
3. Explica con tus propias palabras ¿qué es la especialización?
4. Define es la organización informal.
5. Escribe dos características de la organización informal.
6. Define la organización formal.
7. ¿Quién determina la organización formal?
8. Explica las diferencias entre organización formal y organización informal.
9. Explica con tus propias palabras que es la estructura organizacional.
10. Elabora la estructura organizacional de una empresa.



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

_____ 1. Organización es la etapa del proceso Administrativo donde se define la

La Misión y los objetivos de la empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- _____ 2. Son elementos de la Organización la división del trabajo y la Especialización.
- _____ 3. La especialización es una consecuencia de la división del trabajo.
- _____ 4. La organización formal es la que está representada en la estructura Organizacional de la empresa.
- _____ 5. La organización informal es la que se da en forma espontánea por afinidad entre las personas.
- _____ 6. La estructura orgánica está contenida en el Manual de organización.
- _____ 7. Al diseñar una estructura organizacional se tiene que tomar en cuenta la tecnología.
- _____ 8. La estructura orgánica facilita el liderazgo
- _____ 9. La visión de la empresa de toma en cuenta al diseñar el organigrama
- _____ 10. La cultura organizacional son los cursos de acción a seguir en la empresa.



MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

DAFT, Richard L. Introducción a la Administración, CENGAGE Learning, 2010.621pp.

FAYOL, Henri, Principios Generales de Administración, México, Trillas 2009, 393 pp.

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. Organización de Empresas, México. Mc Graw Hill 2009. 501pp.

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, Administración; una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 2004.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

BATEMAN, Thomas S, et.al., Administración el Nuevo panorama competitivo, Mc Graw Hill, 5ª ed. México, 2002, 685 pp.

ARATA, Adreani y FORLANETO Luciano, Organización Liviana, México, Mc Graw Hill, 2001, 743 pp.

MORENO Luzon, María D. Gestión de la calidad y diseño de las organizaciones, México, Pearson Educación, 2000, 456 pp



SITIOS ELECTRONICOS

Pérez Tamayo, Ruy. (2003). "La ciencia en México y El Colegio Nacional".
*La ciencia y el hombre. Revista de divulgación científica y
tecnológica de la Universidad Veracruzana*. Vol. XVI, núm.
1, enero-abril, pp. 5-8. Disponible en línea:
<http://www.uv.mx/cienciahombre/revistae/vol16num1/articulos/cienciamex/cienciamex.htm> (Consultado el
22/02/2011).

Instituto Federal Electoral. "¿Qué es el Instituto Federal Electoral?",
Página electrónica principal del IFE. Disponible en línea:
http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Acerca_del_IFE/?sessionid=T5v6Njvpb4pjbPbjDzG9DTtvQrcYY0C9Tj7LmPzWDS3Cqg83nm!457648780!-1461562846 (Recuperado
el 22/02/2011).



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 2

TRAMO DE CONTROL O EXTENSIÓN O AMPLITUD DE LA AUTORIDAD





SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá los diferentes niveles organizacionales, y determine los factores determinantes de un control eficaz

INTRODUCCIÓN

Una vez definida la estructura de la empresa abordaremos el principio de tramo de control, también llamado tramo de administración, es decir el número de persona que el supervisor tiene a su cargo.

Aprenderemos las características y la importancia que tiene la aplicación de este principio para alcanzar los objetivos de la empresa, así como la relación que existe entre niveles jerárquicos y tramo de control, por último abordaremos el tema sobre los factores que tiene que tomar en cuenta el Administrador al determinar el tramo de control en la empresa.



LO QUE SÉ

En base a los conocimientos que tienes sobre este tema elabora un mapa conceptual y un resumen con los puntos más importantes que tú consideres

TEMARIO DETALLADO (4 HORAS)

- 2.1 Definición, características y beneficios en la administración.
- 2.2 Niveles organizacionales y tramo de control.
- 2.3 Factores que determinan un tramo de control eficaz

Esta segunda unidad trata del tramo de control, también llamado tramo de administración, el tramo de control es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe.

A continuación incluimos los niveles de organización, como son el estratégico, el gerencial o táctico y el operativo, así como su relación con el tramo de control, para finalizar veremos los factores que determinan un tramo de control eficaz.



2.1 Definición, características y beneficios en la administración.

Un administrador, un gerente, un jefe de departamento tienen autoridad sobre sus subordinados, el número de subordinados que tiene bajo su cargo un jefe varía de una empresa a otra, pero, ¿cómo saber cuántos subordinados puede dirigir y supervisar un jefe? H. Weihrich (2004) en su obra *Administración una Perspectiva Global*, dice: “el principio del tramo de administración (o tramo de control) postula que hay un límite al número de subordinados que un administrador puede supervisar un administrador, aunque este límite varía de acuerdo con las situaciones y la competencia de dicho ejecutivo.” Para dar respuesta a esta pregunta tenemos que tomar en cuenta la naturaleza de las funciones que va a realizar el personal, así como su impacto en la organización.

El principio de tramo de control o amplitud de control lo define Robbins (2009), como el “Número de empleados que un jefe puede dirigir de manera eficaz”, la eficacia y eficiencia del supervisor radicarán en el monitoreo que el supervisor puede llevar a cabo, para dar seguimiento y poder evaluar las funciones que lleva a cabo el personal a su cargo, en función del alcance de los objetivos.

El contar con un adecuado tramo de control permite a la empresa:

- ♦ Supervisar de manera adecuada el desempeño del personal.
- ♦ Evaluar y dar seguimiento a los procesos que se llevan a cabo en la organización.
- ♦ Retroalimentar oportunamente los procesos organizacionales.
- ♦ Prever y tomar decisiones en forma mediata, en el caso de desviaciones a los objetivos.
- ♦ Mantener comunicación constante, asertiva y empática con el equipo de trabajo.

2.2 Niveles organizacionales y tramo de control.

En las empresas tenemos tres niveles de decisión: el primer nivel es el nivel estratégico, formado por la Dirección general, así como las Direcciones de área, el segundo nivel es el nivel táctico o gerencial y por último, el tercer el nivel llamado nivel operativo.

En el nivel estratégico se determinan las línea generales de acción, y sus funciones tienen un impacto en la empresa a largo plazo, de definen estrategias, en el segundo nivel se llevan a cabo las funciones tácticas, funciones de impacto a mediano plazo, y en el nivel operativo de llevan a cabo las funciones del día a día, su impacto directo es en el corto plazo.

En cada nivel jerárquico varía el tramo de control o número de subordinados que tiene en forma directa a su cargo. El número de



empleados que puede supervisar un jefe no está en función del nivel jerárquico sino de los factores que veremos a continuación en el siguiente apartado.

2.3 Factores que determinan un tramo de control eficaz.

En tiempos pasados se hablaba de un número específico de subordinados que un jefe podía supervisar efectivamente, actualmente y dado el desarrollo de la tecnología de comunicación e información, en especial las Tics, particularmente en cuanto a entornos visuales, así como la especialización y la innovación en los sistemas y procedimientos ha traído como consecuencia que, esto haya variado y más que un número específico de subordinados a cargo de un supervisor tenemos que tomar en cuenta los siguientes factores al tomar la decisión de establecer un tramo de control.

Dafth (2010) afirma: “Por lo general cuando los supervisores deben involucrarse de cerca con los subordinados el tramo debe de ser pequeño, y cuando los supervisores necesitan poco contacto con los subordinados el tramo de control puede ser mayor”.

Algunos factores que hay que tomar en cuenta para determinar el tramo de control:

1. El trabajo que se realizan los trabajadores es estable y subordinado.
2. Los subordinados realizan tareas de trabajo similares.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

3. Se cuenta con políticas, reglas y procedimientos bien definidos.
4. El supervisor cuenta con personal de apoyo.
5. La tecnología de la comunicación e información con que cuenta la empresa.
6. Si en la empresa se ha implementado el empowerment.
7. Si cuentan con manuales administrativos.
8. Si se ha seguido un proceso de Desarrollo organizacional.
9. El tipo de estructura que tenga la empresa (las estructuras lineo funcionales tienen un tramo de control reducido, las estructuras horizontales, planas tienen un tramo de control mayor).

Por ejemplo los vendedores por catálogo, pueden dirigirse y supervisarse en un número mayor porque las actividades se pueden controlar fácilmente, es decir el tramo de control en los niveles operativos es mayor. En cambio cuando los empleados que están bajo nuestra supervisión realizan actividades no repetitivas, el tramo de control se ve reducido, ya que aumenta el grado de complejidad de la supervisión.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

RESUMEN

En esta unidad aprendimos, el tramo de control se puede definir como el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia. Su importancia se refleja en que conforme un administrador asciende en una organización tiene que tratar con un mayor número de problemas no estructurados, de manera que los altos ejecutivos deben tener un tramo menor que los administradores de niveles medios, entendimos que en las empresas tenemos tres niveles de decisión: el primer nivel es el nivel estratégico, formado por la Dirección general, así como las Direcciones de área, el segundo nivel es el nivel táctico o gerencial y por último, el tercer el nivel llamado nivel operativo.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Tramo de control o tramo de Administración.

Robbins (2009) “Número de empleados que un jefe puede dirigir de manera eficaz”



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Sube en el foro de la materia la respuesta a esta pregunta ¿por qué es importante que el jefe supervise de manera efectiva y eficaz, a su equipo de trabajo.

Actividad 2

Escribe un ensayo de media página, sobre las repercusiones que podría traer para la empresa, un inadecuado tramo de control



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Qué otro nombre recibe el principio de tramo de control?
2. Define que es el tramo de control?
3. ¿Por qué es importante definir el número de subordinados que puede supervisar un jefe?
4. ¿Cuáles son los niveles de decisión de una empresa?
5. ¿El impacto de las decisiones de los Directores es?
6. ¿Las funciones de que nivel jerárquico se llevan a cabo en el corto plazo?
7. Los supervisores tienen que tener un número determinado de subordinados? ¿sí?, ¿no?, por qué?
8. Cómo influye la tecnología en el tramo de control?
9. Escribe 5 factores que hay que tomar en cuenta al determinar el tramo de control.
10. Cuando la empresa no cuenta con reglas, procedimientos sistemas, ¿Cómo debe ser el tramo de control?



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en la computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Indica con V si las siguientes aseveraciones son verdaderas y con F si son falsas.

- _____ 1. El tramo de control es el número de jefes al cual debe reportar un
Empleado.
- _____ 2. El tramo de control debe de ser siempre de 5 o 7 trabajadores.
- _____ 3. El tramo de control de determina en función al tamaño de la empresa.
- _____ 4. Una de las características del tramo de control es que depende la naturaleza de las funciones.
- _____ 5. Las tecnologías de comunicación e información amplían el tramo de control.
- _____ 6. Si la empresa estableció el empowrment, el tramo de control es mayor.
- _____ 7. En la estructura horizontal el tramo de control es mayor
- _____ 8 .En la estructura lineal funcional el tramo de control es menor
- _____ 9. Son niveles de decisión, estratégico, funcional y operativo.
- _____ 10. Los jefes deciden libremente el tramo de control.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004.

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill, 2000



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 3

DEPARTAMENTALIZACIÓN





SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá e identificará los diferentes tipos de departamentalización. Conocerá e identificará los diferentes tipos de organigramas, por último conocerá software para elaborar organigramas.



INTRODUCCIÓN

Ahora que ya conoces e identificas la función de organizar, sus elementos e importancia, la estructura organizacional y los factores para su diseño, aprenderás en esta unidad la forma más sencilla de organizar una empresa es decir la departamentalización.

Según el giro, tamaño de la empresa, procesos que lleva a cabo y productos o servicios que ofrece, la empresa pueda adoptar diferentes tipos de departamentalización: como son departamentalización: por producto, por proceso, por función, por tiempo, geográfica y por clientes, cada uno de estos tipos de departamentalización se explican en la primera parte de esta unidad.

Una vez identificado el tipo de departamentalización ad hoc, a las necesidades de la empresa, el administrador diseña la estructura orgánica mediante un organigrama. En la segunda parte de esta unidad aprenderás los tipos de organigrama, para que tú en base a los factores para el diseño de la estructura organizacional, y los tipos de organigramas que ahora vas a aprender, elabores el organigrama que permita a la empresa alcanzar sus objetivos.



LO QUE SÉ

Crea un documento sobre el tema de la unidad departamentalización es decir sobre lo que sepas de este tema.

TEMARIO DETALLADO (10 HORAS)

3.1 Definición y características de la departamentalización.

3.2 Tipos de departamentalización.

3.2.1 Por funciones.

3.2.2 Por territorio o geográfica.

3.2.3 Por productos o líneas de productos.

3.2.4 Por clientes.

3.2.5 Por proyectos o “administración de proyectos” o “por grupo especial”

3.3 Consideraciones para la selección de departamentalización adecuada.

3.4 Organigramas.

3.4.1 Clasificación.

3.4.2 Recomendaciones para su elaboración

3.4.3 Diseño de organigramas.

3.4.4 Software para apoyar la elaboración de organigramas.

3.1 Definición y características de la departamentalización.



Como se mencionó anteriormente el hombre se asocia para cubrir sus necesidades, y al hacerlo se da cuenta de la necesidad de dar a la asociación una estructura, donde cada miembro del grupo tenga asignado un rol en el cual desempeñe actividades específicas.

Lo mismo ocurre con las empresas. Éstas, para lograr sus objetivos, tienen que llevar a cabo funciones de mercadotecnia, de operaciones, de finanzas y de recursos humanos. Para realizar estas funciones es necesario que cuente con una estructura de roles donde cada empleado esté asignado a un área y realice funciones, para tal motivo las empresas han agrupado en áreas las funciones de una misma naturaleza y a esta forma básica de estructura se le ha denominado departamentalización, y a cada una de estas áreas se le llama departamento

3.2 Tipos de departamentalización.

A continuación, definiré algunos tipos de departamentalización aunque es importante señalar que no existe un modelo único aplicable a todas las empresas.

Departamentalización por funciones

Es la agrupación de funciones de acuerdo con las actividades que realiza la empresa, un ejemplo son las empresas que cuentan con un departamento de ventas, uno de operaciones, uno de mercadotecnia y uno de recursos humanos.



Figura 1.1. Departamentalización por funciones

Departamentalización por clientes

Es la agrupación de actividades basada en los clientes a los que está dirigida la empresa. Por ejemplo departamento de damas, departamento de niños y departamento de caballeros.

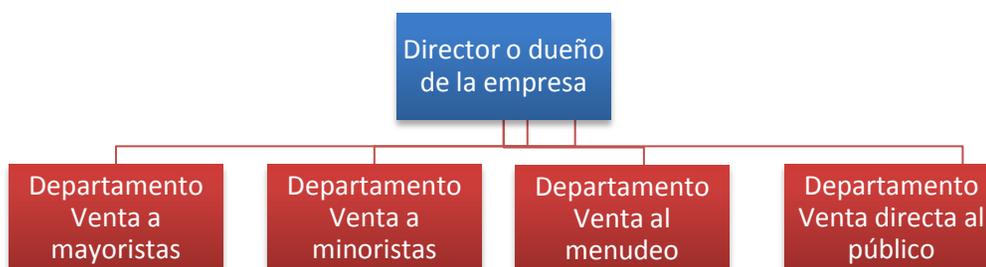


Figura 1.2. Departamentalización por clientes

Departamentalización geográfica

Cuando las empresas realizan sus operaciones en diversos estados, países, o aún en el área metropolitana, adoptan una departamentalización de acuerdo con el territorio en el que operan, por ejemplo departamento zona norte, departamento zona sur y departamento zona centro.



Figura 1.3. Departamentalización geográfica

Departamentalización por productos

La agrupación de actividades se basa en los productos que la empresa ofrece, por ejemplo departamento de leche, departamento de crema y departamento de yogurt.

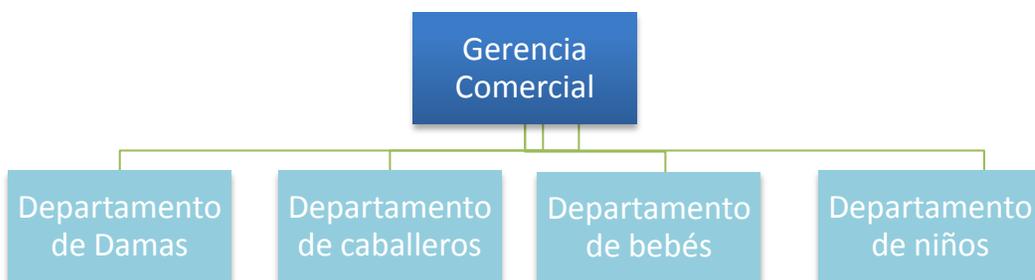


Figura 1.4. Departamentalización por productos



Departamentalización por tiempo

En algunas empresas la agrupación de actividades se realiza en función del tiempo debido a que son empresas que trabajan las 24 horas del día y su estructura se basa en los turnos de trabajo, por ejemplo: departamento turno matutino, departamento turno vespertino, departamento turno nocturno.



Figura 1.5. Departamentalización por tiempo

3.3 Consideraciones para la selección de departamentalización adecuada:

Para diseñar la estructura de una empresa mediante la departamentalización se toma en cuenta:

- ♦ El giro de la empresa, ver si es una empresa comercial, industrial o de servicios, así como las funciones, procesos y tecnología con la que opera, con el objeto de discriminar si se recomienda la departamentalización por producto, por proceso, por cliente, entre otras.
- ♦ El tamaño de la empresa, la departamentalización de recomienda para empresas pequeñas y medianas, Si la empresa es grande, multinacional o virtual, es recomendable pensar en otro tipo de



estructuras como la divisional, corporativa, conglomerado, unidades de negocio o estructura virtual.

- ♦ Los horarios en que opera, Por ejemplo, si es una empresa que trabaja las 24 horas lo más conveniente es diseñarle una estructura departamental por tiempo.
- ♦ El mercado al cual va dirigido, si es una empresa que abarca la República Mexicana, podemos recomendarle una departamentalización geográfica.

Uno solo de los criterios antes mencionados, no es suficiente para decidir el tipo de departamentalización más apropiado para la empresa, el administrado, o sea tú, tendrás que tomarlos en cuenta todos, más tú experiencia, te permitirán evaluar cuál es la estructura departamental más apropiada para la empresa que se trate.

3.4 Organigramas.

Las organizaciones para alcanzar sus objetivos necesitan contar con una estructura orgánica, ya aprendiste que la forma más sencilla de estructurar una empresa, es la departamentalización.

También, aprendiste que la estructura orgánica es ese listado de Áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:

1. Dirección General.
2. Gerencia de Mercadotecnia.
 - 2.1 Departamento de Ventas.
 - 2.2 Departamento de Publicidad y Promoción.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- 2.3 Departamento de Distribución
- 3. Gerencia de Recursos Humanos.
 - 3.1 Departamento de Reclutamiento y Selección.
 - 3.2 Departamento de Contratación y Nómina.
 - 3.3 Departamento de Desarrollo.
- 4. Gerencia de Finanzas.
 - 4.1 Departamento de Presupuestos y Tesorería.
 - 4.2 Departamento de Contabilidad.
 - 4.3 Contraloría.

Para facilitar su lectura, comprensión y evaluación de las estructuras organizacionales se han elaborado organigramas, pero ¿Qué es un organigrama?

Organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa

Los organigramas son el instrumento idóneo para expresar y transmitir, de manera gráfica y objetiva, la composición de una organización. Asimismo, señalan la vinculación entre las áreas, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad-responsabilidad, las líneas de comunicación, el tramo de control, y las relaciones que existen entre las diferentes áreas funcionales y/o puestos en la empresa.

A continuación aprenderás diferentes tipos de organigramas:

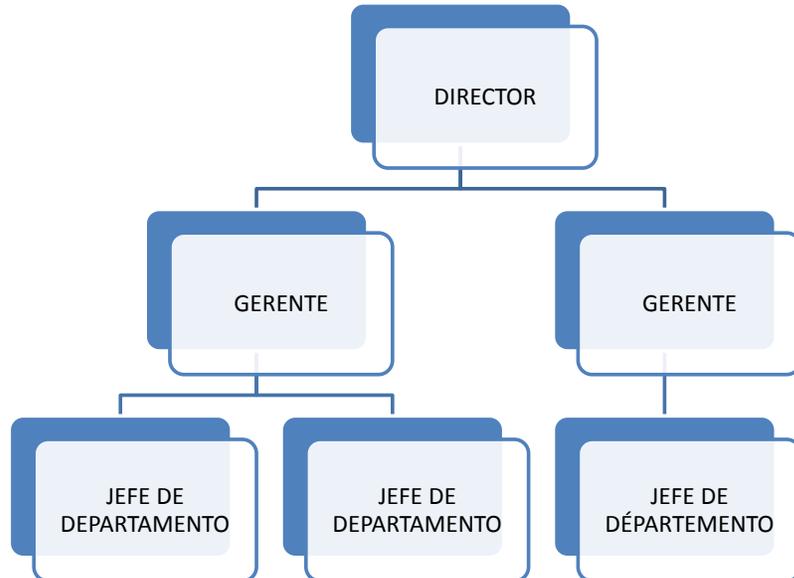


3.4.1 Clasificación

Por su ámbito de aplicación se clasifican en:

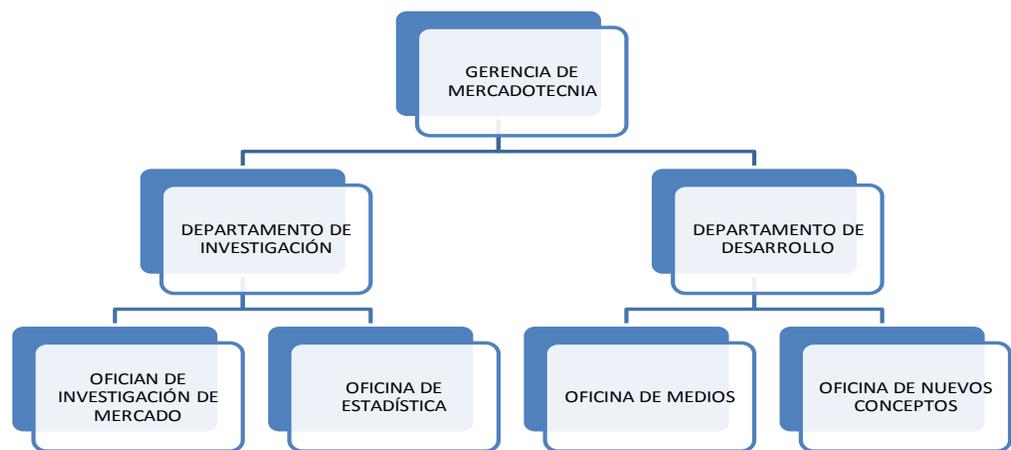
- a) Generales. Contienen información de las áreas principales o de mayor jerarquía de la empresa.

ORGANIGRAMA GENERAL



- b) Específicos. Contiene la información de un área funcional determinada de la empresa.

ORGANIGRAMA ESPECÍFICO



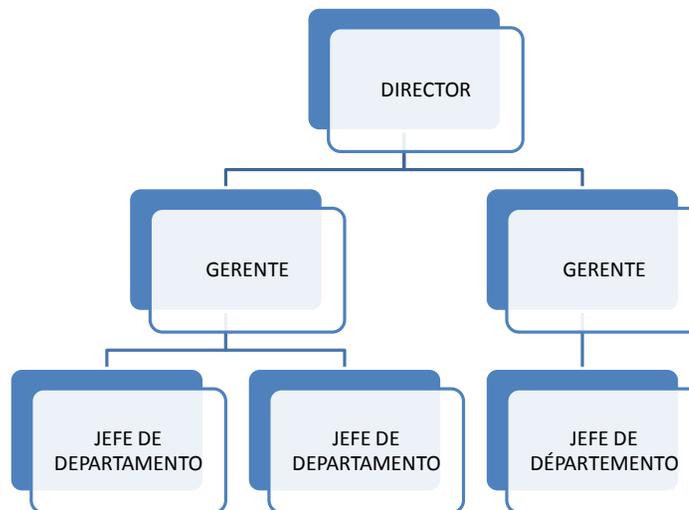
Por su diseño se clasifican en:

- a) Verticales.

Son la forma más común de presentar el organigrama de un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores.

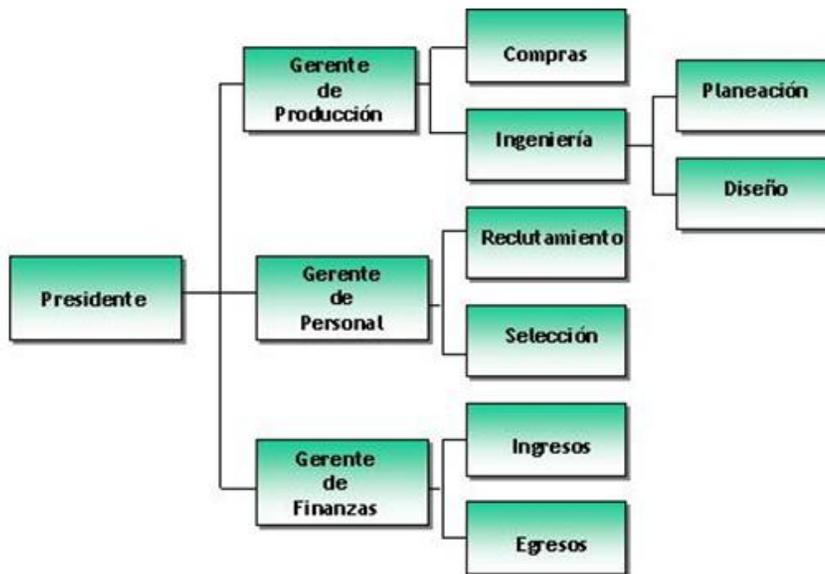
Este tipo de organigramas son fáciles de comprender, indican claramente los niveles jerárquicos.

ORGANIGRAMA GENERAL



b) Horizontales.

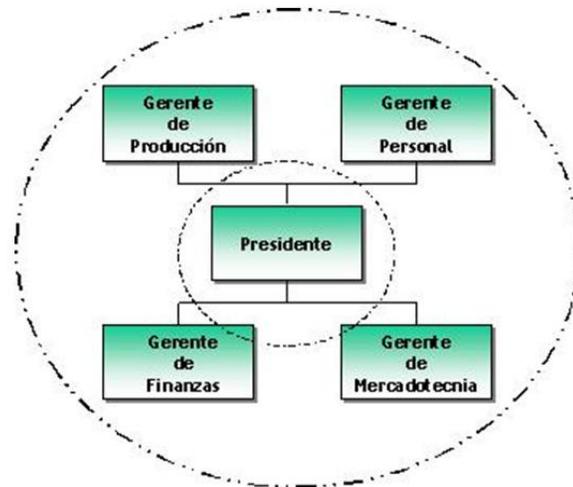
En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, incluyen los mismos elementos del organigrama vertical sólo que, como ya dijimos, comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda. Conforme nos vamos desplazando a la derecha, va disminuyendo el nivel jerárquico



Organigrama representado de forma horizontal

c) Circulares.

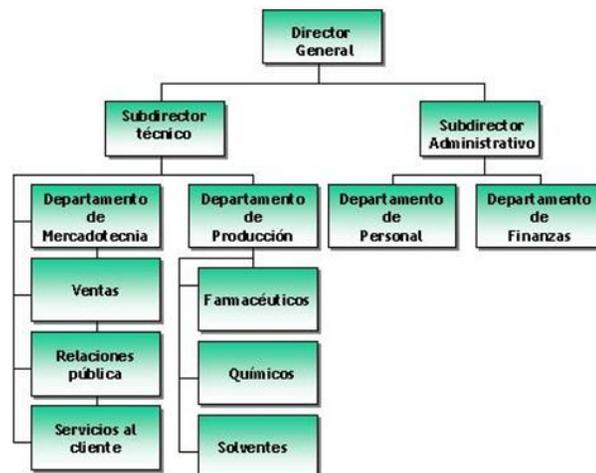
En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. En ellos se pueden resaltar muy bien los niveles jerárquicos, disminuye la idea de los status más altos o más bajos, se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel; sin embargo, no son muy utilizados, además de resultar confusos y difíciles de leer.



Organigrama representado de forma circular

d) Mixto.

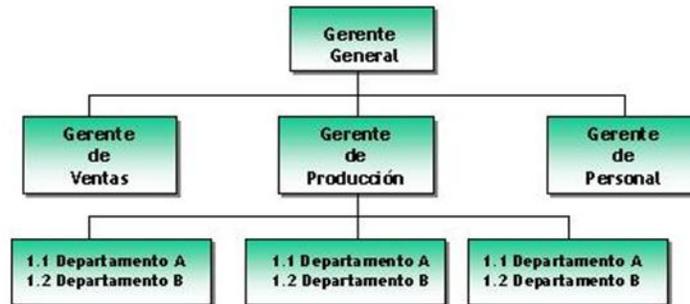
Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno solo. Normalmente se hace así por cuestiones de espacio, es decir, se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.



Organigrama representado de forma mixta

e) Bloque.

También pueden establecerse organigramas por bloques, los cuales se representan así:



Organigrama representado de forma de bloque

3.4.2 Recomendaciones para la elaboración de un organigrama.

Al elaborar un organigrama tienes que tomar en cuenta en su elaboración que:

- ♦ Deben ser claros. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tengan el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro.
- ♦ Deben contemplar los niveles jerárquicos. Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.
- ♦ Deben contener los nombres del área funcional o del puesto. Si se desea personalizar, entonces deben colocarse los nombres de las personas que ocupan dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va

con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona se coloca con una de menor tamaño.

Los organigramas únicamente muestran las relaciones formales de autoridad (líneas de autoridad) para tomar decisiones, les muestra a los gerentes y, en general al personal, cuál es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no muestran las relaciones informales que se dan en toda empresa u organización, ni el grado de autoridad de cada puesto.

Asimismo, todos los organigramas deben llevar en el encabezado el nombre y el logotipo de la empresa de que se trata, fecha de formulación, actualización, nombre de quien lo elaboró, aprobación y la explicación de algunos símbolos o líneas que se consideren especiales.

3.4.3 Diseño de organigramas.

- ♦ Se debe usar sólo un tipo de figura para cada elemento (se recomienda rectángulos que a su vez sean del mismo tamaño).
- ♦ Se emplean líneas (estas líneas no deben terminar en flecha) para conectar a las unidades y establecer las dependencias.
- ♦ Se debe mantener el mismo grosor de las líneas de conexión en todo el organigrama.
- ♦ Las relaciones de *staff* se representan con líneas punteadas cuando son externas. Cuando son internas, se utilizan líneas continuas, pero de un trazo fino.

3.4.4 Software para apoyar la elaboración de organigramas.

La elaboración de organigramas en forma digital se puede realizar mediante:

- ♦El uso de Office Word, utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas, dar click en el ícono de Insertar, y posteriormente dando click en el icono formas, donde se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas. En la barra de herramientas, dar click en insertar, luego en smart Art, y aparece la figura de organigramas, damos click y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar.
- ♦También podemos hacer uso de Office power point. En la barra de herramientas, dar click en insertar, luego en smart Art, y aparece la figura de organigramas, damos click y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar los organigramas.
- ♦Otra opción sería adquirir el programa Visio. Microsoft. Visio es un programa de dibujo cuyas herramientas que lo componen permiten realizar diagramas de oficinas, diagramas de bases de datos, diagramas de flujo, organigramas Aunque originalmente apuntaba a ser una aplicación para dibujo técnico para el campo de Ingeniería y Arquitectura; con añadidos para desarrollar diagramas de negocios, su adquisición por Microsoft implicó drásticos cambios de directrices de tal forma que a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 el desarrollo de diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central de negocio, minimizando las funciones para desarrollo de planos de Ingeniería y Arquitectura.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad contiene la definición y características de la departamentalización, es decir la forma más sencilla de estructurar una empresa, la cual consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza, Hay varios tipos de departamentalización: por funciones, por territorio o área geográfica, por producto o líneas de productos, por clientes y por proyecto. Veremos los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para realizar una departamentalización adecuada.

En la unidad también se incluye los organigramas, es decir la representación gráfica de la estructura de la empresa, su clasificación, recomendaciones para su elaboración, el diseño de organigramas, y el software para elaborar organigramas en forma digital.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Departamentalización.

Es agrupar en áreas las funciones de una misma naturaleza, a cada una de éstas áreas se le denomina departamento.

Organigrama.

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Elabora un mapa conceptual de la unidad.

Actividad 2

Investiga en internet dos organigramas, uno que pertenezca a una empresa grande y otro a una pequeña, pégalos en un documento de word, analízalos y responde las siguientes preguntas para cada uno de ellos.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

Actividad 3

1. ¿Cuál es el nombre de la empresa?
2. ¿Cuál es su giro?

Actividad 4

Tomando como base las clasificaciones de los organigramas que estudiaste en esta unidad, analiza cada uno de los organigramas y explica:

- ♦ ¿Qué tipo de organigrama es?
- ♦ Señala y escribe los errores que tiene en su diseño.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define que es la Departamentalización.
2. ¿Por qué es importante dotar de una estructura a la empresa?
3. ¿Cuáles son los tipos de departamentalización?
4. Es la Departamentalización que se determina con base en los turnos en que opera la empresa.
5. Es la departamentalización que se define de acuerdo con los productos o servicios que ofrece la empresa.
6. Define qué es un organigrama.
7. Define que es una estructura orgánica.
8. ¿Por qué es importante para la empresa contar con organigramas?
9. ¿Por su presentación los organigramas se clasifican en?
10. ¿Por su ámbito se clasifican en?



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en la computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar. Localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Escribe en la línea de la Izquierda una V si la afirmación es verdadera y una F si la afirmación es falsa.

- _____ 1. La departamentalización es una tipo de organigrama.
- _____ 2. La departamentalización agrupa las funciones por su naturaleza.
- _____ 3. La departamentalización por proceso es recomendable en empresas que
Operan en toda la República Mexicana.
- _____ 4. La departamentalización por funciones es la recomendable para empresas
micro y pequeñas.
- _____ 5. La departamentalización por cliente se establece tomando en cuenta el
Segmento de mercado al cual va dirigido un producto.
- _____ 6. El organigrama es la representación básica de la estructura de una empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

_____ 7. Los organigramas entorpecen la lectura de la estructura de una empresa.

_____ 8. Los organigramas están contenidos en el Manual de Organización.

_____ 9 Los organigramas por su diseño se clasifican en verticales, horizontales,

Escalares y generales.

_____ 10 Los organigramas representan procesos de la empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp.

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. *Organización de Empresas*, México. *Mc Graw Hill* 2009. 501pp.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 4

RELACIONES DE AUTORIDAD





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá las principales características de la departamentalización, los tipos de departamentalización, así mismo diseñe y determine la pertinencia de los organigramas

INTRODUCCIÓN

Ahora que ya aprendiste la estructura orgánica y como se diseñan los organigramas, abordaremos los tipos de autoridad que puedes identificar en el organigrama y cómo operan en la estructura organizacional. Iniciaremos con el concepto y la definición de autoridad y poder, para posteriormente conceptualizar y diferenciar entre autoridad lineal, autoridad funcional y autoridad staff.



LO QUE SÉ

En base a los conocimientos previos que tienes del tema de esta unidad elabora un mapa conceptual en donde desarrolles todas tus ideas.

TEMARIO DETALLADO (4 HORAS)

- 4.1 Autoridad y poder en los proceso de organización.
- 4.2 Autoridad lineal y autoridad staff en el diseño de la organización
- 4.3 Diferentes tipos de autoridad “staff” según George Terry y otros (autoridad staff de asesoramiento, staff funcional, staff de servicio o departamentos de servicio, staff de control.)



4.1 Autoridad y poder en los proceso de organización.

Robbins 2009 afirma “la autoridad son los derechos inherentes a un puesto para decir al personal que hacer y esperar que lo haga”, en tanto que Daft (2010) afirma que la “autoridad es el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos para lograr los resultados deseados para la organización”. Es decir la autoridad formal te la da el puesto que ocupas como puede ser director, gerente, jefe de departamento, que si bien es un derecho para mandar y hacerte obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.

El Administrador al tener la autoridad está asumiendo la responsabilidad de las decisiones tanto las que toma el mismo como las que toman sus subordinados, te explico, primero precisaremos que la responsabilidad es llevar a cabo el trabajo asignado asumiendo la consecuencia de nuestros actos, teniendo claros los conceptos de autoridad y responsabilidad, te explico lo referente a compartir la responsabilidad. Cuando aprendiste en primer semestre los principios de Fayol, recordarás el principio de autoridad que dice que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte, es decir el jefe asume o comparte la responsabilidad de las decisiones que tomen sus subordinados, de ahí la gran responsabilidad que tenemos los Administradores directamente sobre las decisiones que tomamos, e indirectamente sobre las decisiones que toman nuestros subordinados.

Antes de continuar con los tipos de autoridad, es necesario que tengas claro que autoridad y poder, aun cuando en la vida diaria se utilizan como sinónimos no lo son, es decir no significan lo mismo.

Koontz (2004) afirma “poder es la capacidad de las personas o grupos para inducir o influir en las creencias o acciones de otras personas o grupos. Se puede identificar varias clases de poder, como el poder legítimo, el de la pericia, el de referencia, el de recompensa, el coercitivo, etc.” La persona que tiene el poder no necesariamente tiene un puesto tal es el caso de los líderes natos, aún cuando no tengan un puesto influyen en las personas para inducirlos a realizar cualquier actividad. Ejemplo: tu como Administrador si tienes el puesto de Director General de la empresa, tienes autoridad porque te la da el puesto de Director, en tanto que un líder informal, no tiene la autoridad pero tiene poder y es capaz de influir e inducir al personal de la misma empresa para que realice ciertas actividades.

Es importante que tomes en cuenta que en la materia de Dirección abordarás con profundidad este tema.

Ahora bien en la estructura organizacional podemos identificar dos tipos de autoridad:

1. Autoridad Lineal o militar
2. Autoridad Staff.

A continuación veremos en qué consisten estos tipos de autoridad.



4.2 Autoridad lineal y autoridad staff en el diseño de la organización.

Es importante distinguir que en la empresa hay puestos que tienen autoridad directa sobre los subordinados, es decir les dan órdenes y ellos las tienen que llevar a cabo, a este tipo de autoridad se le llama autoridad lineal. Sin embargo existe otro tipo de autoridad llamada staff, pero ¿qué es la autoridad lineal? La autoridad lineal es una forma de autoridad directa jefe-subordinado, el jefe da órdenes y supervisa de manera directa al subordinado, en el organigrama la ves representada como la línea directa entre dos área o puestos.” De ahí que el principio escalar de organización sea, cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el máximo puesto administrativo de una organización hasta cada puesto subordinado, tanto más clara será la responsabilidad de tomar decisiones y tanto más efectiva la comunicación organizacional Koontz (2004).

En tanto que la autoridad staff, es la autoridad que tienen especialistas, quienes tienen competencias especializadas es decir, conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes, cuyo objetivo es apoyar a la autoridad en línea mediante sugerencias o recomendaciones para hacer más eficaz y eficiente el funcionamiento de la empresa.

Su carácter es consultivo, es decir los jefes de las áreas funcionales, mercadotecnia, finanza, producción, recursos humanos y sistemas, acuden a ellos para su asesoría.

En este tipo de autoridad la autoridad no es directa, no se dan órdenes ni se supervisa en forma directa, sino se consulta y la autoridad staff da sugerencias y recomendaciones.

En las organizaciones opera otro tipo de autoridad, la autoridad funcional, esta autoridad consiste en el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Se concibe como una pequeña parte de la autoridad de un superior de línea. Por ejemplo, hay ocasiones en que la autoridad de un departamento para un proyecto es delegada a especialistas de *staff* o a un jefe de otro departamento; en estos casos, los jefes de los departamentos en línea se ven privados de cierta autoridad. En una situación puramente de *staff*, los asesores en cuestiones de personal, contabilidad, compras o relaciones públicas carecen de esta autoridad de línea, ya que su deber se reduce a prestar asesoría. Pero cuando la autoridad máxima delega a estos asesores el derecho a proponer alternativas de decisión directamente a los departamentos de línea, hablamos de autoridad funcional

4.3 Diferentes tipos de autoridad “staff” según George Terry y otros (autoridad staff de asesoramiento, staff funcional, staff de servicio o departamentos de servicio, staff de control.)

La autoridad staff se presenta en la empresa en diferentes modalidades:

- a) La autoridad staff como asesoramiento, esta se da por ejemplo cuando la empresa está desarrollando e implementando un nuevo sistema de información digitalizado. El área de Ingeniería de Análisis asesora a los directores de las diferentes áreas sobre el desarrollo y funcionamiento del nuevo sistema de información, no les

da órdenes directamente, sino recomienda con base en sus conocimientos y experiencia como se va a desarrollar e implementar el sistema digitalizado en cada una de las áreas funcionales que forman la empresa.

b) La autoridad staff funcional, es aquella que tiene un área por su naturaleza propia, me explico la Dirección de recursos humanos tiene autoridad directa con respecto al personal de su área, y tiene autoridad staff-funcional, hacia todo el personal de la empresa, ya que esa Dirección dicta las estrategias, políticas, reglas y normas que van a conducir al personal, pero solo en materia de recursos humanos es donde va a tener autoridad. Ejemplo: La Dirección de Recursos Humanos define el Reglamento Interior de Trabajo y todo el personal tiene que seguir la orden de cumplir con ese reglamento.

c) La autoridad staff o de servicios. Las empresas cuentan con áreas de apoyo o servicio, que toman decisiones y dan sugerencias, me explico en una empresa que se dedica a la Organización de eventos Empresariales, existe un departamento de Servicios y Logística, que apoya en los eventos armando carpas, plataformas, micrófonos, sillas, mesas, aparatos digitales, etc. Este departamento tiene autoridad staff para tomar la decisión de cuál será el personal, edecanes maestro de ceremonias, mobiliario, equipo digital de sonido y didáctico, plataformas, tiempos de realización de eventos más adecuado para el tipo de evento que se trate.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

RESUMEN DE LA UNIDAD

La unidad 4 contiene los conceptos de autoridad y poder, entendiéndose por autoridad la capacidad que te da un puesto para mandar y hacerte obedecer. Y el poder, que es la capacidad de influir en las personas. Existe varios tipos de autoridad como son: La autoridad lineal, que es la autoridad que se ejerce en forma directa entre jefe y subordinado, La autoridad staff, que no da órdenes directas sino sugerencias, este tipo de autoridad se clasifica en staff de asesoramiento, staff funcional, staff de servicio y staff de control.



GLOSARIO DE LA UNIDAD

Autoridad.

Es el derecho formal y legítimo de un administrador para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos para lograr los resultados deseados para la organización.

Poder, es la capacidad de inducir e influir en las creencias y acciones de las personas.

ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Elabora un cuadro sinóptico de la unidad.

ACTIVIDAD 2

Entrevista a dos directivos de empresas, elabora un cuestionario para investigar el área donde se encuentra asignado, el puesto que ocupa, las funciones que realiza y la toma de decisiones que realiza, una vez llevada a cabo las entrevistas, escribe los cuestionario con sus respuestas, a continuación analiza la información obtenida tomando como base los contenidos abordados en esta unidad. Por último súbelo a la plataforma.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define que es autoridad.
2. Define que es poder.
3. Explica la diferencia entre autoridad y poder.
4. ¿Qué entiendes por responsabilidad.
5. ¿Cuándo se adquiere la responsabilidad en la empresa?
6. Define la autoridad lineal.
7. Define la autoridad funcional.
8. Define la autoridad staff.
9. ¿Por qué hay tres tipos de autoridad staff?
10. La autoridad staff, ¿da órdenes directas a los jefes de área?



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.

EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Complementa los siguientes enunciados:

1. La _____ es la capacidad de mandar y hacerte obedecer.
2. La autoridad te la da el _____ que ocupas en la empresa.
3. Si tienes _____ influyes en las personas.
4. La autoridad está ligada plenamente a la _____.
5. La _____ es la capacidad de llevar a cabo la tarea encomendada y asumir las consecuencias de tus actos.
6. La autoridad lineal da órdenes y supervisa _____ a los subordinados.
7. La _____ emite sugerencias y recomendaciones.
8. La _____ no da órdenes directas a los subordinados.
9. La _____ es un soporte para las demás áreas de al empresa.
10. El área funcional de _____ tiene autoridad funcional sobre las demás áreas de al empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp.

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. *Organización de Empresas*, México. Mc Graw Hill 2009. 501pp.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 5

CENTRALIZACIÓN, DESCENTRALIZACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá los elementos de centralización, descentralización y delegación de autoridad, para su eficiente implementación

INTRODUCCIÓN

Ahora que ya adquiriste los conocimientos sobre los tipos de autoridad es decir la autoridad lineal, la autoridad staff y la autoridad funcional, aprenderás en esta unidad que la autoridad en la empresa, en ocasiones se concentra en un área o persona, es decir se centraliza. En tanto que en otras empresas la autoridad por medio del proceso de delegación de autoridad se descentraliza, Trataremos también el tema de los factores que intervienen y determinan el grado de descentralización de autoridad, así como sus ventajas y limitaciones.



LO QUE SÉ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de saber que conocimientos previos tienes de esta unidad

TEMARIO DETALLADO (6 HORAS)

- 5.1 Centralización y descentralización
- 5.2 Delegación de autoridad
- 5.3 Delegación eficiente o adecuada de la autoridad
- 5.4 Factores que determinan el grado de descentralización de la autoridad
- 5.5 Ventajas y limitaciones de la descentralización



5.1 Centralización y descentralización.

Antes de abordar el tema de la centralización es importante recordar la definición de autoridad, la autoridad es la capacidad que tienen los jefes o supervisores para tomar decisiones y dar instrucciones, esta capacidad no se puede ver por sí sola, si no está acompañada de la responsabilidad, que es el llevar a cabo las funciones que tenemos asignadas y asumir las consecuencias de los actos que originan esas decisiones.

Cuando la autoridad se encuentra concentrada en una persona o en un área se dice que hay centralización de autoridad, por ejemplo en la mayoría de las empresas pequeñas y medianas mexicanas, la autoridad se encuentra concentrada en el dueño de la empresa, él toma casi todas las decisiones; en otras empresas la autoridad se encuentra concentrada en el área financiera.

La excesiva centralización de autoridad puede traer como consecuencia una toma de decisiones lenta que entorpece el funcionamiento de la empresa, desviando la atención de los niveles directivos hacia actividades y decisiones que podrían llevar a cabo sus subordinados.

En contraposición a la centralización tenemos la descentralización, misma que consiste en la desconcentración de autoridad, mediante el proceso de delegación, es decir, que es el conceder cierto grado de autoridad a los subordinados para que tomen decisiones y den instrucciones.

5.2 Delegación de autoridad.

La delegación de autoridad se refiere a la concesión o al compartir autoridad y responsabilidad que se le confiere a una persona. Me explico la delegación de autoridad es la asignación de autoridad y responsabilidad que se da a un subordinado para que éste lleve a cabo ciertas funciones y cumpla con un trabajo. Sin embargo, no debemos perder de vista que siempre que se delegue autoridad la responsabilidad se comparte, y en mayor o menor medida quien delega es responsable, directa o indirectamente de la toma de decisiones que lleven a cabo los empleados en quienes delegamos la autoridad. De ahí el principio básico La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte.

5.3 Delegación eficiente o adecuada de la autoridad.

El proceso de delegar no es fácil. Para que sea efectivo debe cumplir tres condiciones:

Paridad de autoridad y responsabilidad.

Si se le asigna responsabilidad a un individuo, en esa misma medida debe concedérsele autoridad.



Autoridad Absoluta.

La obligación que se tiene hacia un superior no puede ser delegada, pero sí es posible delegar la responsabilidad y la autoridad a los subordinados.

Unidad de mando.

Cada subordinado debe reportarle a un solo jefe.

Para Koontz (2004), el proceso de delegar consiste en:

1. Establecer los resultados que se esperan de determinado puesto.
2. Asignar deberes.
3. Delegar autoridad.
4. Dar responsabilidades.
5. Propiciar confiabilidad.

Para delegar debemos tomar en cuenta: qué resultados se esperan del puesto en el cual vamos a delegar, definir funciones a delegar, asignar la autoridad, y por último, asignar la responsabilidad.

5.4 Factores que determinan el grado de descentralización de la autoridad.

Para definir el grado de descentralización de autoridad de una empresa se tiene que tomar en cuenta:



- ♦ El tamaño de la empresa.- conforme la empresa va creciendo su estructura también crece, se crean diversos niveles jerárquicos, desarrollan otras funciones, se contrata personal, es decir el funcionamiento se va haciendo más complejo. Entonces se ve la necesidad de descentralizar esa autoridad en otras áreas o puestos con la finalidad de que la toma de decisiones sea más expedita.
- ♦ La naturaleza de las funciones, aquí se tiene que tomar en cuenta para descentralizar la autoridad si las funciones son operativas, tácticas o estratégicas.
- ♦ Para descentralizar la autoridad tenemos que tomar en cuenta las competencias que tienen nuestros empleados.
- ♦ Por último es importante considerar que tan sistematizada está la información de la empresa, es decir, si cuenta con Manuales Administrativos que le permitan a la empresa guiar al personal en sus funciones diarias y en la toma de decisiones

5.5 Ventajas y limitaciones de la descentralización.

La descentralización presenta las siguientes ventajas:

1. Facilita y hace más expedita la toma de decisiones.
2. Las funciones se llevan a cabo con más celeridad, es decir, en tiempo y forma.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

3. Motiva a las personas cuando ellas pueden tomar decisiones y asumir responsabilidades.
4. Facilita la coordinación entre áreas funcionales.
5. Promueve la comunicación e integración de los empleados de la empresa.

En cuanto a las limitaciones de la descentralización de autoridad, éstas se presentan cuando:

1. En el momento de descentralizar no se diseña una estructura adecuada para la empresa.
2. Las funciones no están bien definidas ni asignadas a los puestos
3. Cuando el personal no está capacitado para realizar funciones, asumir la autoridad y la responsabilidad que se le asigne.
4. La comunicación y coordinación no están bien definidas.



RESUMEN

Esta unidad contiene los principios de centralización de autoridad, así como el principio de descentralización de autoridad. Se entiende por centralización de autoridad, cuando en una empresa la autoridad se concentra en un área o en un puesto, en tanto que la descentralización de autoridad es cuando en una empresa se desconcentra la autoridad hacia otros puestos o áreas, a través del proceso de delegación de autoridad. También explicamos la delegación eficiente de autoridad. Los factores que determinan el grado de descentralización de autoridad, así como las ventajas y limitaciones de la descentralización.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Centralización.

Se dice que hay centralización de autoridad cuando la autoridad se encuentra concentrada en una persona o en un área de la empresa.

Descentralización.

Se habla de descentralización de autoridad cuando en una empresa por medio del proceso de delegación se desconcentra la autoridad hacia otras áreas o puestos de la empresa.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Elabora un mapa mental de la unidad.

Actividad 2

Busca en google el organigrama de dos empresas grandes, cópialas y pégalas en una página, y a continuación analiza su estructura, y explica si están la autoridad centralizada o descentralizada y por qué lo afirmas, o lo niegas, una vez analizados los dos organigramas sube la actividad a la plataforma.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define que es la autoridad.
2. Define qué es la delegación de autoridad.
3. Escribe qué significa desconcentración de autoridad.
4. Escribe tres ventajas de la descentralización de autoridad.
5. Escribe tres limitaciones de la centralización de autoridad.
6. Explica el principio de autoridad responsabilidad.
7. Explica el proceso que se sigue en la delegación.
8. ¿Cuáles son los factores que determinan el grado de descentralización?
9. ¿Por qué es importante delegar autoridad?
10. Escribe el principio de unidad de mando.



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

1.- La autoridad es la capacidad de _____ y _____.

2.- La _____ es asumir la consecuencia de tus actos.

3.- La _____ se delega, _____ se comparte

4.- La descentralización es la desconcentración de _____.

La etapas del proceso de delegación son: _____,

_____,

_____ y

_____.

5.- El delegar consiste en: _____,

_____ y

_____.

6.- La _____ de _____ nos dice que un empleado no debe recibir órdenes de más de un jefe.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

7. El tamaño de la empresa y la naturaleza de las funciones son _____ considerar en la _____.
8. La toma de decisiones rápida es una ventaja de la _____ de _____.
9. El no contar con manuales administrativos es un _____ de la descentralización de autoridad.
10. El no tener personal capacitado para asumir la autoridad y la responsabilidad es una _____ de la _____.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ROOBINS/COULTER, *Administración*, México. Pearson. 2009, 614pp

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill, 200



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 6

COMITÉS





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá las características, funciones y razones para utilizar los comités, así como su relación con el consejo de administración de una organización

INTRODUCCIÓN

Las empresas en búsqueda de alcanzar sus objetivos y permanecer en el mercado adoptan diversas estructuras una de ellas es las estructura por comités. Esta unidad trata sobre la estructura de los comités: las funciones que tienen asignadas, su permanencia en la empresa, cuando es conveniente integrar un comité, las ventajas y desventajas de contar con comités así como los errores que se4 pueden cometer al utilizar este tipo de estructura.



LO QUE SÉ

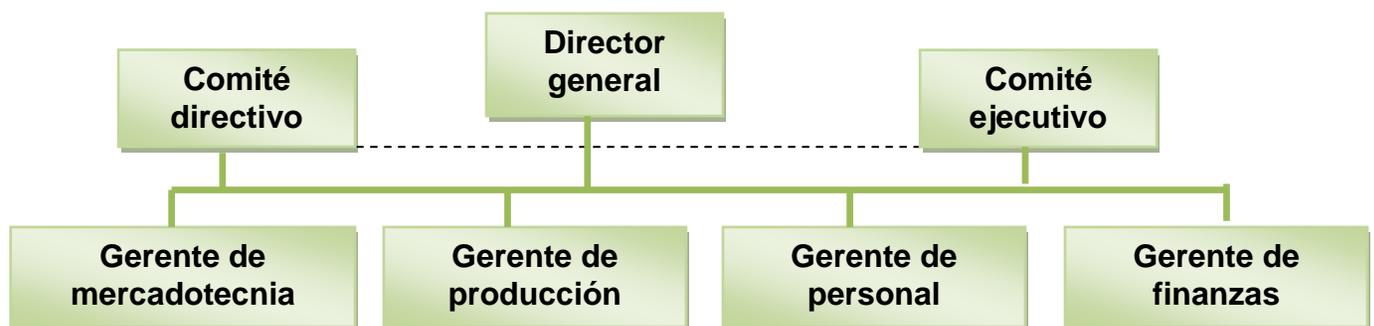
Crea de un documento sobre el tema de la unidad”, es decir sobre lo que sepas de este tema.

TEMARIO DETALLADO (6 HORAS)

- 6.1 Definición y características de los comités
- 6.2 Tipos de funciones y temporalidad o permanencia que puedan tener los comités
- 6.3 Razones para usar los comités
- 6.4 Desventajas de los comités
- 6.5 Los comités y el consejo de administración
- 6.6 Errores comunes al usar comités
- 6.7 Pautas para tratar de superar algunas de las desventajas de los comités

6.1 Definición y características de los comités Organización por comité.

La organización por comité se da cuando se decide asignar los asuntos de carácter administrativo a un grupo de personas, quienes a su vez se encargarán de resolver diversos asuntos o problemas que se presenten dentro de la organización, formando así grupos de comités. Estos comités pueden ser a nivel directivo, ejecutivo, consultivo, de vigilancia o deliberativo.



Organización por comités

6.2 Tipos de funciones y temporalidad o permanencia que puedan tener los comités.

Los comités en una empresa se forman por integrantes de la misma empresa, sus funciones consisten en estudiar, evaluar alternativas y dar soluciones a problemas específicos de la empresa, para ello hay empresas que establecen comités permanentes, y su función es solucionar problemas recurrentes.

En otras empresas encontramos comités temporales que se integran, su función es solucionar un problema o llevar a cabo un proyecto, cuando se le da solución al problema o se lleva a cabo el proyecto el comité se desintegra y sus miembros vuelven de tiempo completo a sus funciones habituales.

6.3 Razones para usar los comités

Los comités se forman por miembros especialistas de una disciplina, o son de naturaleza interdisciplinaria, dependiendo la función, proyecto o problemática asignada, con gran experiencia empresarial y liderazgo, al estar enfocados a un proyecto o a la solución de alguna problemática en específico, no distraen sus esfuerzos ni el tiempo hacia otras funciones, por esto dan solución en tiempo y forma al problema evaluando diversas alternativas en la toma de decisiones.

Los comités al estar formados por integrantes de la empresa, incentivan la participación del personal en proyectos, solución de problemas y toma de decisiones.

En los comités, los Directivos de línea pueden delegar la autoridad, para decidir en ciertos asuntos especializados y específicos de la empresa, evitando que los Directivos de línea se distraigan de llevar a cabo las funciones estratégicas propias de su área funcional a la que fueron asignados.



6.4 Desventajas de los comités.

Si los comités están integrados con un excesivo número de miembros, la toma de decisiones se puede tornar lenta y burocrática.

Cuando el Comité no tiene el total apoyo de la alta Dirección, la puesta en práctica de las alternativas de solución, o el proyecto asignado se realiza en forma muy lenta o nunca se implantan las sugerencias del Comité.

Al integrarse los comités por personal de la misma empresa, los miembros del comité pueden dejar de lado o no llevar a cabo sus funciones de línea, por esto en ocasiones se piensa que los comités pierden tiempo y tienden a eludir la responsabilidad y el compromiso con la empresa.

6.5 Los comités y el consejo de administración.

Para que los comités puedan llevar a cabo sus funciones libremente y sus sugerencias se implanten en la empresa es indispensable que el Consejo de Administración comparta y promueva los objetivos del Comité, así como le asigne un presupuesto a éste. Esto facilitará las funciones del Comité, repercutiendo esto en la solución de problemas en tiempo y forma.



6.6 Errores comunes al usar comités.

Los errores más comunes al establecer comités son:

- ♦Estar integrados por miembros seleccionados en favoritismos, en lugar de seleccionarlos con base en conocimientos experiencia y liderazgo.
- ♦Pérdida de tiempo en la toma de decisiones.
- ♦Crearlos con dependencia rigurosa de la alta dirección
- ♦Coartarles su iniciativa.
- ♦Asignarles un presupuesto inadecuado

6.7 Pautas para tratar de superar algunas de las desventajas de los comités.

Para minimizar los errores y/o superar las desventajas de los comités tenemos que tomar en cuenta:

- ♦ Determinar previamente el número de los miembros del comité
- ♦ Realizar la selección de los miembros del comité con base en el perfil de puestos.
- ♦ Solicitar al comité establecer un cronograma de actividades especificando la fecha de los entregables.
- ♦ Especificar claramente el objetivo del proyecto, su alcance y recursos con que cuentan para realizarlo.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En la unidad 6 se tratan los comités, que son un grupo de personas a los cuales se les asigna asuntos específicos, problemáticas, proyectos, quienes se encargarán de resolver los problemas o llevar a cabo un proyecto. Los comités pueden ser permanentes, una vez creado siguen fijos dentro de la estructura de la empresa, y temporales que se crean para resolver un problema o llevar a cabo un proyecto en particular, solucionado el problema o terminado el proyecto estos comités se disuelven.

A continuación abordamos sus funciones, razones para usarlos, la relación de los comités con el Consejo de Administración, los errores más comunes al establecer comités, así como las pautas para superar algunas de las desventajas de los comités.



GLOSARIO

Comité.

Grupo de personas formado para la solución de problemas o realización de proyectos.

Comité temporal.

Grupo de personas formado por miembros de la organización para solucionar problemas específicos de la empresa, una vez solucionado el problema se disuelve el comité.

Comité permanente.

Grupo de personas formado por miembros de la organización para solucionar recurrentes en la empresa, una vez solucionado el problema dirigen sus esfuerzos a la solución de otro problema.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Realiza un mapa mental de la unidad.

Actividad 2

Realiza una investigación, en una empresa que tenga en su estructura comités, mediante la aplicación de un cuestionario para conocer:

- ♦ El objetivo para el cual se formó ese comité.
- ♦ Sus funciones.
- ♦ Su temporalidad.
- ♦ Sus ventajas y desventajas de contar con ese comité.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO.

1. Define qué es un comité
2. Escribe los tipos de comité con base en su temporalidad.
3. De que nivel jerárquico de la empresa deben depender los comités.
4. Escribe 2 funciones de los comités
5. Escribe dos ventajas de establecer comités en la empresa
6. Escribe dos desventajas de establecer comités en la empresa
7. Escribe dos errores que comete la alta dirección al establecer comités dentro de la empresa.
8. El Consejo de Administración, como puede intervenir para un mejoramiento del funcionamiento de los comités.
9. ¿Por qué es importante solicitarle al comité un cronograma de actividades?
10. ¿Cómo minimizar los errores cometidos en la selección de miembros para integrar el comité de la empresa?



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

LO QUE APRENDÍ

En base a lo que aprendiste en esta unidad realiza un resumen con los puntos más importantes.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

1. El comité es un grupo formado por _____ de la _____.
2. Los comités por su temporalidad se clasifican en _____ y _____.
3. Los _____ de los _____ son especialistas en un área de la empresa.
4. Los comités son grupos de trabajo integrados para _____.
5. Los comités permanentes dan solución a problemas _____ de la empresa.
6. El _____ debe de apoyar las funciones del comité.
7. Para minimizar el error en la selección de los miembros del comité, esta selección se debe basar en el _____ del _____.
8. El no asignarle al comité objetivo, proyecto, alcance y un _____ adecuado, puede ocasionar que no se logren los objetivos para los cuáles fue creado el comité.
9. Para maximizar el tiempo asignado al comité para la solución del problemas es indispensable solicitarle un _____ que especifique los _____.
10. El error de insuficiencia de libertad de acción de los comités se minimiza con _____.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA.

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill, 2000



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 7

DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá y comprenderá el proceso para el diseño de estructuras organizacionales, de unidades administrativas, y diseño de puestos de trabajo, así como conocerá los errores comunes en la organización.

INTRODUCCIÓN

Una vez que se ha concluido la etapa de planeación estratégica y táctica de la organización, la definición de los planes, las estrategias, objetivos, programas y procedimientos que se llevaran a cabo, tenemos que dotar de una estructura orgánica que le permita a la empresa llegar como fin último a la misión que se planteó. El diseñar una estructura implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, determinar la autoridad y responsabilidad, entre otros elementos.

En la unidad aprenderás el proceso y los errores más comunes en el diseño de la estructura organizacional.

Con los aprendizajes anteriores estarás en posibilidad de diseñar la estructura orgánica más adecuada para cada organización



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

LO QUE SÉ

Crea un documento sobre el tema de la unidad es decir sobre lo que sepas de este tema.



TEMARIO DETALLADO

(10 HORAS)

- 7.1 Proceso para el diseño de estructuras organizacionales.
- 7.2 Diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional.
- 7.3 Diseño de unidades administrativas.
 - 7.3.1 Especificación de funciones.
 - 7.3.2 Diseño de puestos de trabajo.
 - 7.3.2.1 Funciones genéricas.
 - 7.3.2.2 Funciones específicas.
- 7.4 Errores comunes en la organización.
 - 7.4.1 Incapacidad para planear apropiadamente.
 - 7.4.2 Incapacidad para clarificar las relaciones organizacionales.
 - 7.4.3 Incapacidad para delegar autoridad.
 - 7.4.4 Incapacidad para equilibrar la delegación.
 - 7.4.5 Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información.
 - 7.4.6 Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad.
 - 7.4.7 Mal uso de la autoridad funcional.



7.1 Proceso para el diseño de estructuras organizacionales.

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica. En la unidad 1 aprendiste la forma más sencilla de estructurar una empresa, la departamentalización. La estructura orgánica es ese listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

Por ejemplo, la estructura orgánica de una empresa comercial podría ser:

1. Dirección General.
2. Gerencia de Mercadotecnia.
 - 2.1 Departamento de Ventas.
 - 2.2 Departamento de Publicidad y Promoción.
 - 2.3 Departamento de Distribución.
3. Gerencia de Recursos Humanos.
 - 3.1 Gerencia de Recursos Humanos.
 - 3.2 Departamento de Contratación y Nómina.
 - 3.3 Departamento de Desarrollo.
4. Gerencia de Finanzas.
 - 4.1 Departamento de Presupuestos y Tesorería.
 - 4.2 Departamento de Contabilidad.
 - 4.3 Contraloría.



7.2 Diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional.

Cuando se nos asigna la función de diseñar estructuras lo más indicado es tomar en cuenta ciertos criterios como son: el tamaño y el giro de la empresa, el producto o servicio que comercializa o produce, la Misión y Visión, la tecnología, si es nacional o multinacional, si es pública o privada, sus estrategias a largo plazo, entre otros elementos a considerar, trátase de una pequeña, mediana o gran empresa.

En el caso de las empresas micro y pequeñas la estructura más adecuada será la funcional, en donde agruparemos las actividades que realiza la empresa con base en las áreas funcionales que aprendiste en el semestre pasado en la materia de Fundamentos de Administración, es decir, por su naturaleza las funciones se pueden agrupar en las áreas de recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, producción y sistemas.

En tanto que una empresa mediana o grande, las funciones se vuelven más complejas en cuanto a sus procesos, personal asignado y grado de especialización de sus funciones, en estos casos se podría sugerir una estructura corporativa o una estructura con base en unidades de negocios, pero en todos los casos para diseñar la estructura más adecuada a la empresa como si fuera un “traje a la medida” que le permita alcanzar sus objetivos, llegar a su Misión y lograr hacer real la Visión, es necesario tomar en cuenta primero el diseño de la unidades administrativas, tema que nos ocupa a continuación.



7.3 Diseño de unidades administrativas

7.3.1 Especificación de funciones.

Para diseñar la estructura orgánica, primero se tomarán en cuenta los elementos anteriormente mencionados, para posteriormente determinar y definir las funciones que se llevan a cabo en la empresa, me explico, si estamos diseñando la estructura orgánica para una empresa comercial, todas las funciones que se llevan a cabo en esa empresa las podremos agrupar en áreas funcionales como son: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas y sistemas.

En tanto si es una empresa que produce productos tangibles e intangibles, es decir productos o servicios, todas las funciones que realiza se pueden agrupar en las áreas funcionales de: recursos humanos, mercadotecnia, finanzas, producción y sistemas.

Es importante precisar que este proceso se sigue independientemente del tamaño de la empresa. Lo que se modifica es la forma de allegarnos de información y la cantidad y complejidad de funciones, puestos y procesos.

Si la empresa cuenta con Manuales Administrativos podemos hacer uso de ellos para allegarnos de información, en caso contrario como es el caso de la mayoría de las empresas pequeñas y algunas medianas y grandes que no cuentan con Manuales Administrativos, mediante entrevistas y cuestionarios nos allegamos de información sobre las funciones y los puestos que tiene la empresa

7.3.2 Diseño de puestos de trabajo

Con base en la información anterior determinaremos los puestos de la empresa, recordemos que un puesto es una unidad de trabajo específica e impersonal, que tiene asignado funciones y actividades propias de la naturaleza del puesto en cuestión.

En un restaurant, por ejemplo una vez especificadas las funciones, se determinan los puestos que van a llevar a cabo esas funciones, puestos como Cajero, mesero, cocinero, entre otros. .

7.3.2.1 Funciones genéricas

Determinados los puestos se procede a elaborar un listado de las funciones que lleva a cabo el puesto si ya existe y no va a sufrir modificaciones con el diseño de la nueva estructura, o llevará a cabo el puesto, en el caso de puestos de nueva creación.

Una vez determinadas todas y cada una de las funciones que realizará cada uno de los puestos de la empresa, éstas se engloban en una sola redacción y así es como determinamos su función genérica, siguiendo el

ejemplo del cajero, su función genérica y principal es cobrar. En tanto que las funciones específicas las explicaré a continuación:

7.3.2.2 Funciones específicas

Con base en la información recabada, como se mencionó antes se determinan las funciones específicas agrupándolas en tres rubros.

Siguiendo el ejemplo del cajero sus funciones específicas son:

- ♦Diarias, Permanentes o Cotidianas: Crea fondo de caja, cobrar consumo en efectivo, cobrar consumo con tarjeta de crédito, cobrar con vales, realizar devoluciones, realizar cancelaciones, corte de caja.
- ♦Esporádicas o Eventuales: Activar sistema alterno) en caso de que no haya energía eléctrica, para continuar cobrando).
- ♦Periódica: Semanalmente Informe del área de caja.

Este proceso se repite por cada una de las áreas funcionales y para cada uno de los puestos.

Como lo comentamos este es un proceso relativamente sencillo en empresas pequeñas, conforme la empresa es más grande y sofisticada en tecnología, procesos, funciones y número de puestos, adquiere mayor complejidad el desarrollo de la estructura organizacional porque en la estructura tenemos que incorporar niveles jerárquicos, áreas

funcionales, funciones, puestos, tipos de autoridad, líneas de mando y comunicación, entre otros elementos.

Es conveniente resaltar que la base de cualquier estructura organizacional es la departamentalización, tema que abordamos al inicio de nuestra asignatura.

7.4 Errores comunes en la organización

7.4.1 Incapacidad para planear apropiadamente

Cuando se organiza uno de los errores que se comete es no partir de la planeación estratégica es decir alinear la estructura orgánica a la Misión de la empresa para diseñar la estructura, así como la visión a largo plazo, para que la estructura permita e impulse el desarrollo de la empresa.

7.4.2 Incapacidad para clarificar las relaciones organizacionales.

En ocasiones el encargado de diseñar la estructura de la empresa, le hace falta tener una visión holística, integral, sistémica, para determinar las relaciones de autoridad y coordinación, así como las relaciones entre los procesos, funciones, actividades y personal entre las áreas y hacia toda la empresa.

7.4.3 Incapacidad para delegar autoridad.

El administrador y/o dueño de la empresa tiene que tomar en cuenta que la centralización de autoridad puede ocasionar, conflictos personales, comunicación y toma de decisiones lenta así como fuga de responsabilidad.

El administrador tiene dentro de sus funciones hacer ver las bondades de la delegación de autoridad en pro de una efectividad en las operaciones de la empresa.

Es importante la cantidad de empresas que entorpecen su funcionamiento porque el dueño centraliza la toma de decisiones en lugar de delegar autoridad y compartir responsabilidad.

7.4.4 Incapacidad para equilibrar la delegación.

Sin embargo es necesario encontrar el equilibrio para una adecuada delegación, porque se corre el riesgo de que al promover una excesiva delegación, la empresa se vuelva burocrática, con una estructura rígida, donde se establezcan diversos niveles jerárquicos que entorpezcan sus operaciones.

7.4.5 Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información.

Las líneas de autoridad se establecerán con suficiente exactitud para que el personal identifique claramente la línea de autoridad entre él y su jefe. Así como cuáles son las líneas de comunicación a las que tiene acceso

para intercambiar información ya sea con su jefe, con sus subordinados o con sus pares.

7.4.6 Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad.

En este curso hemos hablado de la importancia de delegar autoridad y compartir responsabilidad, que ambas van juntos, que no puede ser menor la autoridad y mayor la responsabilidad, y tampoco el caso de mayor responsabilidad y menor autoridad, te explico, si tu jefe te delega la autoridad para realizar investigación de mercado, pero no te asigna responsabilidad sobre esa investigación, en caso de que ocurra cualquier problema no va a haber quién asuma las consecuencias de esa investigación de mercado, porque nadie es responsable de la misma.

En tanto que en el mismo caso te asigna la función de realizar la investigación de mercado, pero no te da la autoridad para mandar y hacerte obedecer con los encuestadores, si en cambio, te responsabiliza de los resultados de la misma, tú no puedes ser responsable del trabajo de los entrevistadores si no los supervisaste, si no te comunicaste con ellos y les diste instrucciones. ¿Cómo te pide que asumas la consecuencia de la investigación de mercado, si no interviniste en el proceso con los entrevistadores?

Esto que acabo de explicarte es muy frecuente tanto en iniciativa privada como en el sector público, lo que ocasiona grandes conflictos por la fuga de responsabilidad de ahí la importancia del principio de paridad Autoridad responsabilidad, es decir que el grado de autoridad y responsabilidad deben ser iguales.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

7.4.7 Mal uso de la autoridad funcional.

Ya aprendiste que la autoridad funcional es aquella que se le otorga a un puesto conforme a sus conocimientos y experiencia, sin embargo en ocasiones en las empresas, no delimitan con exactitud, la autoridad que van a tener esos jefes sobre los empleados, y terminan por dar instrucciones, órdenes como si fueran jefes de línea, entonces el empleado en cuestión en un momento dado tiene dos jefes que le exigen el cumplimiento de sus funciones, lo que ocasiona conflictos en la empresa.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad veremos el proceso que se sigue para el diseño de las estructuras organizacionales, las consideraciones para diseñar las la estructura a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional. El diseño de puestos de trabajo partiendo de sus funciones genéricas y específicas, así como los errores más comunes en la organización tales como: su incapacidad para planear adecuadamente, para clarificar las relaciones organizacionales, para delegar autoridad, para equilibrar la delegación.

Para finalizar veremos la confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información, así como el otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad y el mal uso de la autoridad funcional.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Puesto.

Unidad de trabajo específica e impersonal que tiene asignado funciones de la misma naturaleza.

Función Genérica.

Es el conjunto de funciones asignadas a un puesto redactadas de manera global.

Función Específica.

Es el listado de todas las funciones que tienen asignadas un puesto, se dividen en permanentes o cotidianas periódicas y eventuales



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Diseña un mapa conceptual de la unidad.

Actividad 2

Acude a una empresa pequeña y obtén información para: definir sus funciones, establecer los puestos, así como definir las funciones genéricas y específicas de cada uno de los puestos que integran la empresa.

1. Escribe cuatro factores que se tienen que tomar en cuenta al diseñar la estructura organizacional
2. ¿Cómo puedes obtener información para recopilar información sobre las funciones que realiza la empresa?



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

3. Cuáles documentos puedo consultar para definir las funciones de la empresa?
4. Define que es un puesto
5. Escribe el nombre de tres puestos que existan en nuestra Facultad.
6. ¿En qué consiste la incapacidad de planear, relacionada con la determinación de la estructura organizacional
7. Por qué es importante en el diseño de estructura tomar en cuenta el principio de unidad de mando.
8. Explica el principio de paridad autoridad responsabilidad.
9. ¿Por qué el administrador, cuando diseña una estructura organizacional, tiene que buscar el equilibrio en la delegación de autoridad?



LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.

Realiza tu actividad en un procesador de textos, guárdala en tu computadora y una vez concluida, presiona el botón Examinar, localiza el archivo, ya seleccionado, presiona Subir este archivo para guardarlo en la plataforma



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Escribe la línea de la izquierda una V si la aseveración es verdadera, o una F si la afirmación es falsa:

- ____ 1. El proceso para diseñar la estructura orgánica tiene que estar alineado a la Misión de la empresa.
- ____ 2. La información para el diseño de la estructura la obtengo por medio de entrevistas.
- ____ 3. Un puesto es una unidad de trabajo específica y personal.
- ____ 4. La función genérica se integra por todas las funciones que realiza el puesto.
- ____ 5 Las funciones específicas se dividen en permanentes, periódicas y eventuales.
- ____ 6. La autoridad funcional puede ocasionar multiplicidad de mando.
- ____ 7. Es importante diseñar la estructura con una visión holística y sistémica.
- ____ 8. El principio de paridad autoridad-responsabilidad establece que un subordinado solo puede recibir instrucciones de un solo jefe.
- ____ 9. La estructura se diseña con una visión a corto plazo.
- ____ 10- La delegación excesiva es conveniente para la realización eficiente de las funciones de una empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

ROOBINS/COULTER, *Administración*, México. Pearson. 2009, 614pp

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp

GOMEZ CEJA, Guillermo, *Sistemas Administrativos, análisis y diseño*, México, Mc Graw Hill, 2000



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 8

ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS



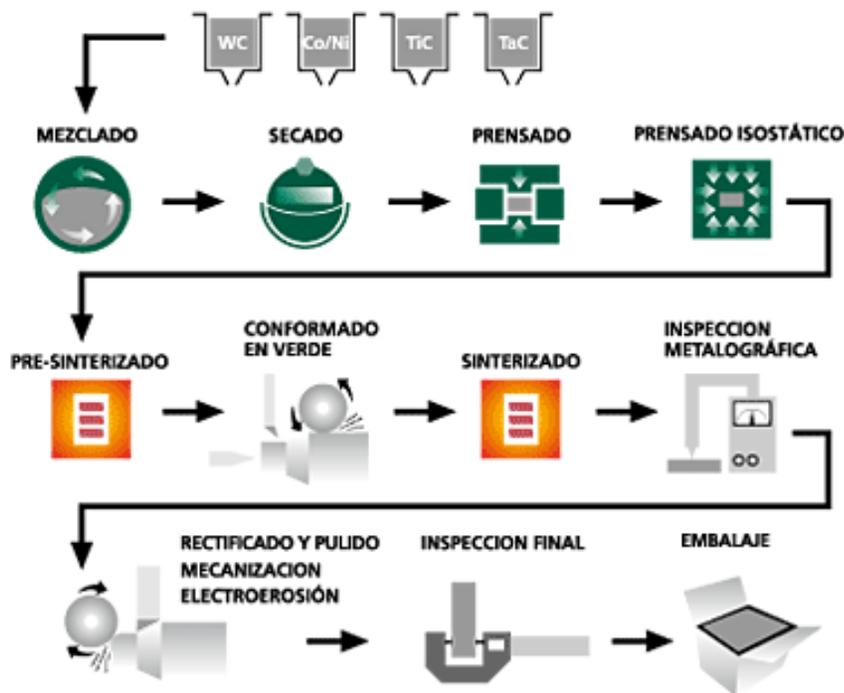


OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno conocerá, comprenderá y diseñará los procedimientos administrativos, los procesos y procedimientos, el mapeo de procesos, los diagramas de flujo de procedimientos, y utilice el software que apoye la representación gráfica de procesos y procedimientos

INTRODUCCIÓN

Un sistema organizacional, para lograr sus objetivos, debe llevar a cabo procesos. Todas las funciones administrativas (producción, mercadotecnia, finanzas, sistemas y recursos humanos) se ejecutan por medio de rutinas, que se convierten en acción de los planes de la alta dirección; he ahí la importancia de comprender los procesos, sus elementos, sus características y su forma de diseño porque, de lo contrario, difícilmente estaremos en un ambiente de mejora.





LO QUE SÉ

Elabora un resumen previo con los conocimientos que tengas sobre esta unidad.

TEMARIO DETALLADO (16 HORAS)

- 8.1 Definición de procedimiento administrativo.
- 8.2 Relación entre los procesos y los procedimientos.
- 8.3 Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos.
- 8.4 Diseño de procesos y procedimientos.
- 8.5 Mapeo de procesos.
- 8.6 Diagramas de flujo de procedimientos.
- 8.7 Software para apoyar la representación gráfica de los procesos y procedimientos.
- 8.8 Análisis y diseño de formas.



8.1 Definición de procedimiento administrativo.

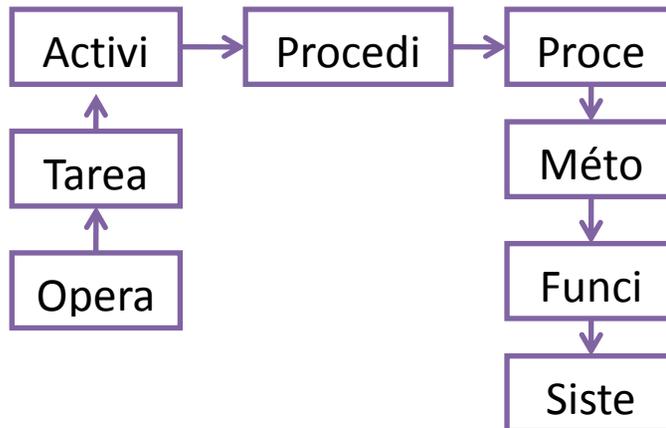
Concepto de procedimiento

El grado de especificidad determinará la denominación al conjunto de pasos que se tiene que realizar para llevar a cabo un objetivo.

Como hemos comentado, la operación es la división mínima de trabajo: el conjunto de operaciones es una tarea; el conjunto de tareas es una actividad; el conjunto de actividades es un procedimiento; el conjunto de procedimientos es un proceso; el conjunto de procesos es un método; el conjunto de métodos es una función y el conjunto de funciones integra un sistema. Entonces, ¿qué es lo que determina la diferencia entre cada uno de ellos? El grado de especificidad o de detalle que tenga el conjunto de pasos.



Conjunto de acciones que constituyen un sistema



Definiciones sobre procedimientos

Veamos algunas definiciones de varios autores:

Pablo Diez Castro	“Son los pasos a seguir al realizar una actividad concreta; representan una guía de acción que detalla la forma precisa en la cual deben ejecutarse ciertas actividades ¹ ”
James A Stoner²	“También llamados métodos estándar de operaciones, son una serie detallada de instrucciones para ejecutar una secuencia de acciones que se presentan con frecuencia o regularidad.”
Guillermo	“Sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que se

¹ Diez de Castro, Emilio Pablo, Administración y Dirección, p 219

² Stoner, James A, et. al., Administración, p 325



Gómez Ceja³	constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación.”
José Luis Kramis Joublanca⁴	“Secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar e objetivo del sistema; lazo de unión entre todos los elementos de un sistema porque indica el momento y la forma en que cada uno debe participar.”
Joaquín Rodríguez Valencia⁵	“Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipos con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones.”

Características de los procedimientos

* Eficacia
Supone calidad de un rendimiento y su influencia sobre un cliente. Un proceso eficaz satisface las necesidades de los clientes.

* Confiabilidad
Significa consistencia en el rendimiento del proceso; el nivel de calidad del rendimiento es siempre igual

³ Gómez Ceja, Guillermo, Sistemas Administrativos, Análisis y diseño, p. 52

⁴ Kramis Joublanca, José Luis, Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas, p. 16

⁵ Rodríguez Valencia Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos p. 20



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

* Eficiencia

Se relaciona con la velocidad del proceso

* Economía

Es el costo de transformar el conjunto de insumos en uno de rendimientos

8.2 Relación entre los procesos y los procedimientos

¿Qué es un proceso?

Existen varios autores que definen el proceso; esto nos ayudará a comprender mejor el concepto.

Definiciones de proceso de diversos autores

Michael Hammer y James Champy ⁶	Raymond Manganelli y Mark Klein ⁷	Johansson ⁸
<p>“Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente.”</p>	<p>“Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres tipos principales: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), actividades de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales) y actividades de control (las que se crean, en su mayor parte, para</p>	<p>“Un proceso es una serie de actividades vinculadas que toma materia prima y la transforma en un producto. Idealmente, la transformación que ocurre en el proceso debe agregar valor a la materia prima y crear un producto que sea más útil y efectivo para el receptor corriente arriba o corriente abajo.”</p>

⁶ Hammer, Michael, Champy, James, Reingeniería, p. 37

⁷ Manganelli, Raymond, Klein Mark, Reingeniería, p. 8-9

⁸ Johansson, p. 75



controlar los traspasos
a través de las
fronteras
mencionadas)”

Tomando en cuenta la definición de procesos y procedimientos podemos concluir que el proceso está conformado por varios procedimientos: me explico mediante un ejemplo si vamos a un restaurant el GRAN PROCESO ES ATENCIÓN AL CLIENTE formado por los siguientes procedimientos que realizan los puestos de mesera y el cajero respectivamente:

1. Procedimiento de bienvenida.
2. Procedimiento de asignación de mesa.
3. Procedimiento de toma de pedido.
4. Procedimiento de surtido de pedido.
5. Procedimiento para totalizar la cuenta.
6. Cobro de cuenta.

Desde el punto de vista holístico y sistémico el gran proceso como mencionamos anteriormente es ATENCIÓN AL CLIENTE, en tanto los procedimientos que realiza la mesera, están incluidos en los numerales del párrafo anterior.



8.3 Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos

El enfoque de sistemas en el análisis de los procesos y procedimientos consiste en:

Primero, tener una visión integral, es decir completa sobre el proceso, no fraccionarlo, te explico, en el ejemplo anterior, se ve el proceso de ATENCIÓN AL CLIENTE desde que el cliente entra al restaurant hasta que paga la cuenta y se retira, no se ve en forma fragmentada.

Y en segundo lugar propiamente la visión sistémica consiste en:

Tomar en cuenta que este proceso tiene entradas como son los clientes, los trabajadores, insumos, entre otros, los procesos que se realizan dentro de la empresa, ver al proceso y los procedimientos como subsistemas del gran sistema del restaurant, donde los procedimientos y funciones que llevan a cabo la mesera y el cajero están interactuando con las funciones y procedimientos que realizan los demás miembros del restaurant, con la finalidad de alcanzar todos conjuntamente los objetivos de la empresa. También se deben de tomar las salidas como los clientes, dinero, productos (comida para llevar), empleados, entre otros, que este sistema

llamado restaurant, tiene un ambiente interno, e interactúa en un medio ambiente externo, donde están los clientes, proveedores, la economía, las leyes, la competencia entre otros.

Sin dejar de lado el feed back o retroalimentación al sistema, que en nuestro ejemplo es la libreta donde el cliente apunta la calidad en el servicio que recibió, las felicitaciones, quejas y sugerencias, todo esto retroalimenta a todos los procesos de la organización no solo AL PROCESO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, también retroalimenta al proceso de suministros, al proceso de preparación de alimentos, al proceso de allegarnos de personal, entre otros. Cerrando con esto el esquema del sistema.

8.4 Diseño de procesos y procedimientos

Los procesos y procedimientos son importantes en cualquier organización porque explican la forma en que se realizan las funciones de acuerdo con lo que desea la alta dirección. Para facilitar el análisis de los procesos y procedimientos y se puedan hacer las mejoras correspondientes, se puede aplicar el método de los siete pasos, que es un método que facilita la identificación de los procesos y sus características para mejorarlo o cambiarlo.



Método de los siete pasos para analizar los procesos

1. Primero se identifica el proceso, o parte del mismo, que se desea mejorar. Después, se definen los límites del mismo, es decir, su inicio y fin. Asimismo, se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.

2. A continuación, se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cuál es el flujo del proceso. Mientras se observa todo esto, se registra lo que se descubre.



3. Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.

4. Después de recolectar los datos, se les analiza y resume. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.

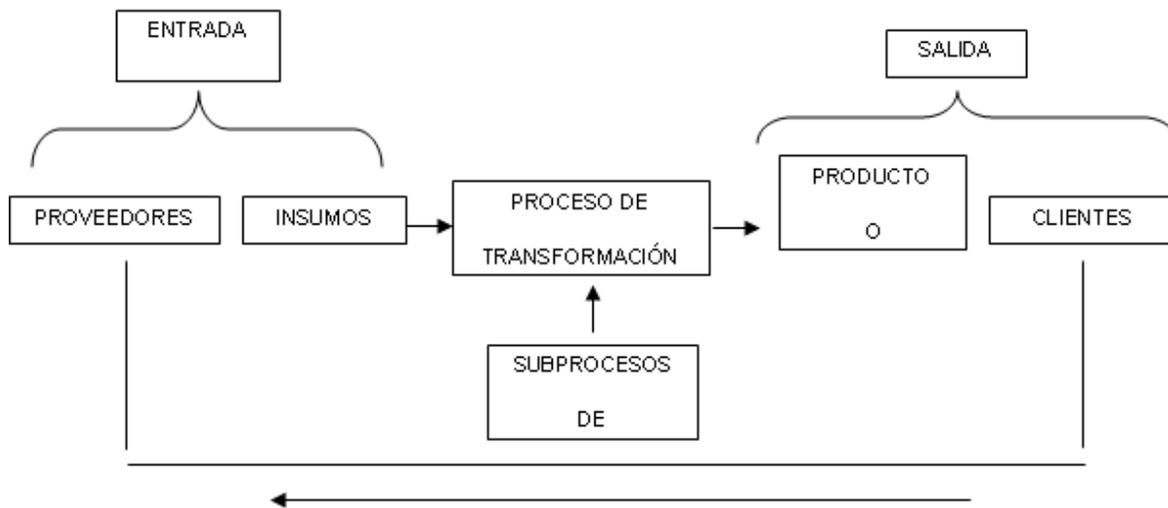
5. Con base en los datos analizados, se identifican áreas de mejora. Primero se va detrás de las más grandes. Después de eso, se sigue con las más pequeñas.

6. Una vez que se identificó lo que se desea mejorar, se desarrolla algún tipo de método de mejora.

7. Después de desarrollar un arreglo, se debe implantar y comprobar. Durante este periodo de pruebas, se vigila asimismo la mejora para determinar su funcionamiento.

Elementos de un proceso

Representación de una propuesta de un proceso⁹



Cuando se realiza el análisis de un sistema, es importante iniciar por la salida, es decir, por determinar las características y necesidades del cliente, pues son éstas las que van a determinar las características que deberá de tener el producto para establecer la forma en que se realizarán los subprocesos principales y de apoyo, los cuales determinarán las características de los insumos; entonces, se determinarán las características que tendrán que definir a los proveedores que se necesitarán para lograr la aceptación mayor de los clientes del producto o servicio que sea nuestro objetivo.

⁹ Valdés Hernández Luis A, Planeación estratégica con enfoque sistemático



Cuando analicemos un proceso o un procedimiento, lo haremos así:

PEPSC es la sigla que simboliza:
Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes

Es un modelo usado para identificar y aclarar lo que se necesita en el proceso de creación de un producto o servicio. También lo llamaremos SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output y Costumer*); ésta es una apreciación global de un modelo PEPSC (SIPOC):

Análisis SIPOC de los procesos

Proveedores:	Entidades que proveen entradas al proceso, tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar a los proveedores.
Entradas:	Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no es preguntarse: “¿Es esta entrada medible?”, “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”
Proceso:	Éstas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son medir, fluir, mezclar, cortar, probar, etcétera.
Salidas:	Son los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener medida o ser medible.
Clientes:	Las personas o entidades para quien la salida es creada.

Para usar el modelo PEPSC, es más fácil reordenar los pasos del modelo a SCPEP.

Escriba las letras S-C-P-E-P en un tablero. Primero, identifique la salida o el resultado esperado del proceso; la mayoría de las personas encuentra más fácil comenzar identificando la salida o el producto o servicio final que el proceso provee. La salida y el punto final identificado de los límites del proceso deben ser el mismo.

Es importante, al momento de analizar los procesos y procedimientos, que la persona que lo va a analizar esté capacitada para hacerlo; debe comprender cada uno de los elementos del proceso y la forma de relacionarlos. Para ello, se sugiere que el analista tenga el siguiente perfil.

Perfil del analista

El personal que tiene que realizar el análisis de los sistemas es muy importante, pues tiene que reunir varias cualidades necesarias para comprender en principio los sistemas y proponer una mejora.

Analista

Sobre el concepto de “analista”, podemos encontrar las siguientes definiciones:

“Es aquel profesional al que, después de dominar las técnicas de sistemas y procedimientos, se le clasifica y especializa por áreas de trabajo.”¹⁰

“Es el encargado de obtener la información sobre los procedimientos en

¹⁰ Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, p. 61



estudio, analizarla, desarrollar soluciones para los problemas encontrados, redactar políticas, implantar las soluciones aprobadas y vigilar su adecuado cumplimiento.”¹¹

Habilidades que debe poseer un analista

Espíritu interrogador:	Es el tipo de persona que busca la respuesta al qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. No se conforma con respuestas tranquilizadoras sino que desea saber qué hay detrás de ellas y qué es lo que viene después.
Capacidad analítica:	Que le permita separa el todo en partes, distinguir los síntomas de la causa y relacionar varios factores entre sí.
Imaginación:	Para lograr soluciones adecuadas a los problemas que enfrente.
Perseverancia:	Que le haga sobreponerse a las pequeñas y grandes dificultades que encuentre en su camino, pero, sobre todo, para terminar todo lo que empiece.
Mente abierta:	Para dar y recibir ideas a otros y no obstinarse en una solución.
Humildad:	Por disciplina y principio ético, debe estar dispuesta a otorgar el crédito a otras personas, tanto por las ideas contenidas en los sistemas y procedimientos que se proponen como por su buen funcionamiento.

¹¹ Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas, p. 31



Buena preparación teórico-práctica:	En áreas técnicas (administración, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, producción, personal) y en el conocimiento del hombre (psicología, sociología, antropología, etc.).
Objetivo:	Un buen analista debe ser objetivo; no debe permitir que en sus conclusiones influyan la simpatía o la antipatía por personas o grupos.
Facilidad de expresión oral y escrita	Con objeto de dar a conocer sus ideas a los demás. ¹²
El analista puede ser interno o externo:	El interno pertenece a la organización que pretende definir su sistema o proponer una mejora; el externo no pertenece a la organización sino que se le contrata para que realice el análisis del sistema y, dependiendo de las necesidades, se hace una mejora, implementación de técnicas innovadoras o lo que se requiera en cuanto a los sistemas.

¹² *Ibíd.*, p. 32-33



8.5 Mapeo de procesos.

El mapeo de procesos es un tipo de diagrama de flujo de procesos, sus características son : muestra la visión global de todo el proceso, con cuáles áreas, procedimientos o puestos tiene relación nuestro proceso, muestra los procedimientos y documentos y formatos que se utilizan en el mismo, simplifica su lectura, comprensión y evaluación del proceso, con el objeto de simplificarlo.

Etapas para llevar a cabo el mapeo:

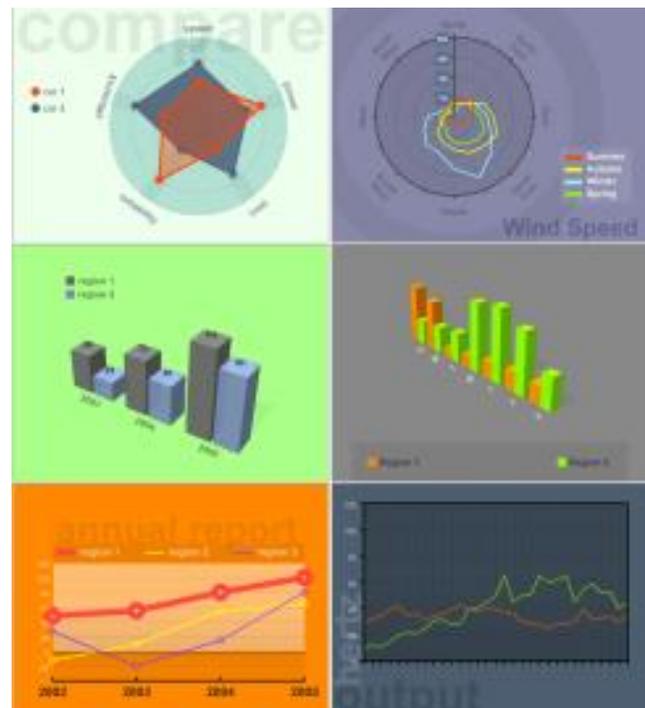
- 1.- Identifica las salidas o resultados del proceso.
- 2.- Identificar cliente internos y externos (aquí nos referimos a las diferentes personas, áreas u o puestos con que tenemos relación, no a la persona que adquiere nuestros productos o servicios.
- 3.- Identificar los insumos que intervienen en nuestro proceso
- 4.- Determinar las etapas del proceso
5. Identificar las interacciones con los otros procesos de la empresa
- 6.- Seleccionar los procedimientos que vas a documentar.
7. Establecer objetivos e indicadores del proceso
8. Definir el dueño (responsable) del proceso

La importancia del mapeo de procesos radica en que:

- Facilita el rediseño de los procesos
- Genera valor al efficientar y maximizar los procesos.
- Auxilia, para reducir los procesos que no agregan valor, pero si se requiere realizarlos.
- Auxilia para eliminar los procesos que no generan valor y no son necesarios para la empresa.
- Mejora ingresos y reduce costos

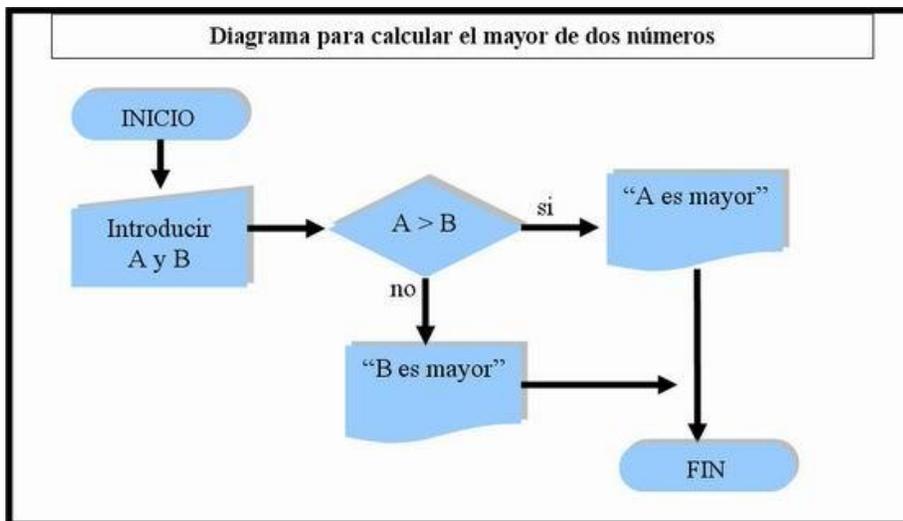
8.6 Diagramas de flujo de procedimientos

Dentro del ámbito de los sistemas y procedimientos, la representación gráfica es muy importante, ya que permite la comprensión de las actividades que lo componen, facilita la capacitación del personal de nuevo ingreso, coadyuva en la comprensión de su realización para hacer las mejoras necesarias y permite conocer los documentos que se generan en la realización de los mismos. En sí, la representación gráfica es un elemento visual, común y entendible para todos; en el caso de los procedimientos, nos permite la comprensión y el entendimiento de los procesos.



El diagrama de flujo es la representación gráfica de un proceso o procedimiento; también se le conoce como “fluxograma”, “flujograma” “gráfico de un diagrama” o “mapeo de procesos”.

Según Kramis, se le puede llamar también diagrama de procesos; él lo define de la siguiente manera: “la representación gráfica de los hechos o información relativos, que suceden durante una serie de acciones u operaciones.”¹³



El análisis de las operaciones es muy importante; se requiere de la habilidad para identificar sus elementos: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente. En la medida en que se identifiquen éstos, se comprenderá mejor el proceso. El diagrama de flujo facilitará este análisis.

Según Rodríguez Valencia¹⁴, diagramar los procesos mediante unos símbolos nos permitirá:

¹³ Kramis Joubanc, José Luis, Sistemas y procedimientos administrativos, Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas, p. 61

¹⁴ Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, p. 217



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

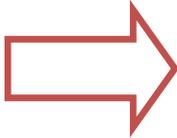
- Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación.
- Consignar y resumir variados datos en una forma que admita su apreciación rápida.
- Captar los pormenores con un mínimo de escritura.
- Instruir al personal en el trabajo de simplificación y en el cumplimiento eficaz de sus labores.
- Aclarar la importancia de los ahorros, comparando los cursos anterior y posterior.

Los procesos y los procedimientos definen la forma de hacer las cosas en la organización. Hemos comentado que el 99% de las organizaciones en México, según Nacional Financiera, son micro, pequeñas y medianas, lo cual hace considerar que, dentro de sus características, no tienen definido sus procesos de una manera racional. Si convenciéramos a estas organizaciones de la importancia que tiene definir sus procesos y luego plasmarlos por escrito, veríamos que la productividad, los accidentes de trabajo y la rotación del personal disminuirían notablemente y los recursos tendrían un mejor aprovechamiento.

Se puede entender, en la terminología de los procesos y procedimientos, que simbología es el conjunto de símbolos que se utilizan para representar gráficamente cada una de las operaciones que se realizan dentro de los procesos. Dependiendo del tipo de diagrama de flujo, se utilizará una simbología determinada.

Básicamente, se utilizan figuras geométricas que se relacionan con actividades cotidianas y repetitivas; por ejemplo, existe una forma de representar los procesos llamada OTIDA. Se cree que El OTIDA es una

derivación de los 18 movimientos que propuso la pareja Gilbreth: los Therbligs (hay que recordar que es la inversión del apellido de los Gilbreth). Son cinco los símbolos del OTIDA.

SIMBOLOS OTIDA	
Operación	Transporte o desplazamiento
	
Inspección o revisión	Demora o espera
	
Almacenamiento	
	

Más adelante, explicaremos para qué sirve y qué nos permite analizar su trazado.

Por otro lado, la ISO requiere, dentro de los ocho puntos que deben tener los procesos para su certificación, una representación gráfica de sus procedimientos; para ello, sugiere que se utilicen rectángulos (operaciones), rombos (decisiones), flechas (dirección del flujo del proceso), un símbolo que representa los documentos, círculos (conectores); en fin, diversos símbolos.

De acuerdo con la simbología basada en el método ANSI, tenemos los siguientes:



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

SIMBOLOS DEL MÉTODO ANSI			
Inicio o fin		Operación	
	Un procedimiento va a iniciar o terminar.		Operación del conjunto que conforman el procedimiento
Documento		Decisión	
	Cualquier formato o documento que forme parte del procedimiento		Dentro de cualquier procedimiento, se presentan opciones para continuar con aquél si todo es como se desea, pero deben contemplarse también opciones para saber qué hacer, en caso de que las cosas no pasen como se determinaron.
Conector de procedimiento		Conector de página	
	En ocasiones, se requiere unir una parte del procedimiento con otra sin necesidad de volver a poner las mismas actividades.		Cuando se termina la hoja en donde se está diagramando, se utiliza este símbolo para interrelacionar las hojas que integran el proceso.



Extraer o sacar		Guardar o meter	
	Símbolo que representa que un documento o que alguna cosa, según se desee en el procedimiento, se va a sacar.		Símbolo que representa que se va a archivar o guardar algo o un documento.
Dirección de flujo			
		Dirección del flujo del procedimiento	

Otros diagramas no se hacen con símbolos sino con planos o con clavos en una madera para evaluar la carga de trabajo, etcétera. Posteriormente, explicaremos la forma de uso de estos símbolos cuando estemos en el diagrama correspondiente.

Tipos de diagramas de flujo

Existen diversos tipos de diagrama de flujo; para ello, analizaremos la siguiente gráfica:

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA ¹⁵	
Tipo de diagrama	Descripción
Diagrama de bloque	Es aquél que representa simbólicamente un procedimiento con base en bloques con especificaciones precisas; representa la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.

¹⁵ Rodríguez Valencia, Joaquín, Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, p. 19



Diagrama vertical	Muestra, en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen para cada operación descrita. Va de arriba hacia abajo
Diagrama horizontal	Muestra las unidades administrativas y las operaciones en forma de columnas. Va de izquierda a derecha
Diagrama con siluetas representativas	Muestra las unidades administrativas, las operaciones y el equipo.
Diagrama arquitectónico	Muestra el flujo del personal y la distribución de los materiales a través del espacio y las áreas físicas

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO ¹⁶	
Tipo de diagrama	Descripción
a. Gráficos que indican sucesión de los hechos	
- Cursograma sinóptico del proceso	Es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
- Cursograma	Es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando

¹⁶ Organización Internacional del Trabajo, Introducción al estudio del trabajo, p. 87-181



ma analítico del operario	todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Tiene tres bases posibles: <ul style="list-style-type: none">- El operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja.- El material: diagrama de cómo se manipula o trata el material.- El equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
- Cursogra ma analítico del material	Es el diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando con un símbolo todos los hechos sujetos a examen; es eficaz para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Proporciona información sobre el material que se manipula
- Cursogra ma analítico del equipo o maquinari a	Diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria
- Diagrama bimanual	Es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se menciona la relación que



	hay entre ellas respecto a la ejecución de una tarea.
b. Gráficos con escala de tiempo	
-Diagrama de actividades múltiples	Es un diagrama en que se registran las respectivas actividades de varios objetos de estudio (operario, máquina o equipo), según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.
- Simograma	<p>Es un diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala de tiempos común, los <i>therbligs</i> o grupos de <i>therbligs</i> referentes a diversas partes del cuerpo de uno o varios trabajadores.</p> <p>El simograma es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como los simogramas se utilizan para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se componen basados en películas.</p>
c. Diagramas que indican movimiento:	
-Diagrama de recorrido o de circuito	Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y puestos de trabajo



- Diagrama de hilos	En una tabla se dibuja el plano del área de trabajo y se ponen unos clavos y los hilos de colores correspondientes a los trabajadores, materiales y equipo.
- Ciclogram a	Es el registro de un trayecto, habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en una fotografía, con preferencia estereoscópica. Para dibujar así el trayecto de una mano, por ejemplo, se pide al trabajador que se ponga una sortija con una lucecita que deje la marca en la fotografía. O bien, si se quiere ver el camino que recorre mientras ejecuta su trabajo, se le coloca la lucecita en el casco o gorra que lleve.
- Cronociclo grama	Es una variedad de ciclograma trazado con una luz intermitente regulada de tal modo que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señale la dirección y cuyos espacios indiquen la velocidad del movimiento.
-Gráfico de trayectoria	Es un cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo dado de tiempo. Siempre es cuadrado. Cada cuadrado representa un puesto de trabajo.



ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN F. ¹⁷	
Tipo de diagrama	Descripción
Que indican sucesión de los hechos	
- Cursograma sinóptico del proceso	Es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
- Cursograma analítico del operario	Es un diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando todos los hechos sujetos a examen mediante el símbolo que corresponda. Tiene tres bases posibles: <ul style="list-style-type: none">• El operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja.• El material: diagrama de cómo se manipula o trata el material.• El equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
- Cursograma analítico del	Diagrama que muestra la trayectoria de un producto o procedimiento señalando con un símbolo todos los hechos sujetos a examen, eficaz para perfeccionar los métodos y proporciona gran ayuda para tener una

¹⁷ Franklin F, Enrique Benjamín, Organización de empresas, pp. 211-262



material	visión panorámica de lo que sucede. Proporciona información sobre el material que se manipula
- Cursograma analítico del equipo o maquinaria	Diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria
- Diagrama bimanual	Es un gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se menciona la relación que hay entre ellas respecto a la ejecución de una tarea.
Con escala de tiempo	
-Diagrama de actividades múltiples	Es un diagrama en que se registran las respectivas actividades de varios objetos de estudio (operario, máquina o equipo) según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.
- Simograma	Es un diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, que se utiliza para registrar simultáneamente, con una escala de tiempos común, los <i>therbligs</i> o grupos de



	<p><i>therbligs</i> referentes a diversas partes del cuerpo de uno o varios trabajadores.</p> <p>El simograma es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como los simogramas se utilizan para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se componen con base en películas</p>
- Therbligs 18	Son registros de luz inventados por la pareja Gilbreth; expresan los movimientos del cuerpo humano en el lugar de trabajo y las razones de actividad mental relacionadas con ellos. Son 18 y cada uno tiene un símbolo una letra y un color distintivo.
Que indican movimiento	
-Diagrama de recorrido o de circuito	Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y de los puestos de trabajo.
- Diagrama de hilos	En una tabla, se dibuja el plano del área de trabajo y se ponen unos clavos y los hilos de colores correspondientes a los trabajadores, materiales y equipo.
- Ciclogram	Es el registro de un trayecto, habitualmente trazado por una fuente luminosa continua en

¹⁸ Op. cit. p. 229



a	una fotografía, con preferencia estereoscópica. Para dibujar así el trayecto de una mano, por ejemplo, se pide al trabajador que se ponga una sortija con una lucecita que deje la marca en la fotografía o, bien, si se quiere ver el camino que recorre mientras ejecuta su trabajo, se le coloca la lucecita en el casco o gorra que lleve
- Cronociclograma	Es una variedad de ciclograma trazado con una luz intermitente regulada de tal modo que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señale la dirección y cuyos espacios indiquen la velocidad del movimiento.
-Gráfico de trayectoria	Es un cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo dado de tiempo. Siempre es cuadrado. Cada cuadrito representa un puesto de trabajo.
Por su presentación	
- De bloque	Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
- De detalle	Se representan las actividades con el mayor detalle posible.
Por su formato	
- Vertical	Actividades expuestas de arriba hacia abajo



- Horizontal	Actividades que muestran su dirección de izquierda a derecha
- Tabular	Actividades mostradas por medio de columnas
- Arquitectónico	Diagrama que muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, las formas o los materiales aunque no se indiquen las operaciones que se realicen; también muestra la secuencia de las operaciones a través del espacio en que se efectúa el trabajo. Se puede graficar de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano
Por su propósito	
- De forma	Diagrama que se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones.
- De labores	Especifica el quién, qué y en qué consisten las actividades.
- De método	Muestra la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación.
- Analítico	Muestra las razones por las cuales se hace determinado procedimiento.
- De espacio	Muestra el espacio donde se hace el procedimiento y la circulación de los formatos.



- Combinados	Cuando se utilizan dos o más tipos de diagrama para representar un procedimiento.
- De representación con ilustraciones y texto	Este diagrama es muy útil, ya que muestra, por medio de ilustraciones o dibujos, el procedimiento; es fácil de entender y, en ocasiones, permite que el usuario sienta que los pasos son sencillos.
- Con diseño asistido por computadora	Simplemente es el uso de la tecnología por medio de programas especiales.

8.7 Software para apoyar la representación gráfica de los procesos y procedimientos.

♦El uso de Office Word, utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas, dar click en el ícono de Insertar, y posteriormente dando click en el icono formas, donde se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas. En la barra de herramientas, dar click en insertar, luego en smart Art, y aparece la figura de organigramas, damos click y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar.

♦También podemos hacer uso de Office power point. En la barra de herramientas, dar click en insertar, luego en Smart Art, y aparece la figura de organigramas, damos click y podemos ver diferente tipo de



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar los organigramas.

Otra opción sería adquirir el programa Visio. Microsoft. Visio es un programa de dibujo cuyas herramientas que lo componen permiten realizar diagramas de oficinas, diagramas de bases de datos, diagramas de flujo, organigramas. Aunque originalmente apuntaba a ser una aplicación para dibujo técnico para el campo de Ingeniería y Arquitectura; con añadidos para desarrollar diagramas de negocios, su adquisición por Microsoft implicó drásticos cambios de directrices de tal forma que a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 el desarrollo de diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central de negocio, minimizando las funciones para desarrollo de planos de Ingeniería y Arquitectura.

QPR ProcessGuide es una herramienta polivalente para soluciones relacionadas con procesos para diferentes negocios, incluyendo documentación de calidad, Investigación y desarrollo con alto contenido de conocimiento/ administración de proyectos, administración de la cadena de suministros, procesos de servicio y administración relacionada con el cliente (CRM), procesos específicos de una industria o diferentes métodos de administración de cambio (Six Sigma etc.).

Dependiendo de la solución, el uso de ProcessGuide junto con otros productos QPR ofrece beneficios adicionales. Sin embargo, los mejores beneficios se logran empleándolo como una solución corporativa que cubra todas las áreas de la administración de procesos, procedimientos y actividades.

El nivel de uso del ProcessGuide se puede graduar fácilmente, desde organizaciones pequeñas a globales, usando alternativas diversas para crear y publicar modelos de procesos:

1. Stand – alone versus modelación simultánea.
2. Publicación en la web Estática versus Dinámica.

Estas alternativas ofrecen el nivel adecuado de inversión con diferentes propósitos así como una forma de aumentar gradualmente la orientación al proceso, comenzando desde un proyecto piloto en pequeña escala y continuando luego con proyectos secuenciales hacia un uso corporativo.

QPR ProcessGuide provee las siguientes opciones claves:

- ♦ Modelamiento de procesos, modelo jerárquico que se adapta fácilmente a diferentes estilos de modelación virtualmente sin límite de niveles de jerarquía de procesos.
- ♦ Presentación visual con diagramas de flujo.
- ♦ Publicación en la web, como páginas separadas o como parte de diversos sitios web.
- ♦ Impresión en diversos formatos.
- ♦ Informes de modelos de procesos en diversos formatos.

Medición de procesos y análisis, con opciones flexibles de graficación.

Simulación para validar nuevos procesos y opciones de animación lo que permite verificar la forma como funciona el proceso antes de implementarlo en la realidad y determinar el impacto que tendrá un

cambio o la creación de un nuevo proceso en términos de tiempo, costos, etc.

Posibilidades de integración para llevar a cabo el enlace con documentos externos e información de medición importada o exportada. Los documentos enlazados quedan si se requiere almacenados en la base de datos en su formato original. Por ejemplo documentos de Word, Excel, PowerPoint, etc. son almacenados y pueden ser consultados a través de los modelos de proceso generados.

Soluciones

Por su naturaleza, ProcessGuide es una herramienta de uso general para diferentes propósitos orientados a la administración y mejoras en los procesos o actividades. En muchas soluciones se pueden lograr beneficios adicionales significativos al emplear ProcessGuide conjuntamente con otros productos como QPR CostControl (administración de costeo por actividad) o QPR ScoreCard (administración de indicadores de desempeño).

ProcessGuide ha sido empleado con éxito en las siguientes áreas de aplicación:

- Administración de sistemas de calidad, para crear manuales de calidad orientados al proceso o para transferir el sistema de calidad certificada ISO 9000 a una nueva versión del estándar orientada al proceso ISO9001:2000
- Procesos o proyectos de Investigación y Desarrollo de conocimiento intensivo.
- Administración de la cadena de suministro, para planificar, analizar y simular cadenas de suministro.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- Procesos de administración de relaciones y servicios al cliente (CRM).
- Soluciones específicas de industria, por ej., en el ámbito de la salud y la administración de aeropuertos
- Diferentes métodos de administración de cambios en los procesos (Six Sigma etc.)

Es importante observar, sin embargo, que el mayor beneficio de la orientación al proceso se puede lograr empleando QPR ProcessGuide como solución para la administración de procesos corporativos. Se logran mayores beneficios aun al utilizar todos los productos QPR en todos los ámbitos de la empresa para administrar procesos, medir el desempeño corporativo, analizar la rentabilidad desde diferentes puntos de vista y para administrar cambios organizacionales profundos.

8.8 Análisis y diseño de formas

Una forma es un documento impreso o digital en el que se asientan datos en forma sistematizada, que proporciona información para el sistema de toma de decisiones. Su objetivo es sistematizar y transmitir la información generada en la empresa para tomar decisiones con bases objetivas.

Importancia

- Son un medio para el registro y transmisión confiable de la información, en un área determinada, entre varias áreas y hacia toda la empresa.
- Facilita la realización de los procedimientos, al proporcionar un registro ordenado para asentar información sobre las actividades que se llevan a cabo en los procedimientos.
- Son un medio para evaluar la gestión administrativa en las empresas.

Estructura de las formas.

Las formas están compuestas por tres elementos básicos:

1. Encabezado.- se encuentra en el inicio de la forma en la parte superior, en ella se recomienda imprimir: Nombre de la empresa, logotipo, folio (si son formas foliadas), nombre y clave de la forma, fecha y número de hoja.
2. Cuerpo, contiene los datos que la empresa requiere.
3. Conclusiones por lo general se incluyen los totales de las operaciones realizadas, y las firmas de validación y autorización.

Metodología para el análisis y diseño de las formas:

1. Determinar el objetivo que queremos alcanzar con el estudio de las formas,
2. El alcance. Se recomienda que se realice el análisis de todas las formas que se utilizan en la empresa.
3. Los recursos a utilizar en el estudio, las personas que intervendrán, el equipo necesario así como establecer, en su caso el presupuesto.



4. Se elabora un cronograma de actividades, especificando los entregables, esto con la finalidad de tener presente las actividades que se van a realizar, los responsables, el tiempo estimado en que van a llevar a cabo las diferentes actividades, e ir registrando el tiempo real, los entregables en cada una de las etapas. Por medio del cronograma planeamos el estudio y le damos seguimiento al estudio de las formas.

5. Recopilación de información.

Con base en las áreas que integran la empresa, identificar los procesos, y para cada proceso determinar los procedimientos que se llevan a cabo, y las formas que se utilizan en cada uno de ellos.

En el caso de que la empresa cuente con Manuales Administrativos se solicitan y con base en la información contenida en ellos, se recopila la información mediante la investigación en estos documentos.

6. Con base en la recopilación realizada, se determinan las necesidades de información de la empresa: se analiza procedimiento por procedimiento y los formatos que se utilizan en cada uno de ellos con la finalidad de:

- a) Eliminar los formatos que no se utilizan.
- b) De los formatos que son útiles, analizar:
 - ♦ La utilidad de la información que tiene,
 - ♦ Sus características funcionales tales como, áreas que utilizan la forma, si secuencia de la información, número de copias y llenado e instructivo de llenado.
 - ♦ Características materiales como tamaño, tipo de papel, encuadernado, color de tintas, entre otras.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

7. Del análisis anterior se puede optar por un rediseño de las formas.
8. Cuando las nuevas formas o las formas rediseñadas tienen cierta complejidad para su comprensión y llenado, se recomienda llevar a cabo una prueba piloto, y al terminar ésta en su caso, hacer los ajustes correspondientes a las formas para proceder a implantarlas.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En la unidad 8 definimos los procesos administrativos, su relación con los procedimientos. Tratamos la importancia de ver a la empresa desde un enfoque holístico, integral y sistémico en el análisis de sistemas y procedimientos, a continuación aprendemos el diseño de procesos y procedimientos, el mapeo, y la representación gráfica de los procedimientos, es decir los diagramas de flujo, Por último identificamos el software para elaborar diagramas de flujo digitalmente, así como el análisis y diseño de formas.



GLOSARIO DE LA UNIDAD

Diagrama de bloque.

Es aquel que representa simbólicamente un procedimiento con base en bloques con especificaciones precisas; representa la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.

Diagrama vertical.

Muestra, en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen para cada operación descrita. Va de arriba hacia abajo

Diagrama horizontal.

Muestra las unidades administrativas y las operaciones en forma de columnas. Va de izquierda a derecha.

Diagrama con siluetas representativas.

Muestra las unidades administrativas, las operaciones y el equipo.

Diagrama arquitectónico.

Muestra el flujo del personal y la distribución de los materiales a través del espacio y las áreas físicas



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Elabora un mapa conceptual de la unidad.

Actividad 2

Escribe las actividades del procedimiento para inscribirte en el segundo semestre en nuestra Facultad, posteriormente elabora su diagrama de flujo de ese procedimiento, primero con la simbología ANSI, y posteriormente con la simbología ASME. Recuerda que para elaborarlo lo puedes utilizar: Word, Power Point, o Visio. Incluye el formato y analízalo señalando en el encabezado de la forma, el cuerpo y las conclusiones.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define con tus propias palabras que es un procedimiento.
2. ¿Qué es un proceso?
3. ¿Por qué es importante analizar los procedimientos bajo el enfoque sistémico?
4. Define que es un diagrama de flujo
5. Cómo se llama el software que puedes utilizar para diagramar digitalmente los procedimientos?
6. Escribe los tipos de diagrama de flujo según Rodríguez Valencia.
7. Define que es un diagrama de bloque,
8. ¿Qué es un cursograma?
9. Define qué es un formato.
10. Escribe por qué son útiles los formatos para el sistema de información de la empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

- 1.- Un _____ es una serie de actividades ordenadas cronológica y sistemáticamente para llevar a cabo una función.
2. El enfoque de _____ para el estudio y diseño de procedimientos ve a la empresa como un todo, donde las funciones que realizan cada una de las áreas funcionales, y de los puestos repercuten en toda la empresa para lograr los objetivos de la misma.
- 3.- Los _____ de _____ son la representación gráfica de los procedimientos de la empresa
4. En el estudio del trabajo se utilizan los diagramas de flujo llamados: _____.
- 5.- El _____ de _____ de _____ representa de manera general los procedimientos de la empresa.
6. Los cursogramas tienen tres bases la del _____ la del _____ y la de los _____
- 7.- El diagrama _____ representa las actividades de las manos o extremidades.
- 8.- El color, el tipo de papel y el tamaño son características _____ de las formas.
- 9.- .El _____ de _____ nos dice que datos debemos escribir en la forma.
- 10.- La formas son la base del sistema de _____ información de la empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. *Organización de Empresas*, México. *Mc Graw Hill* 2009. 501pp

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp.

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 9

ANÁLISIS Y SIMPLIFICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno realizara la propuesta de programa de trabajo para el análisis y simplificación de procedimientos administrativo, conocerá los métodos de recolección de información y presentará las propuestas correspondientes.



INTRODUCCIÓN

Como administrador dentro de una empresa, es muy probable que se te presenten diversos problemas y, para resolverlos, necesitarás realizar una investigación para ubicar la raíz del problema y proponer soluciones.

Esta investigación deberá estar debidamente organizada, con una estructura sistemática, controlada y crítica, no dejando aspectos a la casualidad que pudieran ser relevantes en un momento dado; actuarás objetivamente y sin elaborar previamente juicios de valor hasta no contar con los elementos necesarios para ello.

Todo estudio organizacional requiere de una metodología y de esfuerzo para su buen funcionamiento, un espíritu de cambio, pensamiento constructivo, preparación técnica y actitud positiva del gerente de proyecto y su equipo de colaboradores que se encargarán de realizarlo.

En esta unidad aprenderás a aplicar la metodología para realizar el análisis y simplificación de procesos administrativos.



Es importante que veas a la metodología no como simples pasos a seguir sino como todo un proceso que parte de la percepción y la determinación de la problemática, pasando por la definición de los procedimientos a analizar de estudio, el programa de trabajo, la investigación para recabar información, la descripción y el análisis del procedimiento, así como la presentación de propuestas y por último la implantación de las recomendaciones y la etapa de evaluación o retroalimentación de los procedimientos rediseñados

LO QUE SÉ

Crea un documento sobre el tema de la, es decir sobre lo que sepas de este tema.



TEMARIO DETALLADO

(12 HORAS)

9.1 Propuesta de programa de trabajo para el análisis y simplificación de procedimientos administrativos.

9.2 Métodos de recolección de información.

9.2.1 Entrevistas con el personal que interviene en el procedimiento

9.2.2 Observación directa del procedimiento

9.2.3 Información documental

9.3 Descripción y análisis del procedimiento vigente (textual y con diagramas)

9.4 Presentación de propuestas de la simplificación del procedimiento

9.5 Discusión y afinación del procedimiento propuesto con el personal que interviene en él.



9.1 Propuesta de programa de trabajo para el análisis y simplificación de procedimientos administrativos.

Definido el objetivo del estudio, conviene llevar a cabo una investigación preliminar o reconocimiento para determinar cuáles y cuántos procesos y procedimientos vamos a analizar.

La investigación preliminar puede provocar una reformulación del problema en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea propuesta, indicar algunos de los problemas que podrían surgir durante el estudio y proporcionar nuevos aspectos a considerar.

Por medio de la investigación preliminar, conoceremos la ubicación, naturaleza y extensión de los procedimientos, así como los conocimientos y habilidades que requieren los analistas, el tiempo, el personal y recursos materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el estudio.



Durante la investigación preliminar, deberemos recopilar los documentos necesarios para realizar la planeación de la investigación, como los



manuales administrativos y documentos de carácter técnico con que cuente la empresa.

Con la información anterior, se realizará el proyecto del estudio, el cual debería contener:

Contenido del proyecto de estudio	
Nombre del estudio	Se asentará la denominación del estudio a realizar, en este caso es análisis y diseño de procedimientos.
Responsable	Quién va a dirigir el proyecto .
Alcance	Todos los procesos o procedimientos de la empresa.
Justificación	El por qué y para qué vamos a realizar el análisis y diseño de procedimientos.
Objetivo	¿Cuál es la finalidad concreta que persigue la empresa al analizar y diseñar los procesos y procedimientos.?
Resultados esperados	Con el diseño de procedimientos se espera ¿simplificar actividades, eliminar actividades innecesarias, implementar actividades que hagan más efectivo los procesos y procedimientos?, entre otros resultados
Estrategias	En este rubro se establece la metodología que se seguirá para el análisis y diseño de procedimientos.
Información complementaria que apoye el proyecto	Por ejemplo: documentación, en este caso, manuales administrativos que ya tenga la empresa, recurrir a la planeación estratégica que se haya llevado a cabo en esa empresa, entre otros.
Programa de trabajo (cronograma):	Con el objeto de planear, coordinar y dar seguimiento a este estudio,



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

se elaborará un cronograma que incluya el período del estudio, las actividades que se van a realizar, quién es el responsable de llevarlas a cabo, el tiempo estimado y el tiempo real en que realizará, así como los entregables..

Presupuesto

Se determinará en términos monetarios el costo del estudio que vamos a realizar.

El proyecto es presentado ante el titular de la organización con el fin de que lo autorice y se lleve a cabo con la participación de todos los integrantes que la forman.



9.2 Descripción y análisis del procedimiento vigente (textual y con diagramas)

Los procesos y procedimientos son importantes en cualquier organización porque explican la forma en que se realizan las funciones de acuerdo con lo que desea la alta dirección. Para facilitar el análisis de los procesos y procedimientos y se puedan hacer las mejoras correspondientes, se puede aplicar el método de los siete pasos, que es un método que facilita la identificación de los procesos y sus características para mejorarlo o cambiarlo.





Método de los siete pasos para analizar los procesos

1. Primero se identifica el proceso, o parte del mismo, que se desea mejorar. Después, se definen los límites del mismo, es decir, su inicio y fin. Asimismo, se identifican rendimientos y se seleccionan las medidas pertinentes.
2. A continuación, se observan los pasos del proceso, incluyendo lo que en realidad ocurre y cuál es el flujo del proceso. Mientras se observa todo esto, se registra lo que se descubre.
3. Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.
4. Después de recolectar los datos, se les analiza y resume. En otras palabras, se determina lo que significan y de qué manera son importantes.
5. Con base en los datos analizados, se identifican áreas de mejora. Primero se va detrás de las más grandes. Después de eso, se sigue con las más pequeñas.
6. Una vez que se identificó lo que se desea mejorar, se desarrolla algún tipo de método de mejora.
7. Después de desarrollar un arreglo, se debe implantar y comprobar. Durante este periodo de pruebas, se vigila asimismo la mejora para determinar su funcionamiento



A continuación te muestro otro método para analizar procesos y procedimientos, el método: PEPSC.

PEPSC es la sigla que simboliza:
Proveedores, Entradas, Procesos, Salidas y Clientes

Es un modelo usado para identificar y aclarar lo que se necesita en el proceso de creación de un producto o servicio. También lo llamaremos SIPOC (*Supplier, Input, Process, Output y Costumer*); ésta es una apreciación global de un modelo PEPSC (SIPOC):

Análisis SIPOC de los procesos

Proveedor es:	Entidades que proveen entradas al proceso, tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar a los proveedores.
Entradas:	Todos los materiales, información y soporte (tangible o intangible) que se necesitan para apoyar el proceso. Una buena manera de decidir si vale la pena agregar una entrada al proceso o no es preguntarse: “¿Es esta entrada medible?”, “¿qué pasa si esta entrada es omitida?”
Proceso:	Éstas son las actividades o acciones necesarias para convertir las entradas en salidas. Una manera de revisar si algo es un proceso es ver si puede ser descrito como una acción. Algunos ejemplos son medir, fluir, mezclar, cortar, probar, etcétera.
Salidas:	Son los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener medida o ser medible.
Clientes:	Las personas o entidades para quien la salida es creada.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

Para usar el modelo PEPSC, es más fácil reordenar los pasos del modelo a SCPEP.

Escriba las letras S-C-P-E-P en un tablero. Primero, identifique la salida o el resultado esperado del proceso; la mayoría de las personas encuentra más fácil comenzar identificando la salida o el producto o servicio final que el proceso provee. La salida y el punto final identificado de los límites del proceso deben ser el mismo.

Es importante, al momento de analizar los procesos y procedimientos, que la persona que lo va a analizar esté capacitada para hacerlo; debe comprender cada uno de los elementos del proceso y la forma de relacionarlos. Para ello, se sugiere que el analista tenga el siguiente perfil.

Perfil del analista

El personal que tiene que realizar el análisis de los sistemas es muy importante, pues tiene que reunir varias cualidades necesarias para comprender en principio los sistemas y proponer una mejora.

Analista

Sobre el concepto de “analista”, podemos encontrar las siguientes definiciones:

“Es aquel profesional al que, después de dominar las técnicas de sistemas y procedimientos, se le clasifica y especializa por áreas de trabajo.”¹⁹

“Es el encargado de obtener la información sobre los procedimientos en estudio, analizarla, desarrollar soluciones para los problemas encontrados,

¹⁹ Rodríguez Valencia, Joaquín, *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, p. 61



redactar políticas, implantar las soluciones aprobadas y vigilar su adecuado cumplimiento.”²⁰

Habilidades que debe poseer un analista

Espíritu interrogador:	Es el tipo de persona que busca la respuesta al qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. No se conforma con respuestas tranquilizadoras sino que desea saber qué hay detrás de ellas y qué es lo que viene después.
Capacidad analítica:	Que le permita separa el todo en partes, distinguir los síntomas de la causa y relacionar varios factores entre sí.
Imaginación:	Para lograr soluciones adecuadas a los problemas que enfrente.
Perseverancia:	Que le haga sobreponerse a las pequeñas y grandes dificultades que encuentre en su camino, pero, sobre todo, para terminar todo lo que empiece.
Mente abierta:	Para dar y recibir ideas a otros y no obstinarse en una solución.
Humildad:	Por disciplina y principio ético, debe estar dispuesta a otorgar el crédito a otras personas, tanto por las ideas contenidas en los sistemas y procedimientos que se proponen como por su buen funcionamiento.
Buena preparación teórico-práctica:	En áreas técnicas (administración, finanzas, mercadotecnia, contabilidad, producción, personal) y en el conocimiento del hombre (psicología, sociología, antropología, etc.).
Objetivo:	Un buen analista debe ser objetivo; no debe permitir que en sus conclusiones influyan la simpatía o la antipatía por personas o grupos.
Facilidad de expresión oral y escrita	Con objeto de dar a conocer sus ideas a los demás. ²¹

²⁰ Kramis Joubanc, José Luis, **Sistemas y procedimientos administrativos. Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas**, p. 31

²¹ **Ibíd**em, p. 32-33



El analista puede ser interno o externo:	El interno pertenece a la organización que pretende definir su sistema o proponer una mejora; el externo no pertenece a la organización sino que se le contrata para que realice el análisis del sistema y, dependiendo de las necesidades, se hace una mejora, implementación de técnicas innovadoras o lo que se requiera en cuanto a los sistemas.
--	---

9.5 Presentación de propuestas de la simplificación del procedimiento.

Se integran los procesos y procedimientos simplificados y se presentan a los ejecutivos de los procesos o procedimientos, para que den su opinión sobre la redacción final del procedimiento o en su caso realicen las observaciones que ellos creen necesarias incorporar a los procedimientos diseñados. Y posteriormente den su aprobación.

9.6 Discusión y afinación del procedimiento propuesto con el personal que interviene en él

Una vez que los ejecutivos han aprobado los procedimientos, éstos se comentan con los dueños (responsables directos) de cada uno de los procedimientos, para en su caso afinar detalles, para su posterior incorporación al Manual de procedimientos



RESUMEN DE LA UNIDAD

En este tema vimos cómo se integra el proyecto para el análisis y simplificación de procesos administrativos, parte importante del programa es el cronograma que muestra las actividades, los responsables los tiempos estimados y reales, los entregables y las observaciones del proyecto. Posteriormente nos referimos a la etapa de recolección de información, las entrevistas, la observación y la investigación documental. Una vez concluida la etapa de recopilación de información, se describen y se analizan los procedimientos vigentes, se presentan las propuestas de simplificación de los procedimientos, y por último, se discute y afina el procedimiento propuesto con el personal que es dueño del procedimiento.

GLOSARIO DE LA UNIDAD

Diagrama Horizontal.

Muestra las unidades administrativas y las operaciones en forma de columnas. Va de izquierda a derecha.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

Actividad 1

Elabora un mapa mental de la unidad y súbelo a la plataforma

Actividad 2

Contesta en el foro de la materia la siguiente pregunta ¿Por qué es importante simplificar los procesos? Recuerda no subir ni adjuntar archivos, así como fundamentar tu respuesta con los contenidos de la Unidad.

Posteriormente comenta las respuestas de dos de tus compañeros de grupo.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define que es un procedimiento.
2. Escribe las siete etapas de la metodología para analizar procedimientos.
3. Escribe los elementos que integran un proyecto para llevar a cabo el análisis y diseño de procedimientos.
4. ¿Cuáles datos deben incluirse en el cronograma de actividades?
5. Escribe el nombre de tres técnicas para recopilar información?
6. ¿En cuáles documentos puedes obtener información documental de los procedimientos?
7. Cuando analizas los procedimientos es necesario tomar en cuenta a las personas que intervienen en ellos?
8. ¿Quiénes son los dueños de los procedimientos?
9. A quiénes se presentan los procedimientos simplificados para su aprobación?
10. ¿Cuál es la finalidad de presentar los procedimientos simplificados a los ejecutivos de la empresa?



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Relaciona las columnas. Arrastra la opción a la columna que le corresponda.

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> 1. Etapa de reconocimiento que permite definir la situación administrativa y los estudios requeridos para la investigación. Puede provocar la reformulación del problema en términos más objetivos | <input checked="" type="checkbox"/> a. Investigación preliminar |
| <input type="checkbox"/> 2. Una vez recopilada la información de los manuales administrativos y técnicos, se elabora este documento que posteriormente se presentará al titular de la organización para que lo autorice y se lleve a cabo | <input checked="" type="checkbox"/> b. Guía de operaciones |
| <input type="checkbox"/> 3. Una vez concluida la etapa de planeación, la siguiente corresponde a: | <input checked="" type="checkbox"/> c. Planteamiento del problema |
| <input type="checkbox"/> 4. Tipo de investigación que implica ir directamente a la fuente y tomar los datos de primera mano. | <input checked="" type="checkbox"/> d. Proyecto del estudio |
| <input type="checkbox"/> 5. Técnica que se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone el administrador. | <input checked="" type="checkbox"/> e. Recopilar información |



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

f. Investigación de campo

g. Entrevista

h. Investigación documental

i. Cuestionario

j. Listas de verificación



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. *Organización de Empresas*, México. *Mc Graw Hill* 2009. 501pp

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp.

ROOBINS/COULTER, Administración, México. Pearson. 2009, 614pp

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 10

DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno determinará la distribución de las personas, mobiliario y áreas de trabajo, basándose en las normas para el espacio de las áreas administrativas y de mobiliario de oficina, considerando las condiciones ambientales y la estimación del espacio.



INTRODUCCIÓN

La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, no sólo físicas, aunque al principio no se tuvieron en cuenta sino sólo los costos directos (asistencia médica e indemnizaciones). Más tarde, se empezó a pensar, además, en las enfermedades profesionales; por último, se impuso la evidencia de los costos indirectos de los accidentes de trabajo: tiempo perdido por la víctima, los testigos y los investigadores del accidente; interrupciones en la producción, daños materiales, retrasos, probables gastos judiciales y de otros órdenes, disminución de la producción al substituirse al accidentado y, más tarde, al reincorporarlo a su trabajo.

Los espacios físicos son muy importantes porque, sin todo lo relacionado con seguridad e higiene, un individuo sin una buena iluminación, ventilación, distribución de espacio para él y sus compañeros, sin mobiliario y equipo adecuados, disminuiría su seguridad desde luego. Lo anterior no ocurriría si las condiciones fueran otras; por eso, es indispensable el análisis del espacio para el buen desarrollo del procedimiento.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

Por todo lo anteriormente comentado te podrás dar cuenta de la importancia de que tú como futuro Administrador, aprendas en esta unidad en qué consiste la distribución de áreas de trabajo, así como la distribución de personas y mobiliario, abordes el tema de normas para el espacio de áreas administrativas y normas sobre el mobiliario de oficinas.

Para concluir esta unidad aprenderás las condiciones ambientales en las empresas y la estimación de espacio.

LO QUE SÉ

Elabora un resumen de los conceptos e idea que conozcas de la unidad



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

TEMARIO DETALLADO

(8 HORAS)

- 10.1 Análisis de la distribución de áreas de trabajo
- 10.2 Distribución de personas y mobiliario
- 10.3 Normas para el espacio de áreas administrativas
- 10.4 Normas sobre mobiliario de oficina
- 10.5 Condiciones ambientales
 - 10.5.1 Iluminación
 - 10.5.2 Sonorización
 - 10.5.3 Ventilación
 - 10.5.4 Uso de colores
- 10.6 Estimación de espacio



10.1 Análisis de la distribución de áreas de trabajo-

En el estudio de los procedimientos, es muy importante analizar el espacio físico donde los procedimientos se van a realizar, sea en un área específica o intercambio con diversas áreas. Evidentemente, existen ciertas circunstancias que, aunque se analicen los espacios físicos, no pueden tener ninguna alteración. Sin embargo, siempre existe una forma diferente de distribuir los espacios y facilitar los procedimientos.

La expresión “distribución del espacio” se refiere a la distribución física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios al personal y clientes²².”.

Analizar los espacios físicos permite
optimizar los procedimientos

²² Benjamin Franklin, E.Enrique (2002), *Organización de Empresas*, p.95

Cada espacio en las unidades administrativas tiene sus propias características y problemas de distribución. Según Rodríguez Valencia, la forma de resolverlos puede ser la siguiente: arreglar el área actual para acomodar más personal o equipo; por ejemplo, en este aspecto, mucho ayudaría conocer la economía doméstica o las cinco S (eses, técnica oriental), que consiste en limpiar, desechar, clasificar, acomodar y mantener, sobre todo cuando el espacio no nos permita tener una opción diferente.

Expandir el área para eliminar congestiones. Las áreas donde hay hacinamiento no permiten desarrollar creativamente los procedimientos; los individuos se pasan la mayor parte del tiempo encontrando los objetos o documentos y otro tanto queriendo pasar o desarrollar su proceso más rápido.

Darle máximo uso al equipo. Dentro de la distribución del espacio, se debe considerar la tecnología y el equipo. Si se distribuye adecuadamente, uno quizá puede disponer de espacio o, por lo menos, de mayor optimización del equipo.

Mejorar el flujo de trabajo. Cuando se hace una mejora al proceso, uno tiene que contemplar las distancias que va a implicar el nuevo proceso. Forma parte del cambio contemplar el espacio, distancia y cruce con otros procedimientos.

Otros podrían ser, según Franklin Fincowsky²³, los siguientes: el establecimiento de nuevos objetivos y programas, cambios de la estructura, modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo como

²³ Benjamin Franklin, E.Enrique (2002), *Organización de Empresas*, p.95



respuesta a una propuesta del personal, incremento en el volumen del trabajo, aumento o disminución de personal, reubicación o remodelación de las instalaciones de trabajo, renovación del mobiliario y equipo, atención a las necesidades del cliente, aprovechamiento óptimo de recursos, etcétera.

Mejorar el flujo de trabajo. Cuando se hace una mejora al proceso, uno tiene que contemplar las distancias que va a implicar el nuevo proceso. Forma parte del cambio contemplar el espacio, distancia y cruce con otros procedimientos.

10.2 Distribución de personas y mobiliario

Concentración del personal



Existen dos espacios: los privados y los de áreas comunes o generales. En los lugares de trabajo, deben existir despachos aislados por varias razones, ya sea por jerarquía, un espacio para juntas, etc. Al evaluar la necesidad de despachos privados para un individuo o grupo de empleados, es necesario tener en cuenta que, por su tipo de trabajo, requieren:

- * “Estar protegidos de distracciones visuales, como lo es el tránsito normal de oficina.
- * Prevenir distracciones causadas por el sonido, como son las conversaciones de la oficina.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- * Tener privacidad para sostener conversaciones confidenciales por teléfono o personales.
- * Contar con una atmósfera tranquila, propicia para el estudio y la reflexión que demanda el desarrollo de ciertos trabajos.”²⁴

Circulación del trabajo



Este aspecto tiene mucha relación con la ventilación y concentración del personal, pero principalmente con los procesos. Es importante conocer los procedimientos para definir la ubicación de las áreas, de los servicios, etc. Se ha comprobado la importancia de definir la circulación del trabajo para considerar un aumento en la productividad del trabajador.

Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes.

“Las unidades centrales de servicio auxiliar como archivo, taquigrafía, tabulación, duplicación, entre otros, deben localizarse cerca de las unidades orgánicas que más la requieran.”

Lo fundamental, por un lado, es estudiar los procesos y las fronteras departamentales; por otro, las condiciones reales de la infraestructura que disponga la organización.

²⁴ Benjamín Franklin F, Enrique, Organización de empresas. Análisis, diseño y estructuras, p. 99



10.3 Normas para el espacio de áreas administrativas.

Benjamín Franklin establece los siguientes principios:

Integración total

Distribución que integra y coordina personas, equipos, máquinas y materiales para que funcionen como una unidad total

Mínima distancia recorrida

Distribución de objetivos documentos, formas ,materiales, y piezas para que circulen lo menos posible, reduciendo la distancia que la personas transitan para realizar una actividad, contactar con otras personas o utilizar servicios o equipos.

Circulación

Distribución de las áreas y unidades en el mismo orden o secuencia que en el proceso de trabajo.



10.4 Normas sobre mobiliario de oficina

Mobiliario y Equipo



Dentro de la organización se dispone de mobiliario y equipo que ha sido determinado en función de las necesidades de los procedimientos.

Los escritorios se orientan en la misma dirección; si el espacio es reducido, se pueden colocar unas divisiones con instalación eléctrica personalizada. En cada área debe haber servicio de agua y un lugar asignado para las cosas personales.

Servicios



Deben estar contemplados cerca de las áreas de trabajo para evitar pérdidas de tiempo.



10.5 Condiciones ambientales

Con el fin de analizar los espacios físicos donde se desarrollan los procedimientos, es indispensable observar las siguientes consideraciones:

Iluminación



Es importante observar la iluminación del espacio que se va a analizar; es evidente que el trabajo se realiza mejor cuando la iluminación es la adecuada. Recordemos que Mayo, en sus estudios en Hawthorne, comprobó que los aspectos psicológicos influyen más que los aspectos físicos, pero, aun así, es un hecho real que en la oscuridad no se puede trabajar.

Según Enrique Franklin:

...En principio, se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa. Con ella, se tienden a evitar contrastes entre las zonas de sombra y las iluminadas intensamente. Los sistemas de luz indirecta son los más apropiados para lograr una iluminación difusa, pero presentan la contrapartida de resultar mucho más costosos que el alumbrado directo.²⁵

La orientación más indicada para recibir la luz natural debe ser del lado izquierdo. Recibir la luz del lado derecho provoca una visibilidad del trabajo inadecuado porque se refleja la luz; recibirla de frente o de espaldas no es lo más recomendable.

Se calcula que el 80% de la información requerida para ejecutar un trabajo se adquiere por la vista. La buena visibilidad del equipo, del producto y de los datos relacionados con el trabajo es, pues, un factor esencial para

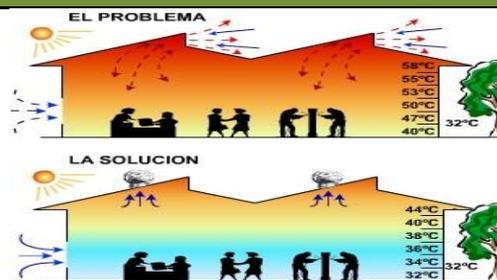
²⁵ Benjamín Franklin F , Enrique., *Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura*, p. 107



acelerar la producción, reducir el número de piezas defectuosas, disminuir el despilfarro y prevenir la fatiga visual y las cefaleas de los trabajadores. Cabe añadir que la visibilidad insuficiente y el deslumbramiento son causas frecuentes de accidentes.²⁶

La iluminación representa con frecuencia el factor de mayor importancia y el más fácil de corregir, debe adaptarse a la naturaleza del trabajo. Los aspectos que dependen de la iluminación son: tamaño del objeto que se trabaja, su distancia de los ojos, persistencia de la imagen, intensidad de la luz, color de la pieza, contraste cromático y luminoso del fondo.

Ventilación



Es muy importante considerar que en un lugar de trabajo debe existir una ventilación adecuada, sobre todo si se trabaja con materiales químicos; también es importante en lugares donde existe una alta concentración de personal.

Los metros cúbicos de aire de un local de trabajo, por muchos que sean, nunca permitirán prescindir de ventilación porque ésta es el factor dinámico que complementa el concepto de espacio. Para un número constante de trabajadores, la intensidad de la ventilación debe ser inversamente proporcional al tamaño del local.

No debe confundirse ventilación con circulación del aire; la primera sustituye el aire viciado por aire fresco, mientras que la segunda mueve el aire, pero sin renovarlo. Cuando la temperatura y la humedad son elevadas, la mera circulación del aire no sólo resulta ineficaz sino que, más allá de ciertos límites, aumenta la absorción de calor por convección. No obstante, todavía existen locales de trabajo calurosos con ventiladores que se limitan a mover el aire sin renovarlo.

La ventilación de los locales tiene por objeto:

²⁶ Oficina Internacional del Trabajo, *Introducción al estudio del trabajo*, p. 55



- * Dispersar el calor producido por las máquinas y los trabajadores.
- * Disminuir la contaminación atmosférica.
- * Mantener la sensación de frescura del aire.

En resumen, una ventilación adecuada debe considerarse uno de los factores importantes para la salud y la productividad de los trabajadores.

Concentración del personal



Existen dos espacios: los privados y los de áreas comunes o generales. En los lugares de trabajo, deben existir despachos aislados por varias razones, ya sea por jerarquía, un espacio para juntas, etc. Al evaluar la necesidad de despachos privados para un individuo o grupo de empleados, es necesario tener en cuenta que, por su tipo de trabajo, requieren:

- * “Estar protegidos de distracciones visuales, como lo es el tránsito normal de oficina.
- * Prevenir distracciones causadas por el sonido, como son las conversaciones de la oficina.
- * Tener privacidad para sostener conversaciones confidenciales por teléfono o personales.
- * Contar con una atmósfera tranquila, propicia para el estudio y la reflexión que demanda el desarrollo de ciertos trabajos.”²⁷

²⁷ Benjamín Franklin F, Enrique, Organización de empresas. Análisis, diseño y estructuras, p. 99



Circulación del trabajo



Este aspecto tiene mucha relación con la ventilación y concentración del personal, pero principalmente con los procesos. Es importante conocer los procedimientos para definir la ubicación de las áreas, de los servicios, etc. Se ha comprobado la importancia de definir la circulación del trabajo para considerar un aumento en la productividad del trabajador.

Las unidades orgánicas que tengan funciones similares y relacionadas entre sí deben colocarse próximas o adyacentes.

“Las unidades centrales de servicio auxiliar como archivo, taquigrafía, tabulación, duplicación, entre otros, deben localizarse cerca de las unidades orgánicas que más la requieran.”

Lo fundamental, por un lado, es estudiar los procesos y las fronteras departamentales; por otro, las condiciones reales de la infraestructura que disponga la organización.

Afirma Benjamín Franklin, son ampliamente conocidos los efectos psicológicos que produce el color por lo que es necesario tomar en cuenta:

- No emplear el color blanco en superficies o muros que reciban luz solar directa.

. Los tonos que tienden al gris o violeta se consideran deprimentes, por lo que no se recomiendan.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- El color rojo produce irritabilidad y excitación, por lo que no se recomiendan
- El verde claro o el azul se consideran fríos y . sedantes, se recomiendan en zonas calurosas.

Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor, son recomendados para el clima frío.

10.6 Estimación de espacio

La estimación de espacio para las áreas de oficina así como para toda la empresa, deberá estar basada en las características de la tecnología, el equipo, los materiales, el tipo de procesos que se están llevando a cabo, y desde luego con base en las dimensiones de la planta.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad aprendimos la distribución de áreas de trabajo, cómo se distribuyen las personas y el mobiliario, las normas que tenemos que tomar en cuenta para el espacio de las áreas administrativas y sobre el mobiliario de oficina.

Las condiciones ambientales afectan el desarrollo del trabajo por eso es importante considerar: la iluminación, sonorización, ventilación y el uso de colores en el área de trabajo. Por último hablaremos del tema de estimación de espacio.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Investiga y realiza un trabajo escrito acerca de la influencia psicológica del color en las áreas de trabajo.

ACTIVIDAD 2

Determina cuáles son los factores para determinar un espacio físico dentro de una oficina.



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO.

1. ¿En qué consiste la distribución de las áreas de trabajo?
2. ¿Por qué es importante la adecuada distribución de espacio en las oficinas de la empresa?
3. Escribe tres normas para el espacio de áreas administrativas.
4. Escribe la importancia que tiene una adecuada ventilación en las oficinas de la empresa en función de la productividad de los trabajadores.
5. El color azul y verde claro ¿dónde es conveniente utilizarlo?
6. ¿Cuál es el color que produce irritabilidad?
7. Los colores beige y ocre, ¿es conveniente utilizarlos para las oficinas, si no, porque?
8. ¿Cómo debe realizarse la distribución de espacio en función del flujo de trabajo?
9. Que elementos se tienen que tomar en cuenta en la estimación de espacio?



LO QUE APRENDÍ

Elabora un mapa conceptual y un resumen en donde relaciones todas las ideas aprendidas en esta unidad.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

Relaciona las columnas. Arrastra la opción correcta a la columna que le corresponda.

<input type="checkbox"/>	1. La selección y ubicación de las instalaciones para atención y servicios al personal y clientes, así como sus componentes materiales, tienen que ver con la:	<input type="checkbox"/> 1 Servicios
<input type="checkbox"/>	2. Factores que influyen en la distribución del espacio:	<input type="checkbox"/> 2 Distribución del espacio
<input type="checkbox"/>	3. Los _____ son los documentos que nos permiten identificar los espacios físicos de la organización.	<input type="checkbox"/> 3 Planos arquitectónicos
<input type="checkbox"/>	4. Son componentes de los factores de distribución del espacio.	<input type="checkbox"/> 4 Iluminación, ventilación, colores, temperatura e insonoración
<input type="checkbox"/>	5. _____ Los _____ deben estar cerca de las áreas de trabajo para evitar perder el tiempo.	<input type="checkbox"/> 5 documentos
		<input type="checkbox"/> 6 puestos en la organización y cantidad de mobiliario
		<input type="checkbox"/> 7 diseño, planos y espacio



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

UNIDAD 11

MANUALES DE ORGANIZACIÓN Y PROCEDIMIENTOS





OBJETIVO ESPECÍFICO

El alumno integrara e identificará los elementos, clasificación, estructura y propósitos de los manuales de organización y procedimientos, para realizar su adecuado diseño, apoyándose en software que apoye su integración.

INTRODUCCIÓN

El alumno aprenderá en esta unidad que es un manual de organización y procedimientos, explicar que permite conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.



LO QUE SÉ

Elabora una definición de administración según tus conocimientos, así como el rol que juega el administrador en las organizaciones.

Envía a tu asesor una breve explicación de la forma en cómo administras tu tiempo diario, en relación a todas tus actividades.

TEMARIO DETALLADO (16 HORAS)

- 11.1 Propósito de los manuales de organización y procedimientos.
- 11.2 Clasificación
- 11.3 Estructura básica
- 11.4 Contenido
- 11.5 Diseño de manuales de organización y procedimiento
- 11.6 Software para apoyar la integración de los manuales de organización y procedimientos.



11.1 Propósito de los manuales de organización y procedimientos

Los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa. Cabe aclarar que al mencionar documentos se refiere tanto al papel, documentos archivados en una computadora, un disco compacto o una memoria USB.

Estos documentos contienen datos agrupados para crear sistemas de información como de organización, de procedimientos, de áreas funcionales, de operación, entre muchos otros. Los manuales presentan una visión de conjunto del organismo social, así como la ejecución correcta de las actividades a realizar por los integrantes del mismo, para propiciar la uniformidad del trabajo.

Los manuales administrativos tienen como objetivos:

- ♦ Sistematizar la información de la empresa.
- ♦ Informar sobre diferentes aspectos de la empresa como son su historia y evolución, su estructura orgánica, objetivos, políticas, sus procesos, entre otros.
- ♦ Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.
- ♦ Estandarizar los procesos, funciones y actividades de la empresa.
- ♦ Cubrir un requisito de certificación ISO



11.2 Clasificación

Los manuales se clasifican:

I. Por su naturaleza.

Microadministrativos, los cuales contienen información de una sola empresa o de un área de la misma empresa.

Macroadministrativos, utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.

Mesoadministrativos, que incluyen información de una o más organizaciones de un solo sector.

II. Por su área de aplicación.

El origen de éste tipo de manuales administrativos parte de que, las empresas pequeñas y medianas cuentan por lo general con una estructura organizacional pequeña, es decir no tienen gran cantidad de niveles jerárquicos, ni de áreas, y el número de puestos con que cuentan son poco especializados, por lo que el manual de organización de esas empresas no es de gran magnitud, pero debido al crecimiento y expansión de las empresas, el número de puestos y áreas va en aumento, la especialización de ambos hace más complejo la utilización de un solo manual, por lo que en vez de contar con un solo manual para toda la empresa se elaboran por áreas, cada uno de éstos contienen información de un área en específico de la empresa.

III. Por su contenido

La magnitud de la empresa, la naturaleza de sus funciones y la complejidad de las mismas servirá para determinar la especialidad y cantidad de los manuales, es decir, tal vez una empresa pequeña puede contener su información en un Manual de Organización y un Manual de procedimientos, pero conforme la estructura de la empresa va creciendo y el número y naturaleza de sus funciones se va sofisticando, es necesario elaborar Manuales especializados ya no solo de organización y procedimientos, sino Manuales de bienvenida, de formas, de diagramas, de puestos e inclusive de llaves.

Así encontramos manual de organización, de bienvenida, de organigramas, de puestos, de procesos, de calidad, etc.

IV. Por su ámbito

Pueden clasificarse en:

- ♦ Manuales generales que contienen información global de la empresa y,
- ♦ Manuales específicos que contienen información detallada de toda la empresa o de una de sus áreas.

Los manuales de organización se clasifican en generales y específicos. Los generales son aquellos que contienen información ordenada y sistematizada acerca de toda la estructura de una organización. En tanto que los manuales de organización específicos, contienen información



ordenada y sistematizada acerca de la estructura de un área específica de la organización

11.3 Estructura básica

La estructura básica de los manuales está determinada por las tecnologías de información y comunicación con que cuente la empresa, esto es si los Manuales de van a montar en una plataforma de la empresa intranet, o en el sistema de información, o van a ser impresos.

En cuanto a la estructuración del manual por su contenido lo veremos a continuación:

11.4 Contenido

Contenido del Manual de organización.

1. Portada.

La portada debe contener como datos mínimos:

- ♦ Nombre y logotipo de la organización.
- ♦ En el caso de ser específico que área abarca.
- ♦ Lugar y fecha de elaboración.
- ♦ Unidad responsable de su elaboración, revisión, y autorización.

1. Índice.

Es la relación de los contenidos del manual indicando la página.

3. Introducción.

Incluye la presentación del manual por parte de las autoridades de la empresa, así como una semblanza del contenido.

4. Antecedentes Históricos.

En esta parte se realiza una descripción de la historia de la empresa o en el caso de que se trate de un manual específico se menciona la historia del área a la que corresponda el manual.

5. Legislación o base legal.

Aquí se hace un listado de las Leyes, Tratados, Acuerdos, y Reglamentos que normen las funciones de la empresa.

6. Atribuciones.

En el caso de las dependencias de la Administración Pública, las funciones que tienen que llevar a cabo cada una de ellas se llaman atribuciones, por ejemplo si se trata de las Secretarías de Estado sus atribuciones se encuentran plasmadas en la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; estas deberán copiarse fielmente y plasmarse en esta parte del manual.

7. Estructura Orgánica.

En esta parte del manual se incluye el listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

8. Organigramas.

Aquí se graficará el o los organigramas que correspondan, ya sea el de toda la empresa o del área que abarque el manual.

9. Funciones.

Función Genérica

Cada área o puesto de la empresa tiene que llevar a cabo diversas funciones, aquí se incluyen las función general, global del cada área o puesto que integra el manual.

10. Descripción de funciones.

Funciones específicas.

Aquí se redactará la información relacionada con cada uno de las áreas o de los puestos Se enlistan las funciones asignadas al área o puesto.

11. Descripción de puestos

En este apartado se incluye la descripción del puesto.

12. Directorio

Se realiza un listado con los siguientes elementos: nombre el área, puestos que la integran, nombre de las personas que ocupan estos puestos, ubicación dentro de la empresa, teléfono y correo electrónico.

13. Glosario de términos

De conformidad con las funciones que se realizan en las organizaciones se utiliza un vocabulario técnico, por lo que en el glosario se incluyen los tecnicismos o palabras de difícil comprensión y su significado.



CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Índice	<p>En el índice, se anota el contenido del manual, especificando cada una de las páginas en dónde se puede localizar el procedimiento o, en su caso, el formato en cuestión.</p> <p>La manera de presentación de cada uno de los procedimientos es portada del procedimiento con su objetivo, el procedimiento descriptivo (por escrito, en forma de libreto), el procedimiento diagramado. En el índice, se coloca en ese orden; lo mismo se hace con los formatos: la portada del formato con su objetivo, el formato original, el formato en reducción con señalamientos, el instructivo de llenado y, por último, un diagrama de flujo del formato.</p>
Introducción	<p>La introducción sirve para explicar al usuario lo que va a encontrar en el manual en forma general y la importancia que tiene para la organización haber elaborado el documento.</p>
Objetivo	<p>El objetivo es el conjunto de beneficios que se adquieren al poseer la explicación de los procedimientos que se realizan en la organización, así como los formatos que se utilizan en cada uno de los procedimientos.</p>
Misión	<p>Como comentamos anteriormente, no necesariamente debemos incluir la misión en el manual de procedimientos; pero, si la misión es el proceso central de la organización, nos daría una gran idea de por qué hacemos lo que hacemos.</p>
Políticas	<p>Es muy importante, especificar el conjunto de políticas que se contemplan en la realización de los procedimientos, puesto que nos van a dar la pauta para determinar responsables, límites, autorización, salvaguardas físicas, procesamiento y evaluación de cada procedimiento.</p>
Ámbito de aplicación	<p>Es necesario determinar el alcance que tiene el manual de procedimiento, especificando el área que se está estudiando o analizando.</p>
Descripción del procedimiento	<p>La descripción del procedimiento es la explicación de éste por escrito, la cual, por lo general, se hace en forma de libreto: está el número de actividad, el responsable, la actividad y si, en esa actividad se utiliza un formato, se especifica su clave.</p> <p>Primero se tiene que diagramar el procedimiento y, posteriormente, hacer su descripción, aunque, para presentarse en un manual, primero se presenta el procedimiento por escrito y luego diagramado</p>



Diagrama de flujo	El diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento; por lo general, se utiliza la simbología ANSI (<i>American Nacional Standard Institute</i>); aunque existen muchas simbologías, ésta se usa para la certificación ISO
Formas e instrucciones para su uso	Posteriormente, se tienen que integrar los formatos que, como mencionamos en el tema correspondiente, en algunos procedimientos se generan junto con documentos que son necesarios para llevar acabo los procesos. Los formatos se tienen que integrar con los originales; en caso de que alguno tenga un valor económico (como las facturas), se les pone una leyenda que diga que es confidencial o no válido. El instructivo de llenado es para que el usuario conozca la forma de requisitar el formato de la manera correcta.
Glosario de términos	<p>El glosario de términos, por lo general, se presenta antes de la simbología que se va a utilizar para diagramar los procedimientos. En él, se anotan aquellas palabras que tengan un significado especial en la organización y no se puedan prestar a confusión; en un manual de calidad, forma parte de la presentación de cada procedimiento.</p> <p>En caso, de estar inmersos en un cambio de procesos, independientemente del grado en que se realice el cambio, es indispensable el grado de afectación que se tendrá con las otras áreas.</p>



11.5 Diseño de manuales de organización y procedimiento

Procedimiento general para elaborar el manual de organización.

1. Diseño del proyecto.

Se debe realizar una investigación preliminar con el objeto de planear el estudio y de contar con información general acerca de la empresa o del área para la que vamos a elaborar el manual.

Con base en la información anterior se determina el responsable de la elaboración del manual y el equipo de trabajo para realizarlo.

De conformidad con la persona que nos asignó la elaboración del manual, delimitaremos el universo de estudio.

Programa de trabajo. Con base en la información recabada y una vez determinado el universo de estudio, estamos en posibilidad de llevar a cabo el cronograma de actividades que nos permitirá planear y controlar la elaboración del manual. Detallaremos las actividades que vamos a efectuar y el tiempo.

2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes.

Ahora ya cuentas con elementos suficientes para presentar a las autoridades el proyecto para elaborar el manual de organización. Es importante que recuerdes que en todo proyecto debes incluir datos mínimos como el objetivo del manual, programa de trabajo, técnicas y herramientas a utilizar en el estudio, y presupuesto.

Participante. Para llevar a cabo un manual cabe resaltar la importancia que tiene la participación no sólo del equipo de trabajo, sino de la empresa y de los individuos que te proporcionarán la información contenida en el manual.

Al responsable del proyecto se le denomina líder de proyecto o gerente de proyecto. Esta persona debe guiar, coordinar y motivar al equipo de trabajo en la elaboración del manual, debe ser un profesional de la administración, tener habilidades de liderazgo, don de gentes y conocimiento sobre el tipo y giro de la empresa donde se llevará a cabo el proyecto.

3. Recolección y clasificación de la información.

Una vez que las autoridades han aprobado el proyecto, con base en la información que obtuvimos en la investigación preliminar, procederemos a diseñar un cuestionario (en el caso del Manual de organización que nos permita obtener información acerca de la estructura de la empresa, conforme al contenido del manual.

Diseñado el cuestionario lo aplicaremos, y es en este punto donde se recolecta la información del manual.



.4. Análisis de la información.

Tomando como punto de partida el contenido del manual de organización, procederemos a revisar la información recabada para detectar en primer lugar si no nos faltan datos y proceder posteriormente a clasificarla en el orden que se plasmará en el manual.

5. Elaboración del manual.

Ahora podemos elaborar los antecedentes históricos, transcribir la base legal de la empresa, elaborar la estructura orgánica y los organigramas, llevar a cabo la descripción de funciones y de puestos, formular el directorio y el glosario de términos. Posteriormente lo estructuraremos mediante su portada índice, introducción, etc, y de este modo quedará formalmente integrado el manual.

6. Presentación del manual para su aprobación

Una vez integrado el manual se convoca a una junta para presentarlo a las autoridades quienes otorgan la autorización de darlo a conocer e implantar⁷.

Implantación del manual

Implantar quiere decir poner en práctica, por lo que una vez aprobado el manual por las autoridades se procederá a implantarlo.

Consulta en la unidad que trata sobre la “metodología para el desarrollo de estudios organizacionales” el apartado de implantación, y selecciona el método más adecuado de implantar el manual que elaboraste.

7. Revisión y actualización

Las manuales no son documentos que deban permanecer estáticos, porque el mundo actual genera cambios constantes tanto en el medio



ambiente en que se desarrollan las organizaciones como en las propias empresas; por eso es necesario una permanente revisión y actualización del manual de organización.

CONTENIDO DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Existen muchas formas de elaborar un manual de procedimientos; la siguiente puede facilitar su realización:

1. Elaboración de un programa de actividades

Es necesario elaborar un programa que nos permita planear el conjunto de actividades que vamos a realizar para poder elaborar el manual de procedimientos considerando un tiempo determinado.

2. Listar las actividades

Listar las actividades que se tienen que realizar para elaborar el manual. Se pueden sugerir las siguientes:

- a. Determinación del objetivo del proyecto.
- b. Determinación de las áreas que se van a diagnosticar.
- c. Obtener autorización de la alta dirección en la que se comprometa a proporcionar todo el apoyo necesario para llevar a cabo el manual de procedimientos.
- d. Conocer el área en que se va a aplicar el cuestionario diagnóstico y determinar el personal al que se aplicará dicho cuestionario.
- e. Preparar los cuestionarios según corresponda.
- f. Entregar los cuestionarios al personal determinado.



- g. Recoger los cuestionarios.
- h. Analizar la información; en caso de tener dudas, se hará una entrevista.
- i. Elaborar un programa de entrevistas asignando el día, la hora y el responsable de realizarla.
- j. Realizar las entrevistas.
- k. Solicitar la documentación necesaria.
- l. Realizar una observación para obtener más información.
- m. Elaborar un borrador de los procedimientos en una hoja de rotafolio con las reglillas para diagramar.
- n. Comentar con los involucrados el procedimiento diagramado para conocer sus opiniones.
- o. Con las observaciones realizadas por los involucrados, utilizar un programa de computadora como Visio, Corel Draw, Smart Draw, para hacerlo sistemáticamente.
- p. Elaborar el diagrama por escrito.
- q. Analizar los formatos que se entregaron de acuerdo con las guías para su análisis.
- r. Elaborar la presentación de los formatos para que éstos sean integrados en el manual, como formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado, diagrama de circulación del formato.
- s. Integrar el manual con portada, índice, introducción, visión, misión, simbología, glosario, portada de los procedimientos con el nombre del procedimiento con su objetivo, procedimiento por escrito, procedimiento diagramado, portada del catálogo de formatos, portada del formato con objetivo, formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado y diagrama de circulación del formato por diversos departamentos.
- t. Mostrar a los involucrados el manual de procedimientos.
- u. Corregir lo necesario.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- v. Obtener las firmas de elaboración, revisión y autorización.
- w. Integrarlo en una carpeta.
- x. Revisarlo y mejorarlo cada seis meses como máximo

3. Aplicación de un cuestionario diagnóstico

Para iniciar la elaboración del manual de procedimientos, es necesario aplicar un cuestionario diagnóstico con el fin de obtener la información necesaria para conocer el sistema y los documentos que se generan en él. El siguiente es un ejemplo de cuestionario que nos permitirá realizar un diagnóstico (es sólo una propuesta)²⁸.

Posteriormente, se designará al equipo de trabajo con los responsables de este proyecto; a continuación, se delimita el universo y se elabora un programa de trabajo que permita planear y organizar las actividades y los tiempos.

Se presenta el proyecto con el fin de recibir la autorización para dar inicio a la elaboración del manual.

Se recopila la información y se inicia la elaboración de los procedimientos, validando éstos y estructurando según las necesidades de la organización.

La formulación de recomendaciones se lleva a cabo al final de la presentación porque esta parte es a manera de sugerencias. Aceptado y autorizado el manual, se lleva a cabo el proceso de implantación.

²⁸ Valdés Hernández, Luis Alfredo, *Planeación estratégica con enfoque sistemático*, p. 33-90



Responsables

Se tiene que determinar quién o quiénes son los responsables de la elaboración del manual. Sin embargo, si no se tiene la autorización de la alta dirección, difícilmente se podrá realizar.

Delimitación del universo de estudio

Es muy importante determinar si el manual alcanza a toda la organización o sólo a un área específica. Desde luego, si la organización se involucra en un cambio de procesos, no se puede realizar sólo en un área porque lo que le pasa a un área le afecta a toda la organización, debido a que ésta es un sistema.

Programa de trabajo

Es necesario realizar un cronograma que nos indique el tiempo que tenemos para elaborarlo y, posteriormente, nos permita controlar nuestras actividades.

Presentación del proyecto

Se requiere la autorización de la alta dirección; para ello tenemos que formalizar el compromiso de ambas partes para realizar el manual. Una vez hecho lo anterior, elaboramos un documento que especifique este compromiso.

Captación, integración y análisis de la información

Cuando se tiene determinada el área en la que se va a obtener información, se preparan los juegos de los cuestionarios y se programa una serie de entrevistas que permitirán aclarar la información que, por alguna causa, no esté clara. También la observación directa nos podrá enriquecer la información que hasta el momento se haya obtenido.



El trabajo siguiente es sistematizar toda esta información hasta construir los procedimientos de la organización o del área en cuestión. Por un lado, se pueden integrar los procedimientos y, en su caso, una vez diagramados, se pueden analizar y proponer las mejoras si es que la autoridad tiene ese objetivo; en caso de que el cambio no sea la intención de la autoridad, entonces el simple hecho de identificar los procedimientos por escrito y diagramado es suficiente porque es preferible la forma en que se hacen a ningún registro.

Preparación del proyecto de manual

Cuando la información ya se analizó, se integra en una carpeta para que el responsable de llevar a cabo el procedimiento determine si se comprendió el procedimiento o no. Se sugiere no engargolar porque eso dificultaría el cambio de las hojas. Utilizar una carpeta de argollas es lo mejor porque así sólo se cambiaría el procedimiento que sufriera un cambio y no todo el documento

Validación

Cuando ya se integró, se lleva al área correspondiente para confirmar que el procedimiento se representó como se hace en la realidad; si está bien, se firma en revisión; si no, se hacen los cambios sugeridos por el responsable y se vuelve a llevar para su aprobación final.

Estructuración

Ya que está revisado por el responsable, entonces se realiza la integración del manual y se elaboran las copias necesarias.

Formulación de recomendaciones

Junto con el manual de procedimientos, se entrega una serie de recomendaciones o sugerencias para que se considere el mejoramiento de los procedimientos; también se sugiere la planeación del cambio.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

Presentación del manual para su aprobación

Se lleva el manual para su autorización y se reparten las copias a las personas involucradas.

Implantación del manual

Posteriormente, se hace una evaluación de su aplicación en forma aleatoria y, si no se aplica de acuerdo con lo estipulado, se dan unas sugerencias y se establecen las medidas correctivas

Instrumentación en la organización

Las organizaciones tienen su propia forma de realizar los manuales de procedimientos porque algunos le integran el organigrama; sin embargo, lo que es generalizado es que básicamente debe tener todos los procedimientos que se realizan en la organización y los documentos que se generan en ellos, es decir, los formatos. Si la organización quiere incluir otra información, está en libertad de hacerlo, lo que no puede hacer es no incluir los procedimientos y los formatos.

En forma general, por lo tanto, se puede iniciar integrando la misión de la organización, ya que se puede considerar que es el proceso central de la organización y que, en función de ella, se realizan los demás procesos; como dijo Michael Porter²⁹, para tener una ventaja competitiva, hay que realizar las nueve actividades divididas en dos: primarias y de apoyo.

²⁹ Porter, Michael, Ventaja competitiva, p. 37



Las primarias son las de infraestructura, recursos humanos, tecnología y abastecimiento; las de apoyo son de logística de entrada, compras, logística de salida, mercadotecnia y ventas y, por último, las de servicio.

11.6 Software para apoyar la integración de los manuales de organización y procedimientos.

El uso de Office Word, utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas, dar click en el ícono de Insertar, y posteriormente dando click en el icono formas, donde se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas. También hay la opción de . En la barra de herramientas, dar click en insertar, luego en smart Art, y aparece la figura de organigramas, damos click y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar.

También podemos hacer uso de Office power point. En la barra de herramientas, dar click en insertar, luego en smart Art, y aparece la figura de organigramas, damos click y podemos ver diferente tipo de organigramas, seleccionar el que queremos y empezar a diseñar los organigramas.

Otra opción sería adquirir el programa Visio. Microsoft. Visio es un programa de dibujo cuyas herramientas que lo componen permiten realizar diagramas de oficinas, diagramas de bases de datos, diagramas de flujo, organigramas Aunque originalmente apuntaba a ser una aplicación para dibujo técnico para el campo de Ingeniería y Arquitectura; con añadidos para desarrollar diagramas de negocios, su adquisición por Microsoft implicó drásticos cambios de directrices de tal forma que a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 el desarrollo de

diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central de negocio, minimizando las funciones para desarrollo de planos de Ingeniería y Arquitectura.

QPR ProcessGuide es una herramienta polivalente para soluciones relacionadas con procesos para diferentes negocios, incluyendo documentación de calidad, Investigación y desarrollo con alto contenido de conocimiento/ administración de proyectos, administración de la cadena de suministros, procesos de servicio y administración relacionada con el cliente (CRM), procesos específicos de una industria o diferentes métodos de administración de cambio (Six Sigma etc.).

Dependiendo de la solución, el uso de ProcessGuide junto con otros productos QPR ofrece beneficios adicionales. Sin embargo, los mejores beneficios se logran empleándolo como una solución corporativa que cubra todas las áreas de la administración de procesos, procedimientos y actividades.

El nivel de uso del ProcessGuide se puede graduar fácilmente, desde organizaciones pequeñas a globales, usando alternativas diversas para crear y publicar modelos de procesos:

1. Stand-alone versus modelación simultánea
2. Publicación en la web Estática versus Dinámica

Estas alternativas ofrecen el nivel adecuado de inversión con diferentes propósitos así como una forma de aumentar gradualmente la orientación al proceso, comenzando desde un proyecto piloto en pequeña escala y continuando luego con proyectos secuenciales hacia un uso corporativo.

- QPR ProcessGuide provee las siguientes opciones claves:



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

- Modelamiento de procesos, modelo jerárquico que se adapta fácilmente a diferentes estilos de modelación virtualment sin limite de niveles de jerarquia de procesos.
- Presentación visual con diagramas de flujo
Publicación en la web, como páginas separadas o como parte de diversos sitios web
- Impresión en diversos formatos
- Informes de modelos de procesos en diversos formatos
- Medición de procesos y análisis, con opciones flexibles de graficación

Simulación para validar nuevos procesos y opciones de animación lo que permite verificar la forma como funciona el proceso antes de implementarlo en la realidad y determinar el impacto que tendrá un cambio o la creacion de un nuevo proceso en términos de tiempo, costos, etc.

Posibilidades de integración para llevar a cabo el enlace con documentos externos e información de medición importada o exportada. Los documentos enlazados quedan si se requiere almacenados en la base de datos en su formato original. Por ejemplo documentos de word, excel, powerpoint, etc. son almacenados y pueden ser consultados a través de los modelos de proceso generados.

Soluciones

Por su naturaleza, ProcessGuide es una herramienta de uso general para diferentes propósitos orientados a la administración y mejoras en los procesos o actividades. En muchas soluciones se pueden lograr beneficios adicionales significativos al emplear ProcessGuide



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

conjuntamente con otros productos como QPR CostControl (administración de costeo por actividad) o QPR ScoreCard (administración de indicadores de desempeño).

ProcessGuide ha sido empleado con éxito en las siguientes áreas de aplicación:

- Administración de sistemas de calidad, para crear manuales de calidad orientados al proceso o para transferir el sistema de calidad certificada ISO 9000 a una nueva versión del estándar orientada al proceso ISO9001:2000
- Procesos o proyectos de Investigación y Desarrollo de conocimiento intensivo.
- Administración de la cadena de suministro, para planificar, analizar y simular cadenas de suministro.
- Procesos de administración de relaciones y servicios al cliente(CRM).
- Soluciones específicas de industria, por ej., en el ámbito de la salud y la administración de aeropuertos
- Diferentes métodos de administración de cambios en los procesos(Six Sigma etc.)

Es importante observar, sin embargo, que el mayor beneficio de la orientación al proceso se puede lograr empleando QPR ProcessGuide como solución para la administración de procesos corporativos. Se logran mayores beneficios aun al utilizar todos los productos QPR en todos los ámbitos de la empresa para administrar procesos, medir el desempeño corporativo, analizar la rentabilidad desde diferentes puntos de vista y para administrar cambios organizacionales profundos.



RESUMEN DE LA UNIDAD

En la última unidad de nuestro curso conocimos los manuales administrativos, su clasificación, estructura básica, y contenido tanto del manual de organización como del manual de procedimientos, la metodología para llevarlos a cabo, y enunciaremos el software que puedes utilizar para elaborarlos en forma digital.



ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

ACTIVIDAD 1

Elabora un mapa conceptual de la unidad.

ACTIVIDAD 2

Selecciona una pequeña empresa, que tenga como máximo 10 empleados, Siguiendo la metodología para llevar a cabo el manual de Organización elabora la planeación para realizar un Manual de Organización.

ACTIVIDAD 3

Diseña los instrumentos, es decir los cuestionarios, para recabar información para elaborar el Manual de organización.

ACTIVIDAD 4

Una vez aprobado el cuestionario por tu asesora, recopila la información en la empresa.



ACTIVIDAD 5

Analiza la información recabada y diseña paso a paso cada uno de los elementos del Manual de organización.

ACTIVIDAD 6

Tomando como base el contenido del Manual de Organización, vista en esta unidad, elabora el Manual de organización y envíalo a tu asesora.

ACTIVIDAD 7

Tomando como base la empresa de la actividad 1 de esta unidad, elabora la planeación para realizar su Manual de procedimientos.

ACTIVIDAD 8

Diseña los instrumentos, es decir el formato para recabar información para elaborar el Manual de procedimientos.

ACTIVIDAD 9

Una vez aprobado el cuestionario por tu asesora, recopila la información en la empresa.



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

ACTIVIDAD 10

Analiza la información recabada y diseña paso a paso cada uno de los elementos del Manual de procedimientos.

ACTIVIDAD 11

Tomando como base el contenido del Manual de Organización, vista en esta unidad, elabora el Manual de procedimientos y envíalo a tu asesora



CUESTIONARIO DE REFORZAMIENTO

1. Define que es un procedimiento
2. Escribe la clasificación de los manuales administrativos según su alcance y su contenido.
3. Escribe el contenido del manual de organización
4. Escribe el contenido del Manual de procedimientos.
5. ¿Cuáles son las etapas de la metodología para elaborar el Manual de organización?
6. ¿Cuáles son las etapas de la metodología para elaborar el Manual de procedimientos?

LO QUE APRENDÍ

A partir de la revisión general de esta unidad y la bibliografía específica sugerida, elabora un mapa conceptual con el fin de facilitar tu estudio y comprensión de la misma.



EXAMEN DE AUTOEVALUACIÓN

1. Los _____ sistematizan la información de la empresa.
2. Los manuales por su naturaleza de clasifican en; _____, _____ y _____

3. Los manuales por su ámbito de aplicación de clasifican en _____ y _____.
4. Los manuales por su contenido de clasifican en _____

5. El _____ nos muestra los datos generales del proyecto, las actividades, responsables, tiempos, entregables y observaciones.
6. El manual de _____ incluye la estructura de la empresa.
7. El manual de _____ los procedimientos de la empresa.
8. Por medio de la aplicación de cuestionarios se recaba la información para elaborar el manual de _____.
9. _____ es un software que se utiliza para realizar: _____,
_____ y _____



SUAYED
UNA OPCIÓN
PARA TI

MESOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

FRANKLIN, Fincowsky Enrique B. *Organización de Empresas*, México. *Mc Graw Hill* 2009. 501pp

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

DAFT, Richard L. *Introducción a la Administración*, CENGAGE Learning, 2010.621pp.

ROOBINS/COULTER, *Administración*, México. Pearson. 2009, 614pp

HAROLD, Koontz y Heinz, Weihrich, *Administración; una perspectiva global*, México, Mc Graw Hill, 2004