



APUNTE ELECTRÓNICO

# Organización y Procedimientos

Licenciatura en Administración



# COLABORADORES

## **DIRECTOR DE LA FCA**

Dr. Juan Alberto Adam Siade

## **SECRETARIO GENERAL**

Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez

-----

## **COORDINACIÓN GENERAL**

Mtra. Gabriela Montero Montiel  
Jefe de la División SUAyED-FCA-UNAM

## **COORDINACIÓN ACADÉMICA**

Mtro. Francisco Hernández Mendoza  
FCA-UNAM

-----

## **COAUTORAS**

Mtra. Edith Candelas Ramírez  
Mtra. Gabriela Montero Montiel

## **REVISIÓN PEDAGÓGICA**

L. P. Dayanira Granados Pérez

## **CORRECCIÓN DE ESTILO**

L.F. Francisco Vladimir Aceves Gaytán

## **DISEÑO DE PORTADAS**

L.CG. Ricardo Alberto Báez Caballero  
Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero

## **DISEÑO EDITORIAL**

Mtra. Marlene Olga Ramírez Chavero



**Dr. Enrique Luis Graue Wiechers**  
Rector

**Dr. Leonardo Lomelí Vanegas**  
Secretario General



**Dr. Juan Alberto Adam Siade**  
Director

**Mtro. Tomás Humberto Rubio Pérez**  
Secretario General



**Mtra. Gabriela Montero Montiel**  
Jefa del Sistema Universidad Abierta  
y Educación a Distancia

---

## **Organización y Procedimientos**

### **Apunte electrónico**

Edición: noviembre 2017.

D.R. © 2017 UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
Ciudad Universitaria, Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

Facultad de Contaduría y Administración  
Circuito Exterior s/n, Ciudad Universitaria  
Delegación Coyoacán, C.P. 04510, México, Ciudad de México.

ISBN: En trámite  
Plan de estudios 2012, actualizado 2016.

“Prohibida la reproducción total o parcial de por cualquier medio sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales”

“Reservados todos los derechos bajo las normas internacionales. Se le otorga el acceso no exclusivo y no transferible para leer el texto de esta edición electrónica en la pantalla. Puede ser reproducido con fines no lucrativos, siempre y cuando no se mutile, se cite la fuente completa y su dirección electrónica; de otra forma, se requiere la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.”

Hecho en México

## OBJETIVO GENERAL

El alumno diseñará o rediseñará estructuras organizacionales y procedimientos administrativos, elaborando los manuales correspondientes para simplificar e incrementar la efectividad del trabajo en la organización.

## TEMARIO OFICIAL

(96 horas)

	Horas
1. La función de organización: generalidades	6
2. Tramo de control o amplitud de la autoridad	4
3. Relaciones de autoridad	4
4. Centralización y descentralización	4
5. Consejo, comité y comisión	4
6. Departamentalización	14
7. Diseño de estructuras organizacionales	14
8. Elementos para el diseño de procedimientos administrativos	18
9. Análisis y simplificación de procedimientos administrativos	6
10. Distribución de áreas de trabajo	4
11. Manuales de organización y de procedimientos	20
<b>Total</b>	<b>96</b>

# INTRODUCCIÓN

La función de organizar es importante porque en ella se diseña la estructura de una empresa; se asignan y agrupan funciones, se definen líneas de autoridad y comunicación, áreas y puestos, conformados por las actividades generales y específicas a realizar etc., todo ello, con la finalidad de poder implementar las estrategias, objetivos y procedimientos que le den a la organización una ventaja competitiva, y con esto, alcanzar la misión que se planteó en la planeación estratégica. Por ello, es que a lo largo de esta asignatura iremos tocando cada uno de los puntos señalados como a continuación se indica.

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 y entenderemos porque los principios de la organización, son universales. Asimismo, trataremos lo referente a los diferentes tipos de organización: la formal y la informal y su importancia, ya que, sin la coexistencia armónica de ambas, no sería posible alcanzar los objetivos con efectividad.

En la **Unidad 2** explicaremos qué 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 y saber el número de personas que un gerente o un supervisor puede tener a su mando (el tramo de control), aquí, es importante considerar el concepto de mando, que lo tiene la persona que sustenta la autoridad de la organización y conforme va descendiendo en los niveles jerárquicos, el grado de autoridad disminuye.

En la **Unidad 3** estudiarás lo que se refiere a la autoridad, sus tipos, 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 (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 4** conocerás centralización y descentralización de la autoridad para comprender cómo debe distribuirse la autoridad en los diferentes niveles de la empresa. Cuando la autoridad se concentra en una persona o en un área se dice que está centralizada. En la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas de nuestro país, en su mayoría, encontramos una gran centralización de autoridad en el dueño de la empresa, esto trae consigo que la toma de decisiones sea lenta y que, en ocasiones, el resto del personal en general no tenga ni voz ni voto, y que se trunque con ello la participación y la iniciativa.

Cuando la autoridad se descentraliza, la toma de decisiones es más rápida, se aprovechan mejor las capacidades del personal y el director o jefe se puede dedicar a las funciones estratégicas de la compañía, sin embargo, ambas tienen sus ventajas y desventajas.

En la **Unidad 5** abordarás la definición y características de los Consejos, Comités y Comisiones; tipos de funciones, características, temporalidad o permanencia que puedan tener.

En la **Unidad 6** analizaremos la departamentalización, sus tipos (funciones, territorial, por clientes etc.) y las consideraciones que se deben tomar en cuenta para la selección de departamentalización más adecuada para la organización.

En la **Unidad 7** comprenderás que el diseño de una estructura implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, determinar la autoridad y responsabilidad, entre otros elementos. Para ello, identificarás el proceso para el diseño de estructuras organizacionales y cómo aplicarlo; analizarás el diferente diseño de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional, matricial, por proyectos etc. Finalmente, aprenderás que es un organigrama y los diferentes tipos de organigrama que pueden existir en una empresa, o que pueden ser diseñados para representar una estructura orgánica.

En la **Unidad 8** entenderás que, actualmente las dueños o directores que no cuenten con información de su empresa carecen de elementos para la toma de decisiones, el tener información ordenada y sistematizada de la historia de la empresa, de su estructura orgánica, objetivos, políticas, procesos, proveedores, clientes, entre otros, 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. En esta unidad, conocerás los procedimientos que se llevan a cabo en las organizaciones, para posteriormente aprender a diseñar, redactar, documentar y graficar procedimientos que se llevan a cabo en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

En la **Unidad 9** aprenderás la metodología que se debe seguir, para analizar los procedimientos que se realizan en las diferentes entidades, con el objeto de simplificarlos, hacerlos más eficientes o en su caso rediseñarlos, para que la empresa sea más competitiva.

En la **Unidad 10** conocerás la importancia de una adecuada distribución de áreas de trabajo en la realización de las funciones del personal de una empresa, así como los elementos, factores y normas que como Administrador (-a), tienes que tomar en cuenta para llevar a cabo la distribución física de una oficina, planta o taller.

En la **Unidad 11** aprenderás que es indispensable que un profesional de la administración conozca los objetivos que se persiguen al elaborar manuales administrativos para las organizaciones, así como la clasificación e importancia para éstas. Reconocida la importancia de los manuales administrativos, se tocará lo referente al manual de organización y procedimientos, su concepto, definición, importancia y metodología para elaborarlos, su presentación a las autoridades para su aprobación, su implantación, así como su revisión y actualización.





# ESTRUCTURA CONCEPTUAL



# Unidad 1

## La función de organización: generalidades



# OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará la importancia de los elementos que integran la función de organización para el logro de los objetivos organizacionales.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 1. La función de organización: generalidades

1.1. La organización como función

1.2. Organización formal e informal

1.3. Elementos básicos de la organización (conceptos)

1.3.1. División del trabajo

1.3.2. Especialización

1.3.3. Tramo de control o amplitud administrativa

1.3.4. Departamentalización

1.3.5. Jerarquía y autoridad

1.3.6. Coordinación

1.4. Factores que influyen en la función administrativa: organización

1.4.1. Tecnología

1.4.2. Tamaño

1.4.3. Misión y visión

1.4.4. Ambiente

1.4.5. Cultura organizacional

# 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.



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 y otras más. Esto nos da un ejemplo de la importancia que tiene para un Administrador el saber Organizar.

A finales del siglo XIX, F. W. Taylor maneja las primeras ideas de la organización científica. Los cuatro principios de esta organización científica son las siguientes: 1. La administración debe organizarse de tal manera que pueda dirigir apropiadamente y llevar a cabo sus funciones; 2. Los organizadores deben reunir, analizar y codificar toda la información empírica proveniente de la actividad empresarial con el fin de desarrollar una ciencia

o conocimiento científico; 3. Los trabajadores deben ser cuidadosamente seleccionados y minuciosamente estudiados para que desarrollen su máxima capacidad individual; 4. El personal debe ser motivado y adiestrado para utilizar métodos científicos obtenidos mediante el análisis y la codificación de datos empíricos. (Eyssautier de la Mora, 2012, p. 104)

Ahora que empiezas el estudio de la función de Organizar, **segunda etapa** del proceso administrativo, es importante que **aprendas** su concepto, importancia, elementos etc. Identificaras 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 cómo 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.

Una vez que aprendas estos conceptos, los identificarás y **aplicarás** más adelante en el diseño de la estructura de la empresa, sus tipos y en la elaboración de los manuales administrativos como son el de organización y el de procedimientos

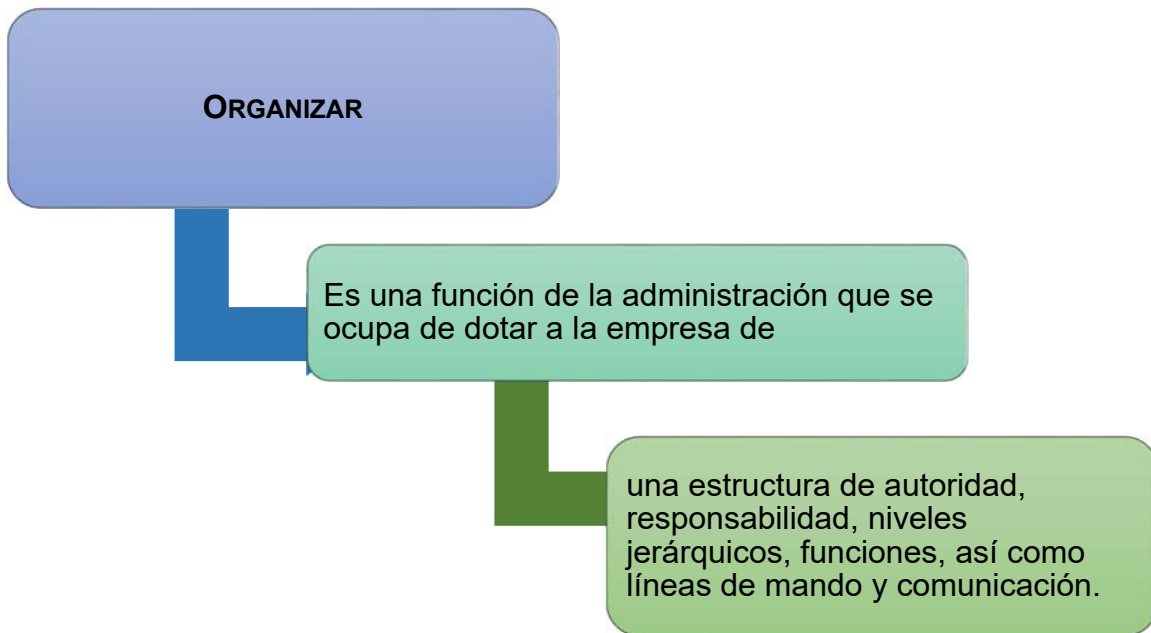
## 1.1. La organización como función



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.

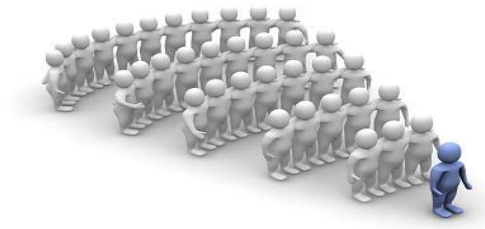
De esta forma, los principios de la organización se consideran universales, mismos que vemos en todas las épocas hasta nuestros días (Civilización Griega, Romana, el feudalismo, la edad media, la Revolución Industrial etc.). Dichas civilizaciones utilizaban ya sistemas centralizados y descentralizados como actualmente los conocemos.

De esta forma, cuando hablamos de organizar, en primera instancia, pensamos en un ente social, un organismo o una institución, pero el uso del término **organización**, en esta materia se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo, que se puede definir en términos generales como:



**Figura 1.1. Definición del término organización como función**

Como puedes ver, la organización tratada en esta unidad, se refiere a la división de las actividades y el ordenamiento de las funciones asignadas al personal; no utilizaremos el término de organización como sinónimo de ordenar, como se utiliza en la vida cotidiana, ni como sinónimo de empresa.



Algunos autores como Robbins (2009) afirma que “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 acuerdo a Koontz (2017), organizar se define como: identificar y clasificar las actividades necesarias, agruparlas para alcanzar los objetivos, asignar

cada grupo a un gerente con la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlo y proveer la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o similar y vertical (entre las oficinas corporativas, las divisiones y los departamentos) en la estructura organizacional.

Asimismo, el mismo autor comenta que el término organización supone una *estructura intencional y formal de funciones o puestos*; este concepto, significa que las personas que deben trabajar juntas deben desempeñar ciertas funciones; los papeles a desempeñarse se deben diseñar intencionalmente para garantizar que quienes los desempeñen realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia efectividad y por tanto con eficacia.

De esta forma, 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:

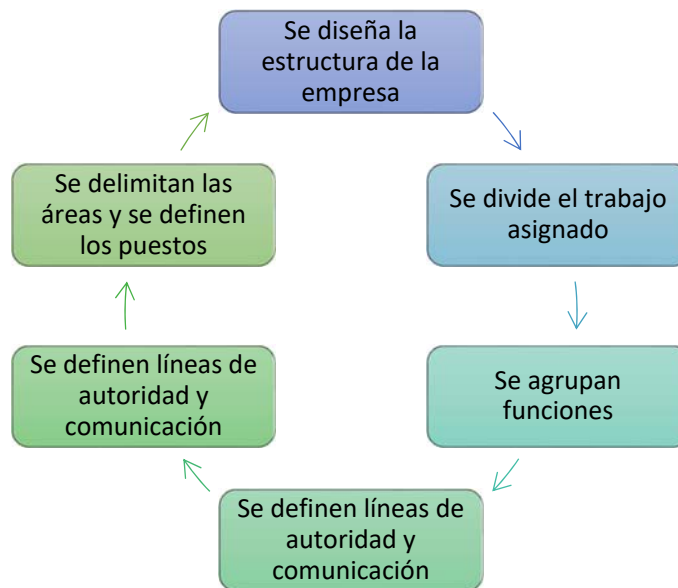


Figura 1.2. Importancia de la función de organizar

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 hacer más eficientes 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 estratégicamente.



## 1.2. Organización formal e informal

### Organización formal.

Hemos hablado 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**.



Sin embargo, aunque estemos hablando de una estructura formal, aquí se debe tomar en cuenta otros aspectos, como es el ambiente que debe prevalecer para que el desempeño de las personas contribuya realmente al logro de las metas deseadas; dicho ambiente se encuentra relacionado con que las personas puedan participar, ser creativos, mostrar sus capacidades individuales encaminadas a las grupales y organizacionales.

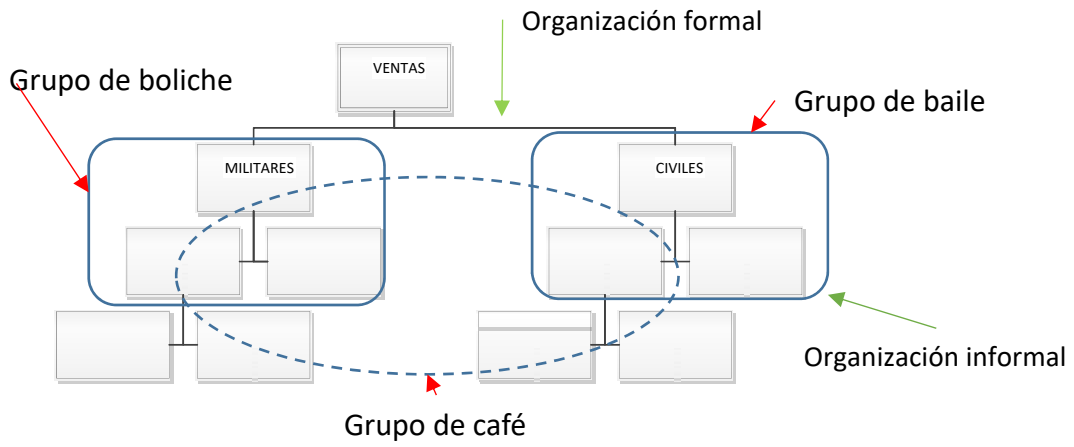
## Organización informal.

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. Es decir, 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.



**Figura 1.3. Representación de una organización formal e informal**

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.

## 1.3. Elementos básicos de la organización (conceptos)



Teniendo muy clara la razón de ser de la empresa, y, 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 C. Certo, (como se cita en Elementos básicos de Administración, 2012), los elementos que componen la estructura de la organización son:

- 1 La estructura misma de la organización, así como sus relaciones entre sus miembros, representada por un organigrama.
- 2 La amplitud del control y mando de la organización y el número de trabajadores que puede supervisar un administrador.
- 3 La División del trabajo y su asignación en tareas entre el número de miembros de la organización.
- 4 Las relaciones jerárquicas y la cadena de mando.

Asimismo, considera que el diseño de trabajo es un esfuerzo consciente de agrupar las tareas, obligaciones y responsabilidades para una unidad de trabajo y que dicho agrupamiento en unidades orgánicas se conoce como departamentalización que incluyen el agrupamiento por funciones, por producto, etc., tema que veremos más adelante con profundidad.

Por lo anterior, es que los administradores tienen que identificar y definir las actividades que se van a realizar, para poder asignarlas al personal, por eso, uno de los elementos básicos de la organización es la **división del trabajo**.

### 1.3.1. 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, cuanto más importante es el orden social, más estrecha es la relación entre la función y el órgano.

## Objeto

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.



Por lo tanto, podríamos resumir lo siguiente:

### *División de trabajo*

Consiste en realizar una separación y delimitación de las actividades (se agrupan actividades similares) a fin de que las mismas se lleven a cabo de manera precisa y eficiente, empleando el menor esfuerzo posible.

Para ello, se hace necesario que se tome en cuenta el personal que se tiene. El fin es que podamos llegar a perfeccionar el trabajo que se realiza, dando paso a la **especialización**.



## 1.3.2. 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 como prácticos.



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 de 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.



### 1.3.3. Tramo de control o amplitud administrativa

el tramo de control en términos generales es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe, es decir, el número de subordinados que un administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia.

De este modo, una vez que ya se conoce cuál es la estructura administrativa que guarda la empresa, entonces es momento de voltear a ver el principio de tramo de control; para ello, es importante identificar sus características e importancia y aplicación dentro de las organizaciones para alcanzar los objetivos de la misma.

Es importante resaltar que existen factores que debe tomar en cuenta el administrador al determinar el tramo de control en la empresa. Este tema, lo abordaremos con más detenimiento en la unidad 2.

### 1.3.4. Departamentalización

En este tema, abordaremos la forma más sencilla de organizar una empresa, es decir la departamentalización, que es como se le conoce.

La departamentalización consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza, es decir, a través de la división del trabajo, donde las diversas tareas se dividen de la manera más lógica; agrupando todas aquellas actividades similares, dando paso a la especialización.

Hay varios tipos de departamentalización: según el giro, tamaño de la empresa, procesos que lleva a cabo y productos o servicios que ofrece, la empresa puede adoptar diferentes tipos de departamentalización, como son: por producto, por proceso, por función, por tiempo, geográfica por clientes etc., cada uno de estos tipos de departamentalización serán explicados más adelante, así como los aspectos que se deben tomar en cuenta para que la departamentalización en una organización, sea adecuada e incremente su eficiencia, eficacia, efectividad y la ejecución de las funciones.

### 1.3.5. Jerarquía y autoridad

Se entiende por **autoridad**, la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer. Y por poder, la capacidad de influir en las personas. Tal concepto se relaciona con la **jerarquía** (*se refiere a la estructuración de elementos de forma vertical, donde los mismos se organizan de tal manera que todos dependen de uno sólo y a su vez otros van dependiendo de otros; aquí, se define la estructura de la organización, estableciendo claramente el tipo de autoridad en cada nivel*), lo que le da el derecho de mandar sobre los demás con liderazgo y responsabilidad para que estos, actúen de determinada forma; así, es como se da la relación de poder entre un superior y un subordinado.

Las competencias que posea el líder, para desempeñar la función asignada, es factor importante para que los subalternos entiendan que el mismo, tiene la capacidad para desarrollar sus funciones y que, por tanto, guiará al grupo con eficiencia y eficacia, hacia el logro de los objetivos.

Existen 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. Aquí, en esta asignatura, abordaremos de manera detallada cada una de ellas.

## 1.3.6. Coordinación

La coordinación desde el punto de vista de la administración, se refiere al acto que realiza una entidad para desarrollar con eficiencia y eficacia determinadas acciones de trabajo, de manera armónica, sincronizada; es decir, las personas que realizan labores diferentes dentro de una entidad, pero que, de una u otra forma, dichas actividades están relacionadas unas con otras, deben “organizarse” coherentemente, equilibrando las funciones para que el desarrollo de las mismas se lleve a cabo fácilmente y encaminadas hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Un ejemplo de esto, lo vemos de forma muy clara en un equipo de fútbol, de nada serviría tener a los mejores jugadores en sus diferentes posiciones, si cada quien intenta meter gol sin que exista una armonía, sincronización y una comunicación efectiva, donde se trabaje en conjunto en función del objetivo principal que es meter gol en la portería contraria.

## 1.4. Factores que influyen en la función administrativa: organización



La estructura organizacional tiene que ser un “traje a la medida”: 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:

### 1.4.1. 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, otra 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. Entonces, al diseñar la estructura para una empresa se tendrá que tomar en cuenta la tecnología con la que opera.

## 1.4.2. Tamaño

Otro factor a considerar es el tamaño, la mayoría 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 cuál 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.



### 1.4.3. Misión y visión



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 se 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 los niveles jerárquicos de la estructura funcional Tayloriana y, virtual en cuanto que se estructura existe por redes informáticas.

Sin embargo, si estamos iniciando una pequeña empresa comercial, y su misión es comercializar ropa de dama, entonces podremos pensar en una estructura funcional básica formada por las áreas de producción, finanzas, recursos humanos y mercadotecnia.



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.

## 1.4.4. 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.

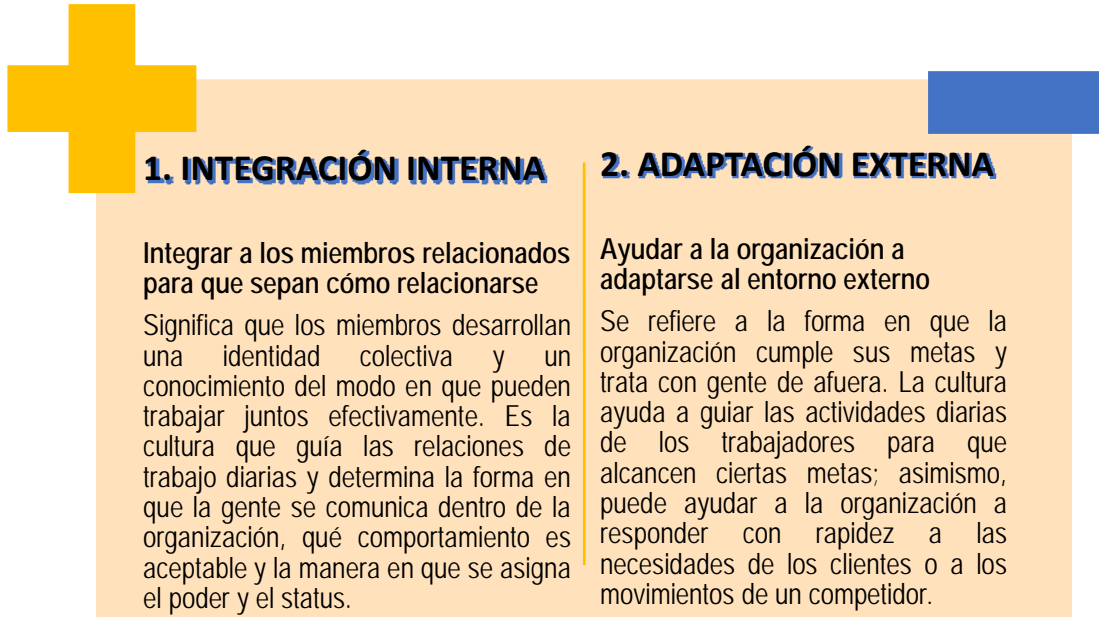
## 1.4.5. Cultura organizacional

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 y que se lleva a cabo por un periodo de tiempo, que, en la mayoría de las empresas, no cambia tan rápido.

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:



**Figura 1.4. Papel que juega la cultura organizacional en una organización**

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 las personas, pues la cultura de una entidad, por supuesto que influye en la forma en que se realizan las actividades.

ENTORNO A	ENTORNO B
<b>Planeación</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las metas se establecen en forma autocrática.</li> <li>La toma de decisiones está centralizada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las Metas se establecen con un alto grado de participación.</li> <li>La toma de decisiones esta descentralizada.</li> </ul>
<b>Organización</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad está centralizada</li> <li>La autoridad está estrechamente definida.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La autoridad esta descentralizada.</li> <li>La autoridad se define de manera general.</li> </ul>
<b>Integración de personal</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se selecciona con base en las relaciones de amistad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El personal se selecciona con base en criterios de desempeño.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación es en especialidades estrechamente definidas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación se da en muchas áreas funcionales.</li> </ul>
<b>Dirección</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los administradores ejercen liderazgo directivo.</li> <li>• El flujo de comunicación es sobre todo descendente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gerentes ejercen un liderazgo participativo.</li> <li>• El flujo de comunicación es descendente, ascendente, horizontal y diagonal.</li> </ul>
<b>Control</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los superiores ejercen un estricto control</li> <li>• Prevalecen los criterios financieros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los individuos ejercen un alto grado de autocontrol.</li> <li>• Prevalecen los criterios múltiples.</li> </ul>

**Tabla 1.1. Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa**

**Fuente: Weihrich, H y Koontz, H., *Administración, México*, Mc Graw-Hill, 2017, p. 277**

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; dicho de otra manera, 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 (PoloJoseL, 2012), ésta facilitará el liderazgo para guiar al personal al logro de los objetivos.





Para profundizar más en el tema de “Organización”, puedes auxiliarte de algunos videos relacionados con: [“estructura organizacional”](#)

(s.f.). Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=g0O7YicLtQw>

*Consultado: 12 agosto 2015*

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad abordamos el concepto de organización como función del administrador en su práctica administrativa, en primera instancia la identificamos como la segunda etapa del proceso administrativo, justamente después de la planeación y en segunda instancia resaltamos su importancia ya que es la responsable de diseñar la estructura organizacional de una empresa, ésta estructura está conformada en su formación por principios y elementos que le permiten identificar y delimitar áreas de trabajo y puestos específicos para ello.

Existen dos tipos de organización que se pueden identificar dentro de una empresa, la organización formal que está definida por las relaciones de trabajo, áreas funcionales, jerarquías, líneas de autoridad y comunicación entre otras. La otra organización es la que se presenta de manera espontánea en todos los grupos de trabajo por mera afinidad entre los miembros. Este tipo de organización al contrario de la formal, no respeta niveles jerárquicos ni líneas de autoridad y principios de comunicación. La simpatía, el interés y la amistad son algunos de los factores por los cuales se fortalece la organización informal.

Esta asignatura se centrará en la organización formal y es menester resaltar la importancia de principios y elementos que la rige. Entre los principios más destacados está la división de trabajo, la especialización, el tramo de control, coordinación, etc. Todos estos principios permiten la eficiencia de las tareas en una empresa; la división de trabajo como su nombre indica, divide, delimita las actividades de una empresa y las agrupa en áreas afines, creando con ello la especialización de tal manera que los objetivos se cumplan de manera precisa y eficiente con el menor esfuerzo posible, el tramo determina el número de

subordinados que un jefe puede supervisar y no menos importante es la coordinación, la cual nos indica que las actividades o tareas, deben realizarse de manera sincrónica y en grupo.

El diseño de una estructura organizacional responde de acuerdo a las necesidades de la empresa, necesidades que están determinadas por factores tales como tamaño de la empresa, tipo de tecnología que desarrolla y con la cual trabaja, así como aspectos de filosofía organizacional que están abordados en su misión y visión de la misma. Estos últimos elementos conforman parte del ambiente interno de la empresa, pero también hay aspectos externos que influyen en la empresa para el diseño de su estructura, por ejemplo, el tipo mercado, producto o cliente a satisfacer. De esta manera nos encontramos con diseños organizacionales por cliente, por producto o zonas regionales.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

<b>Autor</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Páginas</b>
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta Parte	298-335
Daft (2010)	4	232-239
Fayol (2009)	1	17
Franklin (2009)	1	3-12
Wehrich, H y Cannice, M, & Koontz, (2017)	Parte 3, capítulo 7 y 10	238-242

## Unidad 2

### Tramo de control o amplitud de la autoridad



## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno reconocerá los diversos factores que influyen para determinar la amplitud administrativa adecuada para la organización.

## TEMARIO DETALLADO

**(4 horas)**

### **2. Tramo de control o amplitud de la administrativa**

2.1. Importancia del tramo de control (amplitud administrativa)

2.2. Relación entre los niveles organizacionales y tramo de control

2.3. Factores que determinan un tramo de control efectivo



# 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*. Por lo tanto, el estudio de esta unidad, te permitirá distinguir los diferentes niveles organizacionales e identificar tramos de control largos o estrechos, así como los factores determinantes de un control eficaz.



El tramo de control en términos generales es el número de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe, es decir, 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, entendiendo que en las empresas hay tres niveles de decisión: el primer nivel es el nivel estratégico, formado por la Dirección General, así como las direcciones generales y direcciones de área, el segundo nivel es el nivel táctico o gerencial y por último, el tercer el nivel llamado nivel operativo.

De este modo, como ya se comentó, una vez que ya se conoce cuál es la estructura administrativa que guarda la empresa, entonces es momento de voltear a ver el principio de tramo de control; por ello, es importante identificar sus características e importancia y aplicación dentro de las organizaciones para alcanzar los objetivos de la misma, así como la relación que existe entre niveles jerárquicos (estratégico, gerencial o táctico y el operativo) y tramo de control; por último, también es importante resaltar que se tocará lo referente a los factores que tiene que tomar en cuenta el administrador al determinar el tramo de control en la empresa.

## 2.1. Importancia del tramo de control (amplitud administrativa)

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, 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 “Número de empleados que un jefe puede dirigir de manera eficaz”, la eficacia y eficiencia de un supervisor radicarán en el monitoreo que el supervisor puede llevar a cabo, para dar seguimiento y poder evaluar las funciones que realiza el personal a su cargo, en función del alcance de los objetivos.

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



- Evaluar y dar seguimiento a los procesos que se llevan a cabo en la organización



- Retroalimentar y tomar decisiones en forma mediata, en el caso de desviaciones a los objetivos.



- Supervisar de manera adecuada el desempeño del personal.



- Mantener comunicación constante, asertiva y empática con el equipo de trabajo.

Figura 2.1. Aspectos de importancia para un tramo de control adecuado.

Asimismo, establecer el tramo de control no es cosa minúscula, hay que recordar que un trabajador al especializarse ya no en funciones sino en actividades muy específicas (por ejemplo, el proceso de producir zapatos, donde el trabajador se especializa sólo en clavar el tacón), 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. Por ello, su importancia radica en que:

- Tener un número amplio de subordinados a cargo, complica las labores de supervisión, atención y evaluación, por ello, es necesario, que el número sea el adecuado (ni tan elevado, pero tampoco tan estrecho), de acuerdo a las características y necesidades de la empresa, dando un equilibrio, proporcionando una estructura administrativa eficiente.
- El tramo de control puede influir en lo que ocurra con las relaciones de trabajo en un departamento en específico.

- El tramo de control puede afectar la velocidad de las decisiones que se tomen donde existan y por necesidad se vean involucrados diversos niveles de jerarquía organizacional.

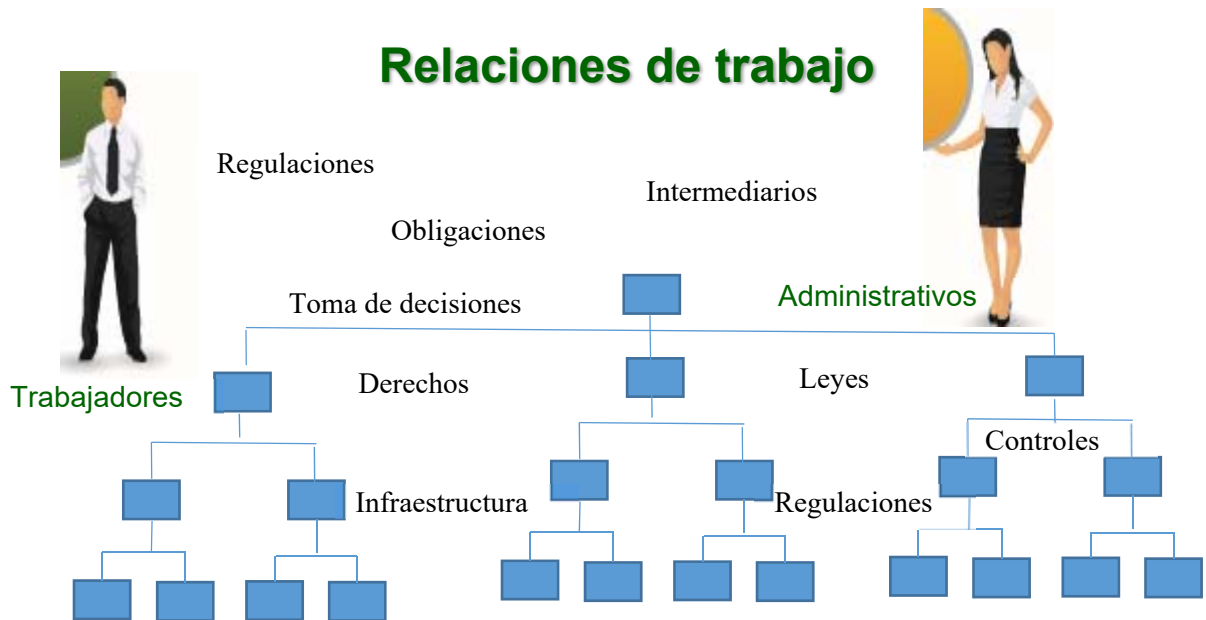


Figura 2.2. Influencia del tramo de control en los diferentes niveles jerárquicos.

## 2.2. Relación entre los niveles organizacionales y el 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 nivel llamado nivel operativo.

En el nivel estratégico, se determinan las líneas generales de acción, y sus funciones tienen un impacto en la empresa a largo plazo, se definen estrategias, en

el segundo nivel se llevan a cabo las funciones tácticas, funciones de impacto a mediano plazo, y en el nivel operativo se 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 en el siguiente apartado.



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

Un número extendido de subordinados que supervisa un administrador, es un tramo de control amplio y se relaciona con pocos niveles organizacionales; por el contrario, a menor cantidad de subordinados que supervisa un administrador, el tramo se denomina estrecho y se relaciona con muchos niveles organizacionales.

### Organización con tramos estrechos

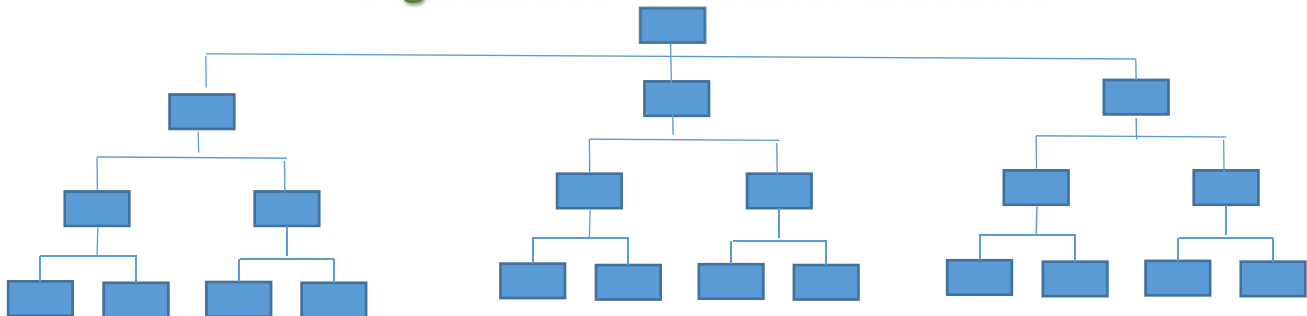
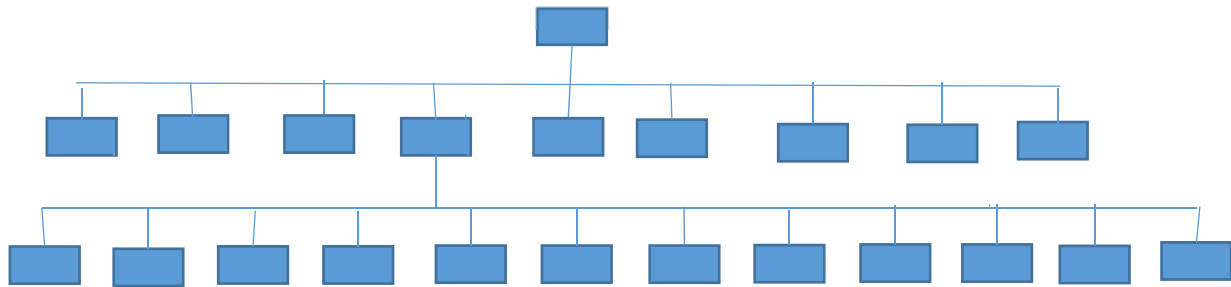


Figura 2.3. Organización con tramos estrechos: Más niveles jerárquicos.



## Organización con tramos amplios



**Figura 2.4. Organización con tramos amplios: Menos niveles jerárquicos.**

Como en todo, ambos conceptos representan diversas ventajas y desventajas:

Estrechos  
(ventajas)

Estricta supervisión.

Mayor control.

Rápida comunicación entre jefe y subordinado (repercute en la toma de decisiones).

Estrecho  
(desventajas)

Erogación de sueldos adicionales (se requiere de más supervisores)

La estructura organizacional se hace más grande, más amplia y obesa.

Los administradores se involucran demasiado en el trabajo de los subordinados (delegación).

Amplios  
(ventajas)

Los supervisores se obligan a delegar.

Obliga a establecer políticas muy claras

Los subordinados son seleccionados con sumo cuidado para realizar la actividad encomendada.

La estructura organizacional es más plana, menos obesa

Amplios  
(desventajas)

Incapacidad para ejercer una supervisión adecuada.

Se requiere de personal más preparado

Se puede perder el control

La toma de decisiones es más lenta

Pueden presentarse problemas de comunicación

Como podemos darnos cuenta, en gran parte, el tramo de control puede determinar el número de niveles y administradores que necesita una organización, esto nos lleva a estructuras planas (pocos niveles jerárquicos y un control relativamente amplio) o a estructuras altas (con muchos niveles y un control relativamente estrecho).

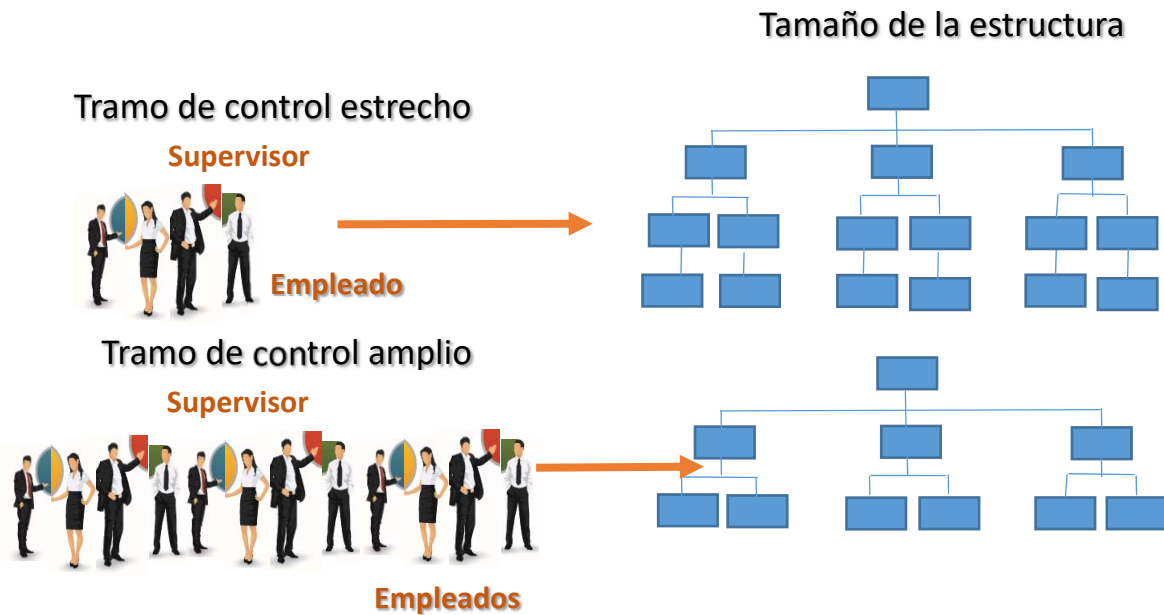


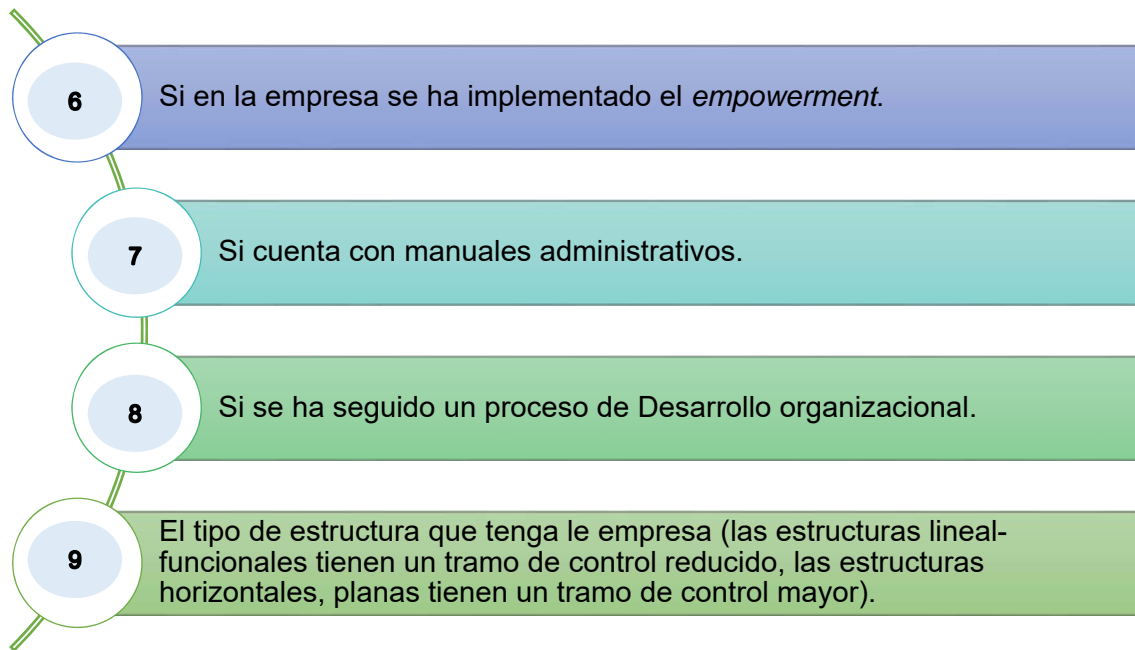
Figura 2.5. Relación del tramo de control con el tamaño de la estructura administrativa.



## 2.3. Factores que determinan un tramo de control efectivo

En tiempos pasados se hablaba de un número específico de subordinados que un jefe podía supervisar efectivamente; actualmente, y dado el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información, particularmente en cuanto a entornos virtuales, así como la especialización y la innovación en los sistemas y procedimientos, eso ha cambiado. Las TIC han traído como consecuencia que antes de determinar un número específico de subordinados a cargo de un supervisor, se tiene que tomar en cuenta los siguientes factores al tomar la decisión de establecer un tramo de control:

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



**Figura 2.6. Factores a considerar para determinar un tramo de control eficiente.**



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.

Según Kontz (2017), el número de subordinados que un gerente puede administrar con efectividad, depende de las habilidades directivas personales, de su habilidad para reducir el tiempo que dedica a los subordinados y de los siguientes factores:

Ámbitos estrechos (dedica mucho tiempo a los subordinados)	Ámbitos amplios (Dedica poco tiempo a los subordinados)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca o ninguna capacitación de los subordinados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plena capacitación de los subordinados.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación de autoridad inadecuada o poco clara.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegación clara y tareas bien definidas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes poco claros para operaciones no repetitivas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planes bien definidos para operaciones representativas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos y estándares no verificables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos verificables que se emplean como estándares.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios rápidos en ambientes internos y externos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios lentos en ambientes externos e internos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interacción efectiva entre el superior y el subordinado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones ineficaces.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reuniones efectivas.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de especialización en los niveles medios inferiores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ámbito externo).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente incompetente y no capacitado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente competente y capacitado.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea compleja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarea sencilla.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de disposición de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disposiciones de los subordinados a aceptar responsabilidades y riesgos razonables.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinados inmaduros.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subordinados maduros.</li> </ul>

**Tabla 2.1. Factores que influyen para establecer el tramo de control**

**Fuente: Wehrich, H y Koontz, H., *Administración, México*, Mc Graw-Hill, 2017, p. 220**

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad aprendimos que 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 hay tres niveles de decisión: el primer nivel es el nivel estratégico, formado por la Dirección general, así como las Direcciones General, así como de las direcciones de área, el segundo nivel es el nivel táctico o gerencial y por último, el tercer el nivel llamado nivel operativo.



Asimismo, no existe un número específico de subordinados que deba supervisar un jefe, este depende de varios factores referidos a la organización como la estructura administrativa, el giro, la tecnología con la que cuenta, las políticas, reglas, las habilidades con las que cuentan los directivos para coordinar y supervisar al personal.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta Parte	298–307
Daft (2010)	4	614-621
Wehrich, H y Cannice, M, & Koontz, (2017)	Parte 3, capítulo 7	218-220

## Unidad 3

### Relaciones de autoridad



## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará los diversos tipos de autoridad administrativa que se presentan en una organización para comprender su sistema formal.

## TEMARIO DETALLADO

**(4 horas)**

### **3. Relaciones de autoridad**

3.1. Definición de autoridad en la función de organización

3.2. Características de la autoridad lineal, autoridad staff y autoridad funcional en el diseño de la organización

---

# INTRODUCCIÓN

En este tema abordaremos los tipos de autoridad administrativa que se pueden identificar en un organigrama y la forma en cómo operan en la estructura organizacional. Iniciaremos con la definición de autoridad y poder, para posteriormente conceptualizar y diferenciar entre autoridad lineal, autoridad funcional y autoridad *staff* (tipos).

Se entiende por autoridad, la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer. Y por poder, la capacidad de influir en las personas. Tal concepto se relaciona con la jerarquía, lo que le da el derecho de mandar sobre los demás con liderazgo y responsabilidad para que estos, actúen de determinada forma; así, es como se da la relación de poder entre un superior y un subordinado.

Las competencias que posea el líder, para desempeñar la función asignada, es factor importante para que los subalternos entiendan que el mismo, tiene la capacidad para desarrollar sus funciones y que, por tanto, guiará al grupo con eficiencia y eficacia, hacia el logro de los objetivos.

De esta forma, el estudio de la presente unidad, te permitirá comprender el concepto de autoridad y poder, así como los diferentes tipos de autoridad administrativa (lineal, *staff* y funcional) que se ejercen en una organización para guiar a los subordinados hacia el logro de resultados óptimos de esa organización.

La autoridad lineal, 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*. Aquí, abordaremos de manera detallada cada una de ellas



## 3.1. Definición de autoridad en la función de organización



Robbins (2009) afirma que “la autoridad son los derechos inherentes a un puesto para decir al personal qué 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 la da el puesto que se ocupa, como puede ser director, gerente, jefe de departamento; que, si bien es un derecho para mandar y hacerse obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.

De acuerdo a Terry y Franklin (1995):

La autoridad puede definirse como el derecho legal de ordenar a otros una acción y de exigir su cumplimiento. Sin embargo, la obediencia se gana de diferentes maneras –por persuasión, sanciones, solicitudes, coerción, restricción o fuerza-. Una persona con autoridad influye en la actividad o comportamiento de otro individuo o de un grupo. Sin embargo, una persona puede contar con esta influencia sin tener autoridad –esto es, no tiene ningún derecho oficial o legal a ordenar o imponer una acción a otros. Decimos que esta persona posee **poder**. (Terry & Franklin, 1995, p. 279)

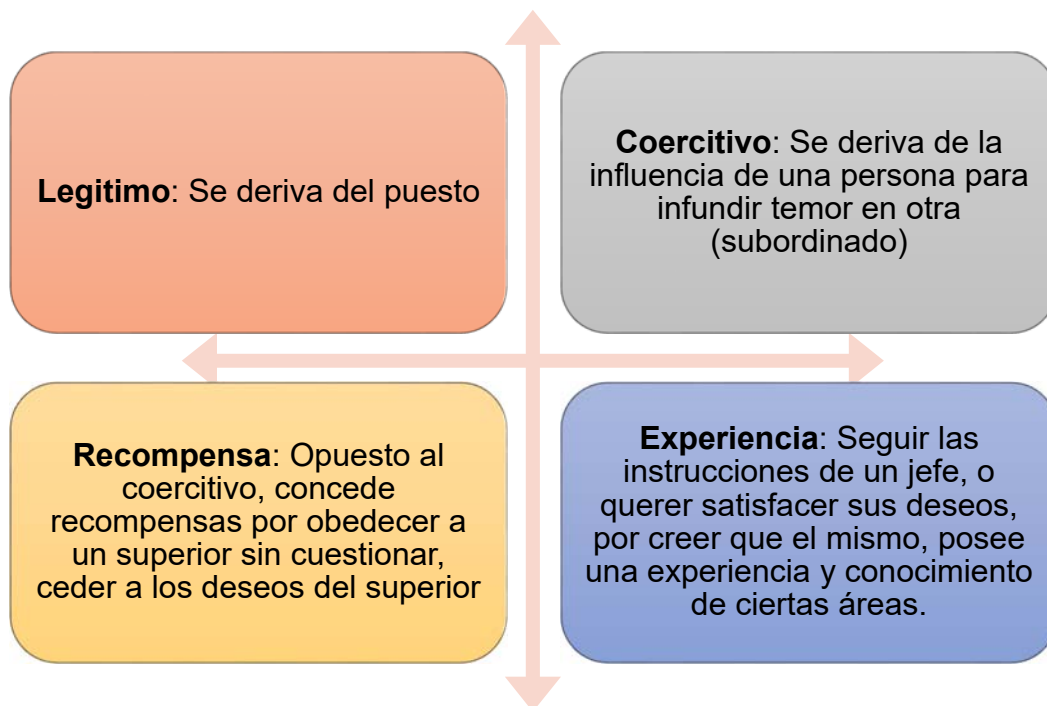


Antes de continuar con los tipos de autoridad, es necesario que se tenga claro que **autoridad y poder**, aun cuando en la vida diaria se utilizan como sinónimos no lo son, es decir no significan lo mismo.

**Koontz y Weihrich (2004) afirma que:**



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.



**Tabla 3.1. Tipos de poder según Terry & Franklin**

La persona que tiene el poder no necesariamente tiene un puesto, tal es el caso de los líderes natos, aun cuando no tengan un puesto influyen en las personas para inducirlos a realizar cualquier actividad.

Ejemplo: tú 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.

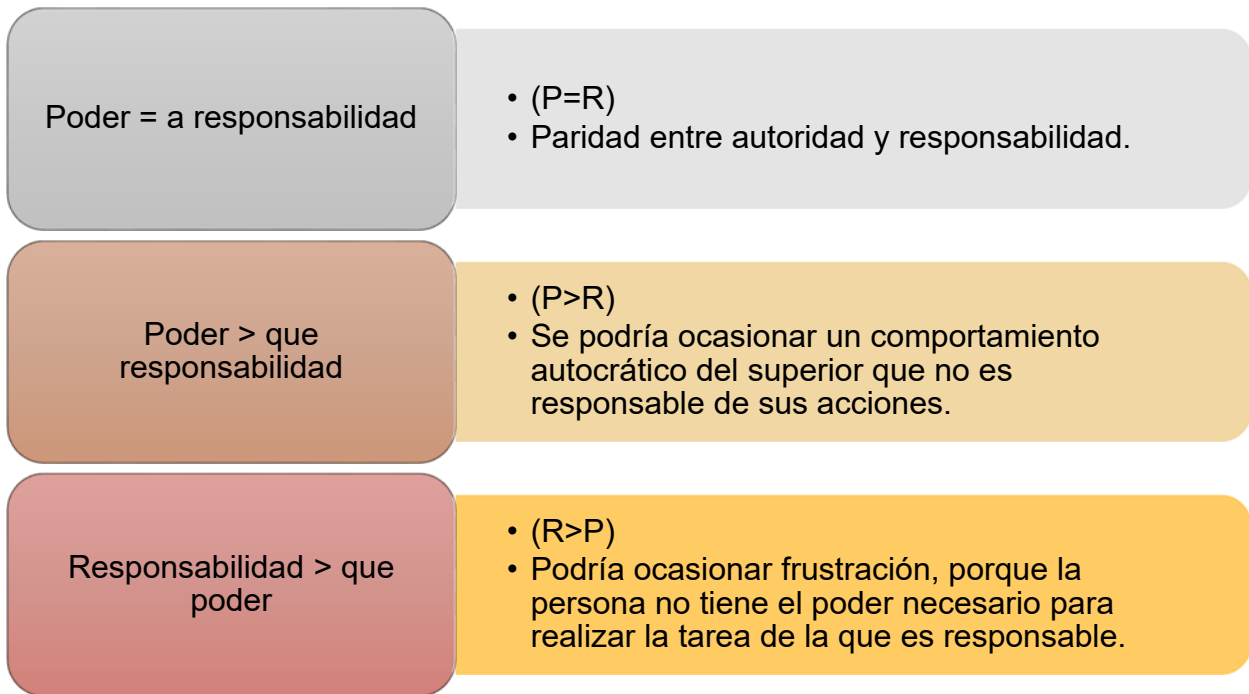


Ahora bien, el Administrador, al tener la autoridad, está asumiendo la responsabilidad (*es la obligación con la que se deben cumplir las actividades por parte de una persona que tiene asignado determinado puesto*) de las decisiones tanto de las que toma él mismo como de las que toman sus subordinados. Esto quiere decir que la responsabilidad es llevar a cabo el trabajo asignado, asumiendo las consecuencias de nuestros actos, una autoridad sin responsabilidad no tiene sentido ni justificación. Ahora bien, en lo que se refiere a compartir la responsabilidad, de acuerdo a Fayol (en Fundamentos de Administración aprendiste sobre los 14 principios, donde Fayol hace referencia al principio de autoridad), el principio de autoridad dice que la autoridad se delega (*delegar la autoridad significa confiarle a otro, es decir, dotarlo de autoridad para que el mismo, cumpla una determinada actividad o trabajo*) y la responsabilidad se comparte<sup>1</sup>, es decir el jefe asume o comparte la responsabilidad de las decisiones que tomen sus subordinados, de ahí la gran responsabilidad que tienen los administradores directamente sobre las decisiones que toman, e indirectamente sobre las decisiones que toman los subordinados.

Koontz y Weihrich (2017), afirman que tanto la delegación de autoridad como el poder, requieren que los empleados acepten la responsabilidad de sus funciones equilibradamente de la siguiente manera:

---

<sup>1</sup> En la delegación, el subordinado recibe la autoridad del superior, pero en todo caso, no significa que el superior pierde la autoridad, por el contrario, la retiene. Asimismo, la delegación puede fluir de arriba para abajo, abajo hacia arriba o lateral.



**Figura 3.2. Responsabilidad equilibrada.**

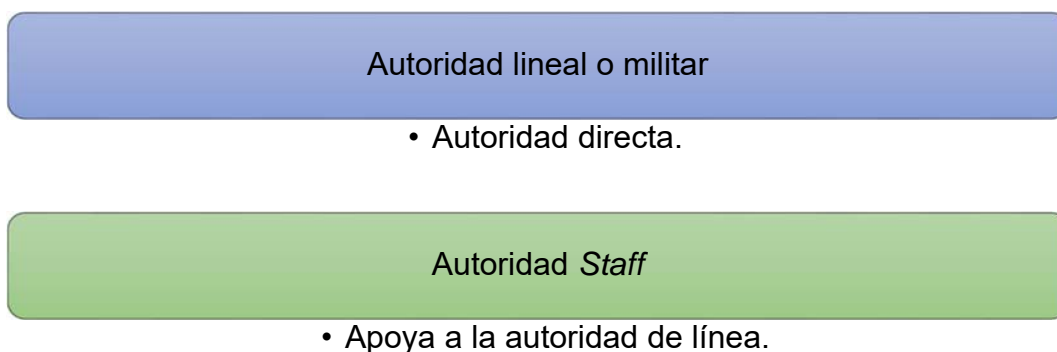
Desde luego, de acuerdo a Terry y Franklin (1995), la autoridad tiene un límite, y debe ser acorde con los planes aceptados para una empresa. No es válido modificar un objetivo sólo porque un superior así lo indique, dicho cambio debe estar fundamentado. Asimismo, ningún gerente puede decidir que se cumpla determinada actividad, si la misma esta fuera de la capacidad de un subordinado.

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

## 3.2. Características de la autoridad lineal, autoridad staff y autoridad funcional en el diseño de la organización

Todos los gerentes de una organización, requieren de diferentes facultades (autoridad) para tomar decisiones, para poder realmente cumplir con los objetivos y metas trazadas; dicha autoridad da origen a relaciones formales entre los responsables de las diferentes áreas, tales relaciones son necesarias para que la organización funcione adecuadamente.

De acuerdo al punto anterior, donde se define el concepto de autoridad, es importante resaltar que, en la estructura organizacional podemos identificar dos tipos de autoridad:

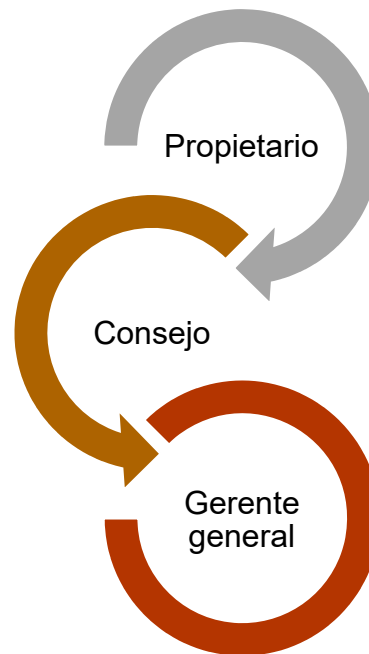


**Figura 3.3. Tipos de autoridad**

A continuación, veremos en qué consiste cada una.

### Autoridad lineal:

Es importante distinguir que en la empresa hay puestos que tienen autoridad directa sobre los subordinados, es decir les dan órdenes y ellos los deben llevar a cabo, a este tipo de autoridad se le llama **autoridad lineal** (también llamada por algunos operativa directa. 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 está representada como la línea directa entre dos áreas o puestos. Tradicionalmente y formalmente en una organización, la autoridad fluye de los niveles de más alta jerarquía, hacia los niveles jerárquicos inferiores.



**Figura 3.4. Flujo de autoridad lineal**

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 y Weihrich, 2004)

### Autoridad staff:

Existe otro tipo de autoridad llamada **staff** (*la definición de la palabra puede conceptualizarse como bastón de apoyo, de ahí que el concepto se haya utilizado para referirse a un tipo de autoridad que justamente se considera de apoyo, asesorar a la autoridad de línea*) Esta autoridad es la que ostentan 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. El personal de *staff*, se encarga de obtener información, analizarla, evaluarla y con ello, realizan planes de recomendación; su trabajo es importante, ya que el análisis realizado es profundo basado en el conocimiento de toda la organización en cuestión y que le permiten a la línea de autoridad tomar mejores decisiones, porque, aunque el personal de línea tenga un conocimiento profundo del mercado, el personal de *staff* desde su posición tiene un conocimiento de las diferentes áreas y de la operación de la organización.



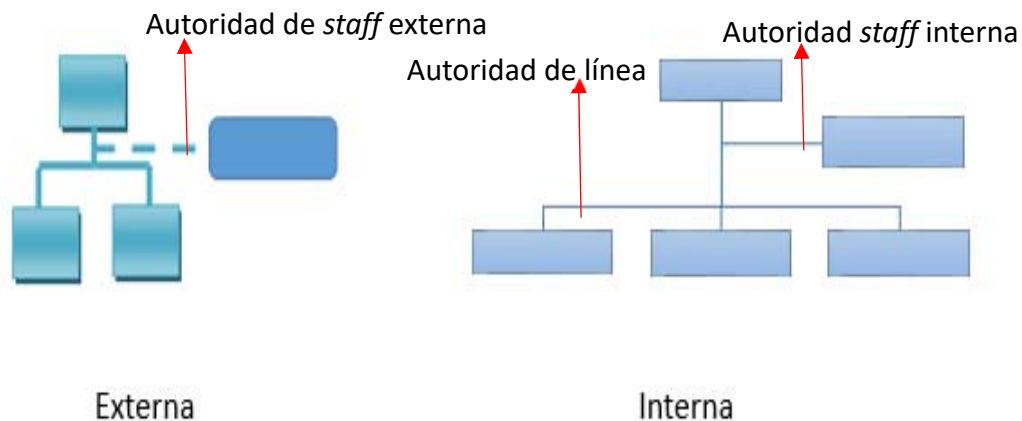
Importante es entonces resaltar que:

**STAFF**

Su carácter es **consultivo**, es decir los jefes de las áreas funcionales, mercadotecnia, finanzas, 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 que se consulta y la autoridad *staff* da sugerencias y recomendaciones

Asimismo, cuando en una organización convergen, la autoridad de línea y de *staff*, entonces se dice que es una organización de línea y de *staff*.



**Figura 3.5. Relaciones organizacionales de línea y de *staff* (externa e interna)**

En ocasiones llega haber conflicto entre la autoridad de línea y la *staff*, debido a que, en ocasiones, los gerentes de línea no están de acuerdo con las ideas de *staff* y las ignoran, aquí seguramente, el *staff*, no tiene bien definido el tipo de autoridad que tiene y hasta donde, para que sus decisiones pesen.

De acuerdo a Terry y Franklin (1995), la manera en que se pueden mejorar estas relaciones son:

Enfatizar el desempeño para el beneficio máximo.

Adquirir un mejor entendimiento de las relaciones básicas de autoridad.

Apoyar una mejor comunicación.

Formarse un concepto claro de las interrelaciones de los miembros de la organización con diferentes tipos de autoridad.

Aclarando la diferenciación de la autoridad.

Destacar la interdependencia, no la separación, de las varias unidades organizacionales y sus respectivas administraciones.

**Figura 3.6. Cómo mejorar las relaciones de línea y *staff***

Ahora bien, de acuerdo a Terry y Franklin (1995), la autoridad *staff* se presenta en la empresa en diferentes modalidades:

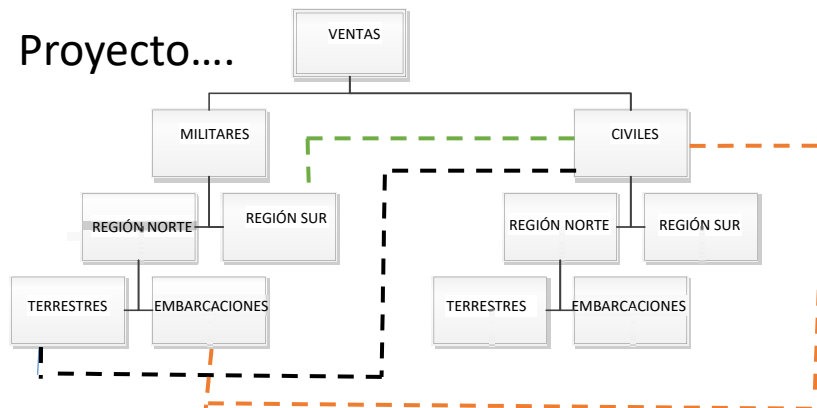
<b>a) La autoridad staff como asesoramiento</b>	Se da por ejemplo cuando la empresa está desarrollando e impactando un nuevo sistema de información digitalizado. El área de Ingeniería de Análisis asesora a los directores de las diferentes áreas sobre el desarrollo y funcionamiento del nuevo sistema de información, no les da órdenes directamente, sino que recomienda, con base en sus conocimientos y experiencias, cómo se va a desarrollar e implementar el sistema digitalizado en cada una de las áreas funcionales que forman la empresa.
<b>b) La autoridad staff funcional</b>	Es aquella que tiene un área por su naturaleza propia, es decir, la Dirección de recursos humanos tiene la autoridad directa con respecto al personal de su área, y tiene 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 Interno de Trabajo y todo el personal tiene que seguir la orden de cumplir con ese reglamento.
<b>c) La autoridad staff o de servicios</b>	Las empresas cuentan con áreas de apoyo o servicio, que toman decisiones y dan sugerencias. En una empresa que se dedica a la Organización de eventos Empresariales, existe un departamento de Servicios y Logística, que apoya 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, maestros 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.
<b>d) La autoridad staff de control.</b>	Según Terry y Franklin (1985) esta autoridad "restringe la autoridad en línea", pues interpreta "las políticas, el cumplimiento de los procedimientos o reportes" de algún gerente de departamento. Además, esta autoridad "mejora el calibre de la inspección: reduce los costos de inspección y permite la especialización en el trabajo de inspección" (pp. 296-297).

**Figura 3.7. Modalidades de la autoridad staff**

### Autoridad funcional:

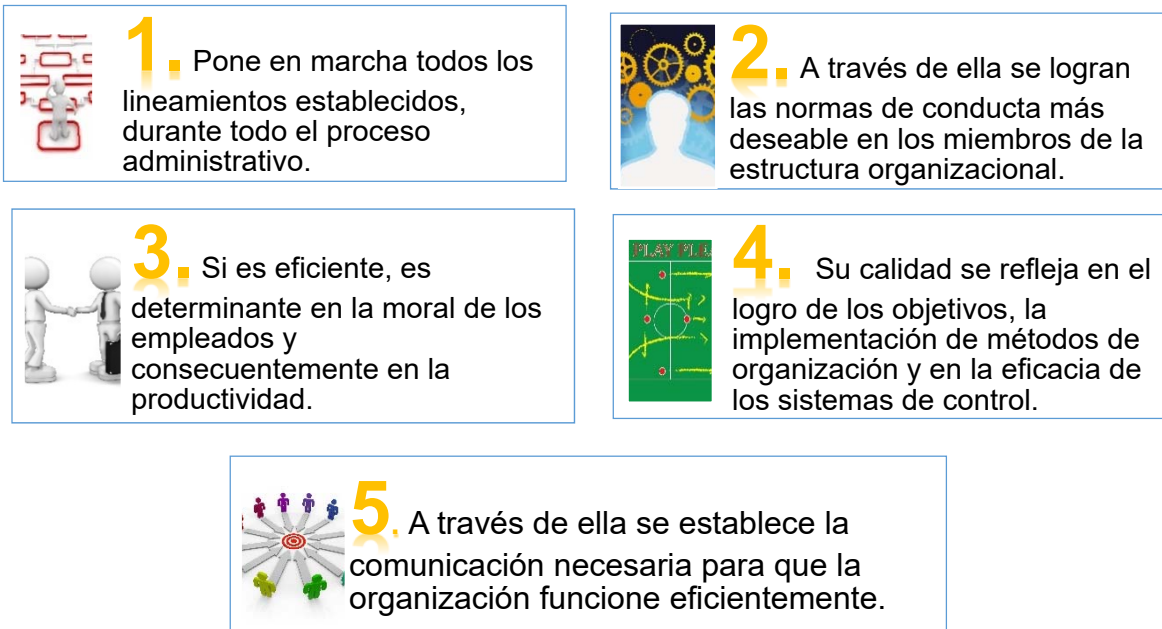
En las organizaciones opera otro tipo de autoridad, la autoridad **funcional**; consiste en el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicas, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. Es decir, representar **una relación de mando especializado no la de dependencia jerárquica**. Puede existir de la forma paralela a la autoridad lineal. 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.



**Figura 3.8. Autoridad funcional**

Finalmente, la autoridad es importante porque:



**Figura 3.9. Importancia de la autoridad**

Información retomada de: **Administración Moderna. (2012). La autoridad cómo principio básico organizacional (en línea). Consultado el 13 de octubre de 2017 de: <http://bit.ly/2iv0sZx>**

Si quieres profundizar en el tema:



Revisa videos relacionados con [los tipos de autoridad administrativa](#) y [Organización línea-Staff](#).

(s.f.). Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=nu2cUEgHvVw>

Consultado el: **13 de octubre de 2015 de: <http://bit.ly/2zm5o6C>**

(s.f.) obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=Vi1PY6ahJZw>

**Consultado el 13 de octubre de 2015 de: <http://bit.ly/2yBWbtN>**

## RESUMEN DE LA UNIDAD

La unidad 3 diferenció la autoridad del poder. Entendiendo por autoridad la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer. Y por poder, la capacidad de influir en las personas. Existen 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.



# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



## SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Daft (2010)	7	232-239
Terry y Franklin (1995)	10.	278-305
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta parte	298-335
Wehrich, H y Cannice, M, & Koontz, (2017)	Parte tres	252-257

## Unidad 4

# Centralización, descentralización





## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno identificará la importancia de la centralización y descentralización y su influencia en el diseño de estructuras organizacionales.

## TEMARIO DETALLADO

**(4 horas)**

### **4. Centralización y descentralización**

4.1. Concepto e importancia de la centralización y descentralización

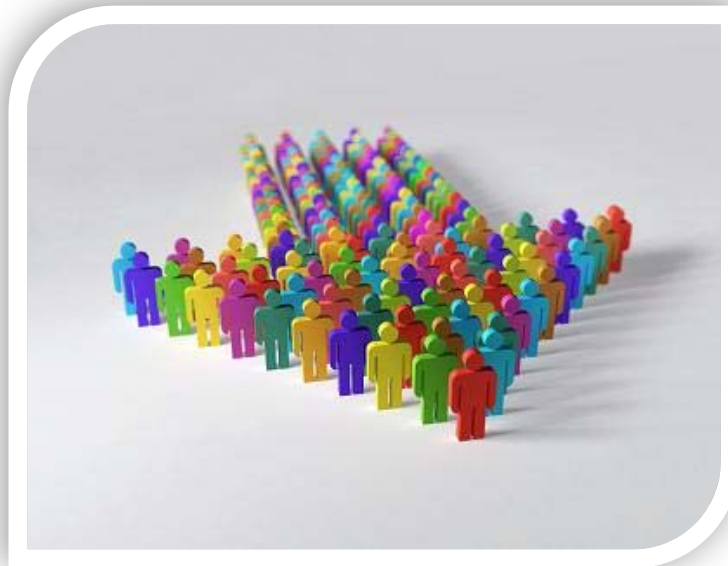
4.2. Ventajas y desventajas

4.3. Factores que determinan el grado de centralización y descentralización de a la autoridad

# INTRODUCCIÓN

Ahora que ya adquiriste los conocimientos sobre los tipos de autoridad, es decir la autoridad lineal, la autoridad *staff* y la autoridad funcional, en esta unidad aprenderás que la autoridad en las organizaciones, 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 centralización y descentralización de autoridad, así como sus ventajas y limitaciones.



## 4.1. Concepto e importancia de la centralización y descentralización

Antes de abordar el tema de la centralización y la descentralización, 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** (grado en que se distribuye la 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.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2017), existen diferentes tipos de descentralización:

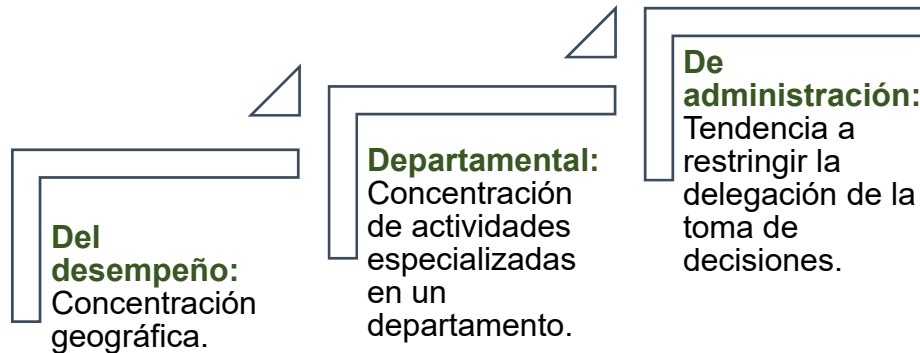


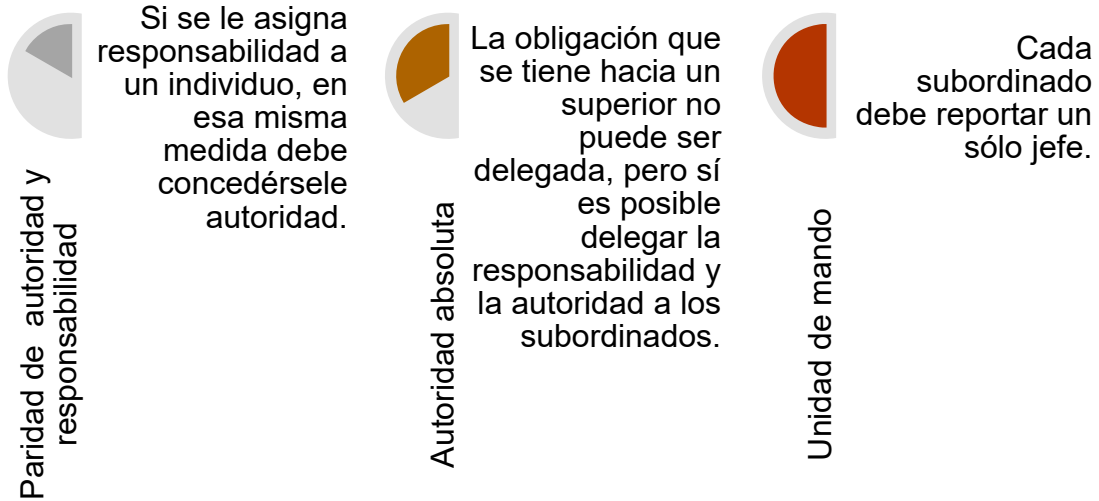
Figura 4.1. Tipos de centralización de autoridad



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.

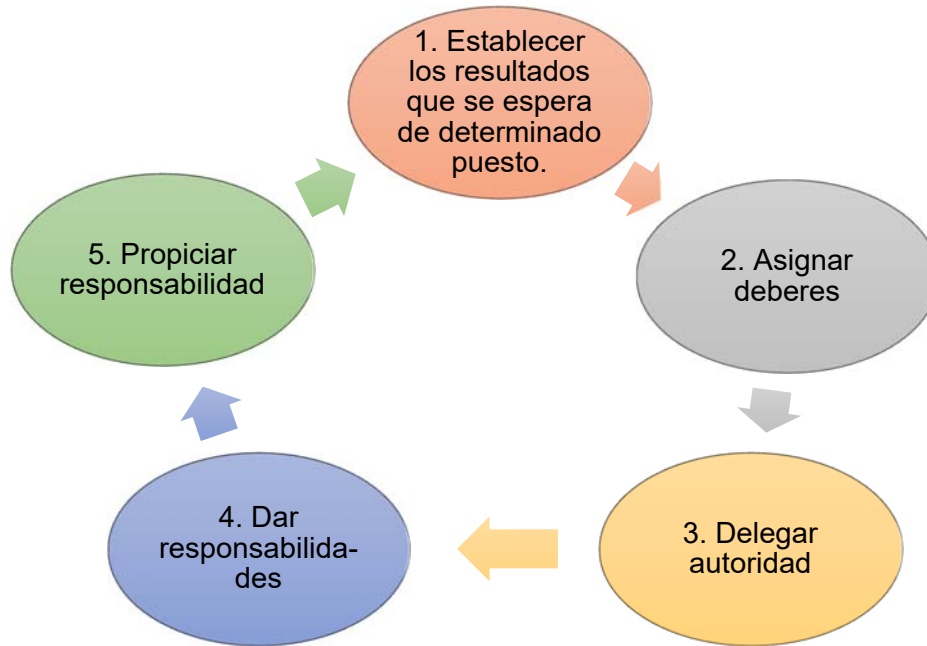
En contraposición a la centralización tenemos la **descentralización**, que consiste en la desconcentración de autoridad, mediante el proceso de **delegación**, que consiste en el conceder cierto grado de autoridad y responsabilidad a los subordinados para que tomen decisiones y den instrucciones; lleven a cabo ciertas funciones y cumplan con su 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 delegue la autoridad. De ahí el principio básico: *“La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”*. Sí, es cierto, la autoridad da el derecho de dar órdenes, la responsabilidad se da para dar resultados, pero ambas, deben mantener un equilibrio. La delegación para ser afectiva, debe cubrir tres criterios básicos: Integridad, claridad y suficiencia y para que sea efectiva debe cumplir tres condiciones:





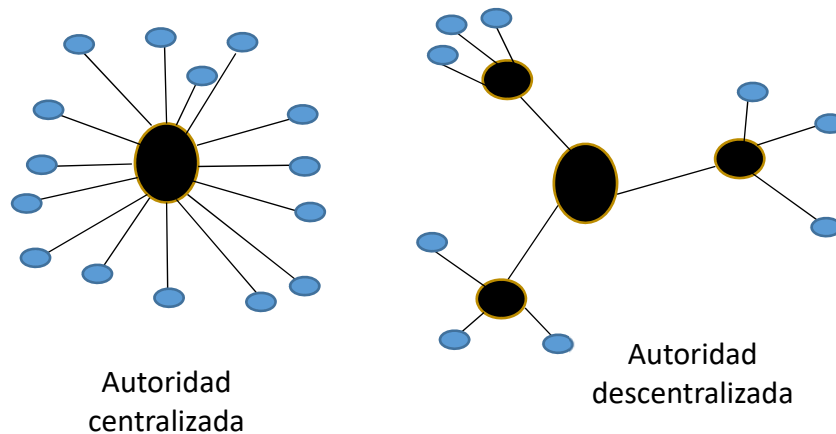
**Figura 4.2. Condiciones de la delegación de autoridad**

De igual forma, es importante considerar que para delegar (Koontz y Weihrich 2004) debemos tomar en cuenta los resultados que se esperan del puesto en el cual vamos a delegar, definir funciones a delegar, asignar la autoridad, y, por último, asignar la responsabilidad (proceso de delegar autoridad).



**Figura 4.3. El proceso de delegar autoridad**

Ahora bien, según David Hampton, la centralización y descentralización se puede determinar desde el concepto de “contingencias”, que examina las funciones y departamentos de una empresa y le permite incluso, aprovechar ambas, es decir, le conviene que algunas funciones estén centralizadas y otras descentralizadas, ponderando las ventajas y desventajas de ambas. Lo cierto es que tiene que haber un equilibrio, ya que una decisión de descentralización, puede afectar a todos los departamentos que conforman la organización.



**Figura 4.4. Representación de Autoridad Centralizada vs Autoridad Descentralizada**

Finalmente, el grado de centralización/descentralización, va a depender de la situación y del aprovechamiento de las habilidades y capacidades de los empleados.



### Importancia de la centralización y descentralización

Como ya se comentó, la centralización y la descentralización, no es un tema donde una es mejor que la otra, ni es a capricho de los dirigentes. Decidir sobre si centralizar o descentralizar es una simple cuestión de medida. Se busca decidir lo que sea más favorable para la organización. Esta es la importancia de la centralización y descentralización, donde los dirigentes deben tomar las decisiones adecuadas al respecto, ya que la consecuencia es que puede afectar positivamente o negativamente las actividades de la organización.

Queda claro que posiblemente en las pequeñas organizaciones el dueño o gerente general, trasmite las órdenes y tome todas las decisiones, aquí, la centralización es

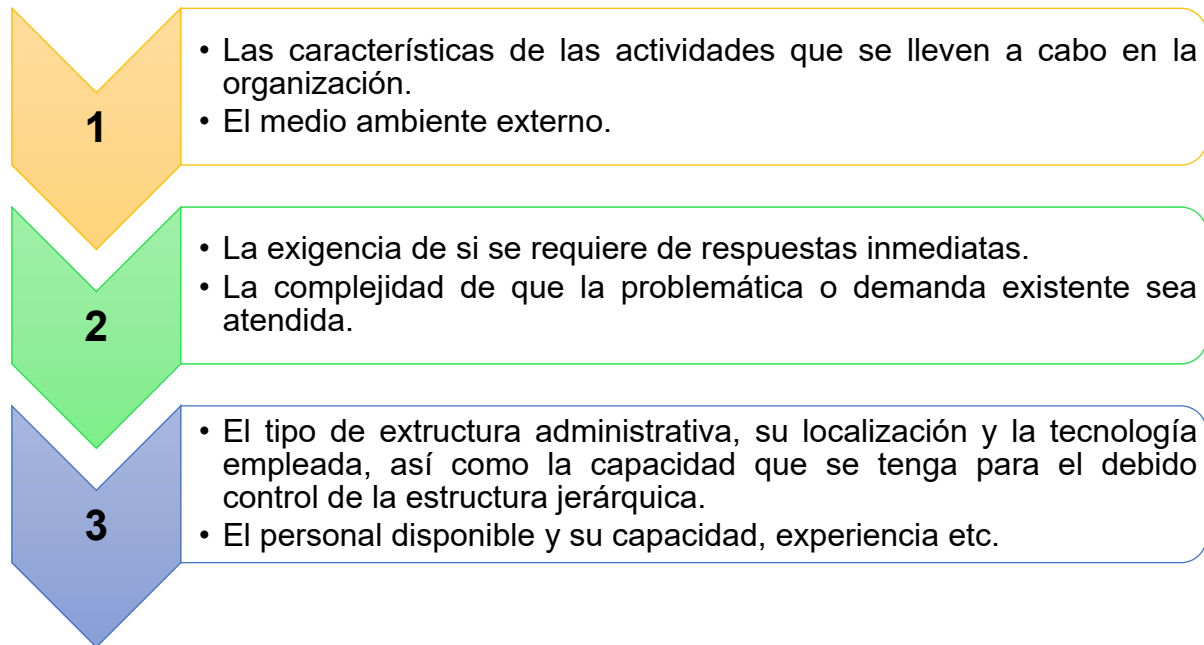
absoluta y puede beneficiar a la organización, pues no es necesario delegar autoridad, pero, tratándose de empresas grandes, es importante que exista la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores; el grado de descentralización en este caso, dependerá de las habilidades, facultades, experiencia e iniciativa del jefe, de los subordinados, de las condiciones de la organización etc., agilizando la toma de decisiones. De esta forma, es que el grado de centralización y descentralización, debe variar según las circunstancias; una centralización muy rigurosa, reduce a los subordinados a simples ejecutores, por el contrario, si existe por ejemplo la imposibilidad de conocer y abarcar todas las problemáticas y situaciones en general de la organización, se puede delegar y recurrir al consejo y experiencia de los subordinados y, por ende, se puede efectuar una amplia descentralización.

Veamos un ejemplo:

En países europeos, el grado de centralización llega a niveles donde los estados como los conocemos en nuestro país, no pueden tomar decisiones, las mismas se toman desde el parlamento y en otros casos, los propios países no pueden hacerlo, éstas, se hacen a través de la Unión Europea. Con esto, se asume la pérdida de poder individual para centralizar de una manera colectiva, pero es muy importante subrayar que tal agrupación se realiza para crear alianzas económicas, políticas y sociales que les permitan estar en mejores condiciones, posiciones y ser mucho más fuertes en todos los aspectos.

Finalmente, en todo momento, se debe considerar que el grado de centralización o descentralización, dependerá de las circunstancias particulares entre las cuales se debe considerar:





**Figura 4.5. Consideraciones para centralizar o descentralizar**

## 4.2. Ventajas y desventajas de la centralización y descentralización

### Ventajas de la centralización

- La estructura jerárquica no es tan amplia, funciona con pocos jefes.
- Existe uniformidad en la toma de decisiones.
- Las decisiones son tomadas por el personal mejor preparado.
- La dirección es ejercida por lo que tienen una visión global de la organización.

### Desventajas de la centralización

- Los que toman las decisiones, no tienen un contacto estrecho con el personal ni están al tanto de las situaciones.



- No permite el desarrollo de los subordinados de niveles inferiores.
- Puede ocasionar demora en el flujo de la información.
- Genera sobrecarga en el trabajo de los directivos.
- Pueden no tomarse las mejores decisiones, porque no se cuenta con toda la información.
- Disminuye la motivación, limitando el éxito.

### La descentralización presenta las siguientes ventajas:

- Facilita y hace más expedita la toma de decisiones, aligerando la carga.
- Las funciones se llevan a cabo con más celeridad, es decir, en tiempo y forma.
- Motiva a las personas cuando ellas pueden tomar decisiones y asumir responsabilidades.
- Facilita la coordinación entre áreas funcionales.
- Promueve la comunicación e integración de los empleados de la empresa.

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

- No se cuenta con una política uniforme.
- La coordinación se vuelve complicada y es factible que se pierda cierto control.
- En el momento de descentralizar no se diseña una estructura adecuada para la empresa.
- Las funciones no están bien definidas ni asignadas a los puestos.
- Cuando el personal no está capacitado para realizar funciones, asumir la autoridad y la responsabilidad que se le asigne.
- La comunicación y coordinación no están bien definidas.
- Puede haber limitación por las fuerzas externas (políticas, sindicatos, etc.).

## 4.3. Factores que determinan el grado de centralización y descentralización de la autoridad

Para definir el grado de centralización y descentralización de autoridad de una empresa se tiene que tomar en cuenta los siguientes factores:

- 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. Para centralizar o descentralizar la autoridad se tiene que tomar en cuenta si las funciones son operativas, tácticas o estratégicas.
- Tomar en cuenta las competencias que tienen nuestros empleados.
- El grado de control que se quiere ejercer, la creatividad y proactividad.
- El nivel de toma de decisiones y la forma en que se busca que fluya la información, es decir, es el costo de transmitir información en la jerarquía. La información se genera en los niveles más bajos y es costosa de comunicar. En la medida posible, lo óptimo es dejar que aquellos más cerca de la generación de ideas sean los encargados de usar esta información como lo consideren conveniente (descentralizar)
- 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 en caso de descentralizar. Asimismo, se debe tomar en cuenta que la visión departamental tan restringida puede ocasionar a los directivos de la alta dirección situaciones que les sea difícil manejar y que ocasionen se tomen decisiones sobre algo que no se entiende completamente, por lo que posiblemente las decisiones no son las más adecuadas.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad presentó 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 ambos conceptos.



# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

<b>Autor</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Páginas</b>
Wehrich, H y Cannice, M, & Koontz, (2017)	Parte 3, capítulo 9	254-264
Terry y Franklin (1985)	9 Estructura y diseño organizacional	266-271

## Unidad 5

### Consejo, comité y comisión



## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno reconocerá las principales características para formar un consejo, comité o una comisión para el logro de los objetivos organizacionales

## TEMARIO DETALLADO

**(4 horas)**

### **5. Consejo, comité y comisión**

5.1. Definición y características del consejo

5.2. Definición y características del comité

5.3. Definición y características de la comisión

5.4. Análisis de ejemplos de integración de consejos, comités y comisiones en las organizaciones.

---



# INTRODUCCIÓN

Cuando las organizaciones realizan su diseño organizacional, tienen que considerar los mecanismos de coordinación o grupos interunidades que les permitirá lograr sus objetivos. Los consejos, comités y comisiones reflejan las relaciones de autoridad para la toma de decisiones colegiadas que sirven a la alta dirección y se les considera mecanismos de coordinación.

Esta unidad trata sobre estos mecanismos de coordinación, sus características y diferencias. Es común, que se confundan entre sí, sin embargo, tiene diferencias sustanciales y comprenderlas permitirá que se agrupen las personas internamente para analizar y mejorar la toma de decisiones.

*En muchas organizaciones, un comité, tiene autoridad propia, la comisión actúa siempre por delegación de otros a los que ha de someter sus dictámenes y el consejo decide y aprueba. El comité ejecuta, el consejo define la misión y visión de la organización y el comité se encarga de implementarlos.*



## 5.1. Definición y características del consejo

En términos generales podríamos decir que un consejo es conjunto de personas que se encargan oficialmente de coadyuvar a la alta dirección, sobre determinada materia de la administración para la mejor toma de decisiones, es decir, puede definirse como un órgano colegiado que dirige la marcha de una organización, supervisando y guiando la actuación de la dirección.

La creación de un Consejo de Administración implica, legalmente, cumplir con requisitos legales y formales (registros, etc.) que convierten a sus miembros en responsables de la empresa.

### Características del consejo:

a. Se constituye legalmente, en leyes, actas constitutivas, estatutos, etcétera.

b. Tiene la función de analizar la situación y aprobar, es decir, tiene la facultad de la toma de decisiones, lo que llevará a la organización al cumplimiento de la misión.

c. Asegura que se cumpla la normativa legal vigente.

d. Sus miembros son nombrados o ratificados por la junta general de accionistas.

e. Los miembros son consejeros, pudiendo en ocasiones distribuirse entre ellos los cargos de presidente, vicepresidente, secretario etc.

Es importante señalar que el consejo no decide el día a día de la organización, su papel es liderar al máximo nivel de la organización. El consejo representa los intereses de los accionistas en la iniciativa privada y de todos los actores involucrados en la organización en el sector público o en el sector social.

Aunque cada organización tiene sus características propias, en general un consejo tiene algunas de las siguientes funciones:

---

Evaluar los resultados de la empresa y del director general

---

Aprobar las estrategias de manera general.

---

Control, ejecución y de los objetivos.

---

Tomar las decisiones importantes.

## 5.2. Definición y características del comité

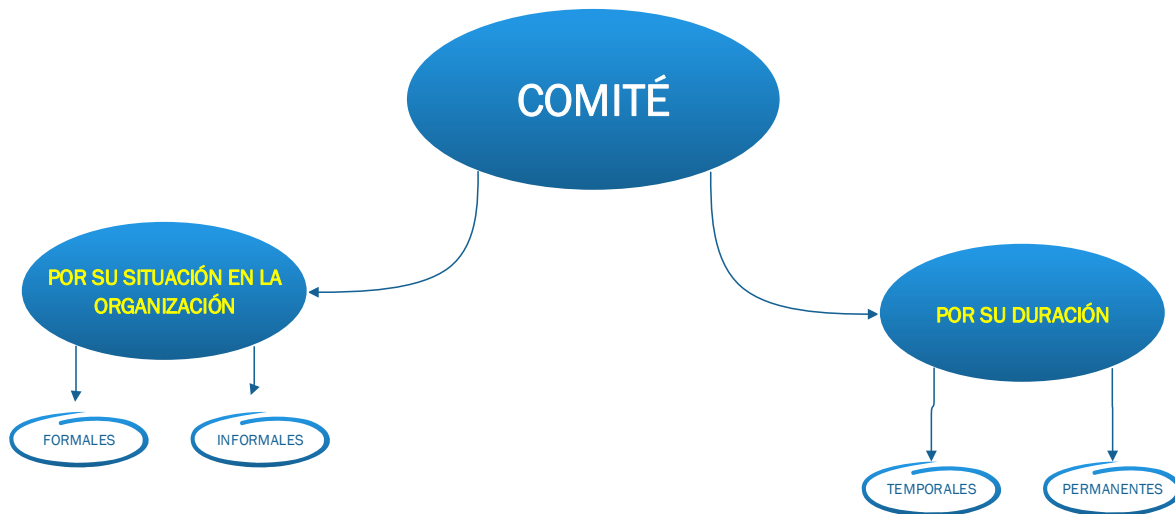
Los comités se integran constantemente en las organizaciones, es un mecanismo de coordinación muy efectivo, no es obligatorio. Cuando se realiza el diseño organizacional puede constituirse un comité como mecanismo de coordinación.

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 (Los comités no se representan en el organigrama).

No todos los comités tienen la misma naturaleza, algunos tienen la facultad de la toma de decisiones y otros solo analizan situaciones sin autoridad para decidir. En caso de que el comité tome decisiones, se le conoce como comité ejecutivo plural o comité de línea.

Existen diversos tipos de comités según sea su función o duración en la organización. El siguiente esquema muestra los tipos de comité:



**Figura 6.1. Clasificación del comité.**  
Fuente: Elaboración propia

Los criterios para constituir un comité, puede ser dos: *por la situación en la organización* y *por su duración*. Las organizaciones pueden ser formales o informales, de ahí que el comité adquiera las características propias de la organización formal o informal. Si la situación de la organización es formal dentro de esta se puede constituir un comité formal, el cual forma parte de la organización,

sus funciones están claramente definidas y especificadas, por ende, tiene derechos y obligaciones determinadas por la alta dirección. Y si la situación de la organización es informal, se constituye un comité informal, teniendo como característica no tener un lugar específico en la organización ni tampoco estar facultado para la toma de decisiones.

Por otro lado, podemos tener el criterio de la duración de los comités, en el siguiente apartado analizaremos sus características.

### 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. Se representan en la estructura organizacional, los comités formales son permanentes.

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. No se representan en la estructura de la organización.



## 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. Se parte de la idea de que en grupo se resuelven los problemas con mayor precisión que cuando se lleva a cabo de manera individual. Por supuesto, en ocasiones la resolución suele ser más lenta, pero se espera que se cometa menos errores y el personal puede estar más dispuesto si ha permanecido. Por ello 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.



Asimismo, en ocasiones en la organización se requiere tomar decisiones fundamentales, formar un comité puede ser recomendable, porque se aprovecharía el capital intelectual de los miembros de la organización. Otra ventaja es que las decisiones importantes no estarían en una sola persona, sino que permitiría analizar la situación entre más personas y decidir la mejor opción. El comité como mecanismo de coordinación permitiría una mejor comunicación entre las áreas que integren el mismo. Como sabemos existen roles del administrador que son necesarios poseer en la organización uno de ellos es el informativo, cuando se integra un comité, se puede facilitar la comunicación y la integración adecuada de

la información para poderla difundir entre las áreas. Aunque la intención de la integración de un comité no es crear un estímulo para que los empleados se sientan motivados por saberse participe de la toma de decisiones, puede coadyuvar a que se sientan representados en el rumbo al que se dirija la organización.

### 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 habiendo incluso, diferencias muy marcadas entre las opiniones del comité y procesos ineficaces, si se toma en cuenta las jerarquías de algunos miembros. Asimismo, puede haber participantes no expertos en el tema.

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.

Se puede pensar que son para evadir responsabilidades y que se pierde mucho tiempo.

De igual forma, se le puede asignar una tarea no propia del comité.

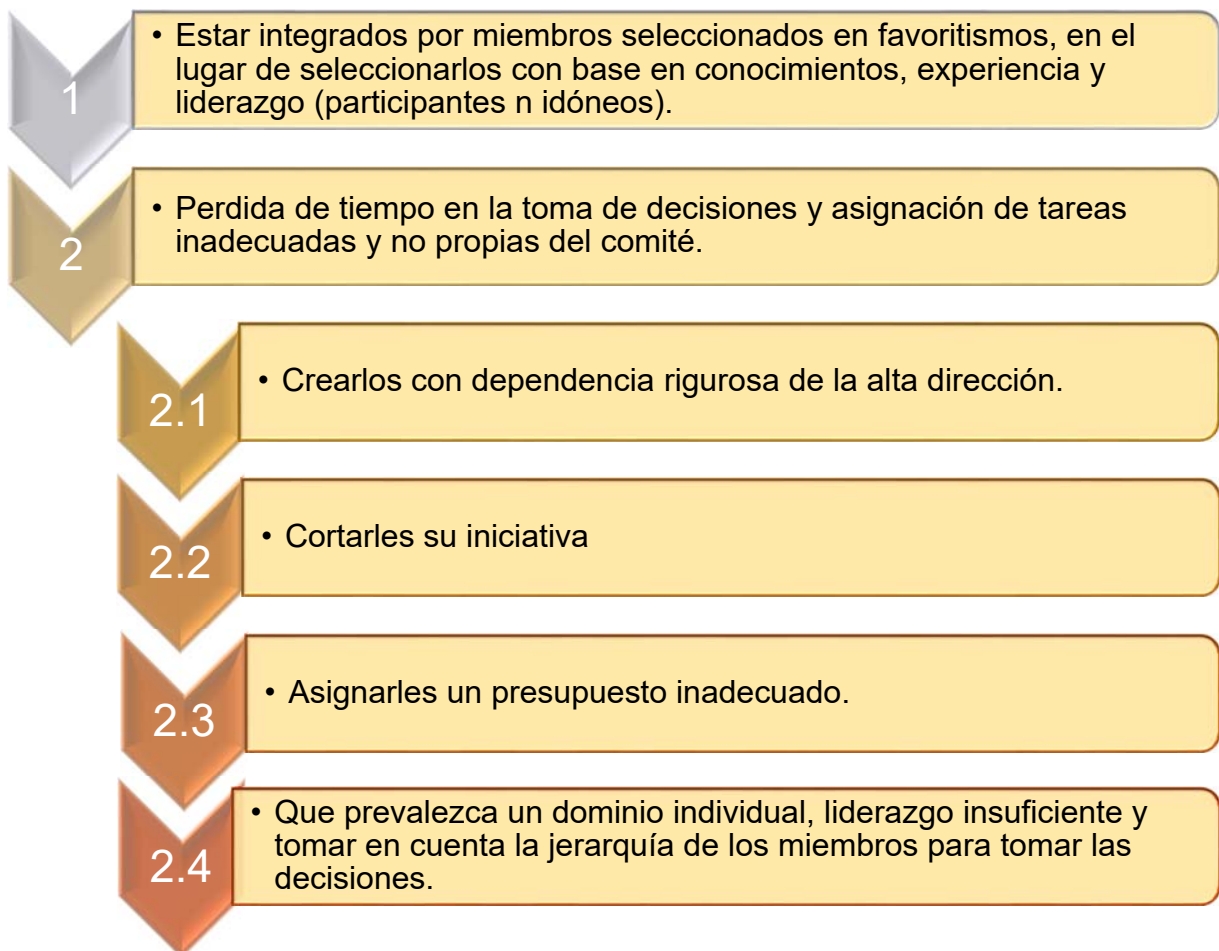


## Los comités y el consejo de administración

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 en la solución de problemas en tiempo y forma.

## Errores comunes al usar comités

Los errores más comunes al establecer comités son:

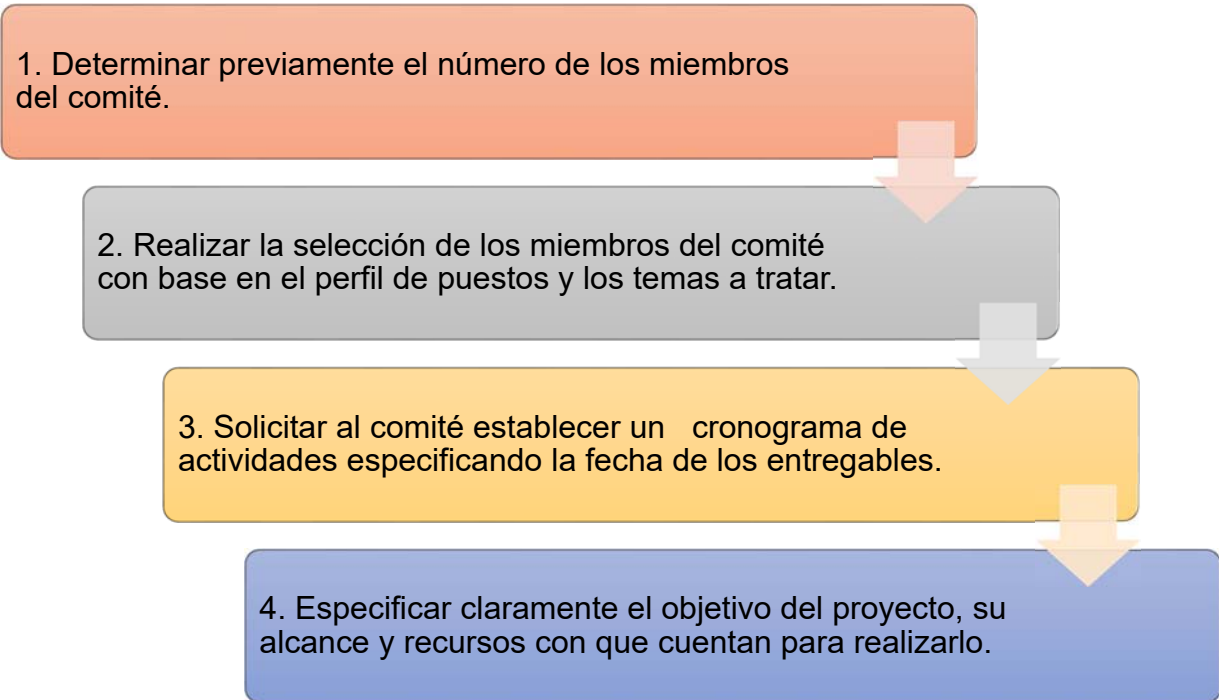


**Figura 6.2. Errores más comunes al establecer los comités**



## 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:



**Figura 6.3. Cómo superar desventajas de los comités**

## 5.3. Definición y características de la comisión

Una comisión puede definirse como un orden administrativo por medio del cual, se compete a un individuo o miembro de la organización, la realización o el cumplimiento de una actividad o el de atender algún asunto.

Las comisiones se integran para resolver actos administrativos, al igual que los comités, las comisiones no se representan en el organigrama y cuentan con una estructura y jerarquía interna, y se entrega por completo a cumplir con su misión, en los tiempos destinados, para después asumir otras tareas, o simplemente desaparecer hasta que vuelva a ser requerida su existencia.

Las comisiones se presentan en términos generales más frecuentemente en organizaciones públicas. Si bien el comité es un mecanismo de control que no es obligatorio, la comisión puede ser obligatoria como las dos comisiones que deben existir en cualquier organización por ley, la de seguridad e higiene y la de capacitación. En el artículo 123 constitucional también se menciona otra comisión, la comisión nacional de utilidades.

Es por ello, que es indispensable en el diseño organizacional comprender las características de estos mecanismos de coordinación.

Ejemplos de comisiones:

- Comisión de Ciencia y Tecnología
- Comisión de telecomunicaciones.

- Comisión de crédito hipotecario.
- Comisión de cancelación de contratos.
- Comisión de higiene y seguridad.

## 5.4. Análisis de ejemplos de integración de consejos, comités y comisiones en las organizaciones

Como mencionamos anteriormente, el consejo, el comité y la comisión son mecanismos de coordinación que nos permiten compartir con otros integrantes de la organización la toma de decisiones.

El consejo como comentamos se estipula en el acta constitutiva, en los estatutos o en leyes. Por ejemplo, en las organizaciones privadas se forma en el acta constitutiva; fundamentalmente, el consejo en una organización genera las decisiones estratégicas, analiza y evalúa los resultados, decide las estrategias, toma decisiones que conducen a la organización hacia los objetivos, realiza las aprobaciones necesarias para hacer cumplir la estrategia. En principio, su estructura puede ser un presidente, secretario y los consejeros que la integren. Se integra en los organigramas.

Los comités y las comisiones no se representan en el organigrama, fundamentalmente permiten analizar situaciones en conjunto. Se integran con integrantes de una misma área o de diversas. Existen comisiones importantes que la Ley Federal de Trabajo las reglamenta como son las Comisiones Mixtas de Capacitación o de Seguridad e Higiene. Se integran por igual número de

representantes de los trabajadores y del patrón, para revisar los planes de capacitación o investigar las causas de los accidentes y enfermedades, respectivamente. Tienen que revisar que se garantice el derecho a recibir capacitación y garantizar que no existan riesgos de trabajo.

Los comités se integran para resolver problemas específicos, y permiten que la toma de decisiones sea consensuado.

Como podemos observar la base de estos mecanismos de coordinación es el trabajo en equipo, genera la seguridad de que la toma de decisiones no es autocrática sino deliberativa, analítica y reflexiva. Es importante considerar en las organizaciones en función de sus necesidades y problemática el tipo de mecanismo de coordinación que coadyuvará al logro de su misión organizacional.

Te invitamos a que conjuntamente con tu asesor, profundices en el análisis de organizaciones que cuentan con este tipo de estructura (Consejo, Comité, Comisión), de acuerdo a su experiencia.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Los mecanismos de coordinación que puede optar una organización al realizar su diseño organizacional son el consejo, el comité y la comisión. Estos permiten que la toma de decisiones sea compartida con diversos integrantes de la organización. La alta dirección determina la formación de estos mecanismos de control. El consejo se representa en los organigramas y el comité y la comisión no se representan.

El consejo se constituye legalmente, en leyes, actas constitutivas, estatutos, y el comité y la comisión se forman para resolver actos administrativos.

Los comités son un grupo de personas a las cuales se les asigna asuntos específicos, problemáticas o proyectos, ellas se encargarán de resolver los problemas o de llevar a cabo un proyecto. Los comités pueden ser permanentes, una vez creado siguen fijos dentro de la estructura de la empresa, o bien, temporales cuando 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.



Se habló de sus funciones; razones para usarlos; la relación de los comités con el Consejo de Administración; los errores más comunes al establecerlos; así como las pautas para superar algunas de las desventajas de los comités.

Las comisiones en la organización se constituyen también para resolver problemas administrativos, por ley, existen dos comisiones muy importantes las de seguridad e higiene y la de capacitación. Para constituir estas comisiones se tienen que integrar con el mismo número de integrantes del patrón y de los trabajadores.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Wehrich (2004)	3	212
Mochón Francisco, Ma. del Carmen y Marta	11	315

## Unidad 6

# Departamentalización





# OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá las características de los diversos tipos de departamentalización para una adecuada organización.

## TEMARIO DETALLADO

(14 horas)

### 6. Departamentalización

6.1. Importancia y características de la departamentalización

6.2. Tipos de departamentalización

6.2.1. Por funciones

6.2.2. Por territorio o geográfica

6.2.3. Por productos o líneas de productos

6.2.4. Por clientes

6.2.5. Por proyectos o “administración de proyectos” o por “grupo especial”

6.2.6. Otras opciones de departamentalización (procesos, jornada, turno, etcétera)

6.3. Consideraciones para la selección de departamentalización adecuada

# 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**.

Una vez identificado el tipo de departamentalización acorde con a las necesidades de la empresa, el administrador diseña la estructura orgánica mediante un **organigrama**.

La departamentalización consiste en separar y agrupar las funciones de una empresa conforme a su naturaleza, es decir, a través de la división del trabajo, donde las diversas tareas se dividen de la manera más lógica; agrupando todas aquellas actividades similares, dando paso a la especialización.

Hay varios tipos de departamentalización; según el giro, tamaño de la empresa, procesos que lleva a cabo y productos o servicios que ofrece y necesidades de la misma, la empresa puede adoptar diferentes tipos de departamentalización, como son: por **producto**, por **proceso**, por **función**, por **tiempo**, **geográfica**, por **clientes** etc.

Para poder establecer una departamentalización administrativa, es necesario llevar a cabo el siguiente proceso:

- ✚ Hacer un listado de cuáles son las funciones de la empresa.

- ✚ Llevar a cabo una clasificación de las funciones.
- ✚ Agrupar las actividades mediante un orden jerárquico.
- ✚ Cada departamento, su existencia y tamaño, debe estar acorde con la existencia, giro y tamaño de la organización.
- ✚ A cada una de las áreas que ya fueron agrupadas, asignarles actividades similares.
- ✚ Asignar y/o especificar cuáles son las relaciones de autoridad, responsabilidad y de relación entre las funciones, los puestos y las áreas (departamentos).
- ✚ Documentar.
- ✚ Mediante un organigrama, plasmar el tipo de departamentalización.

Cada uno de los tipos de departamentalización, serán explicados en la primera parte de esta unidad, así como los aspectos que se deben tomar en cuenta para que la departamentalización en una organización, sea adecuada e incremente su eficiencia, eficacia, efectividad y la ejecución de las funciones.



Asimismo, en la segunda parte de esta unidad aprenderás los tipos de organigrama que se pueden utilizar, reglas de construcción etc., para que, con base en los factores para el diseño de la estructura organizacional y los tipos de organigramas, aprendas a elaborar organigramas que permitan a la empresa alcanzar sus objetivos.

## 6.1. Importancia y características de la departamentalización

### Concepto.

El hombre se asocia para cubrir sus necesidades, y al hacerlo se da cuenta de que debe dar a esa 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, definiendo sus procesos de una manera racional.

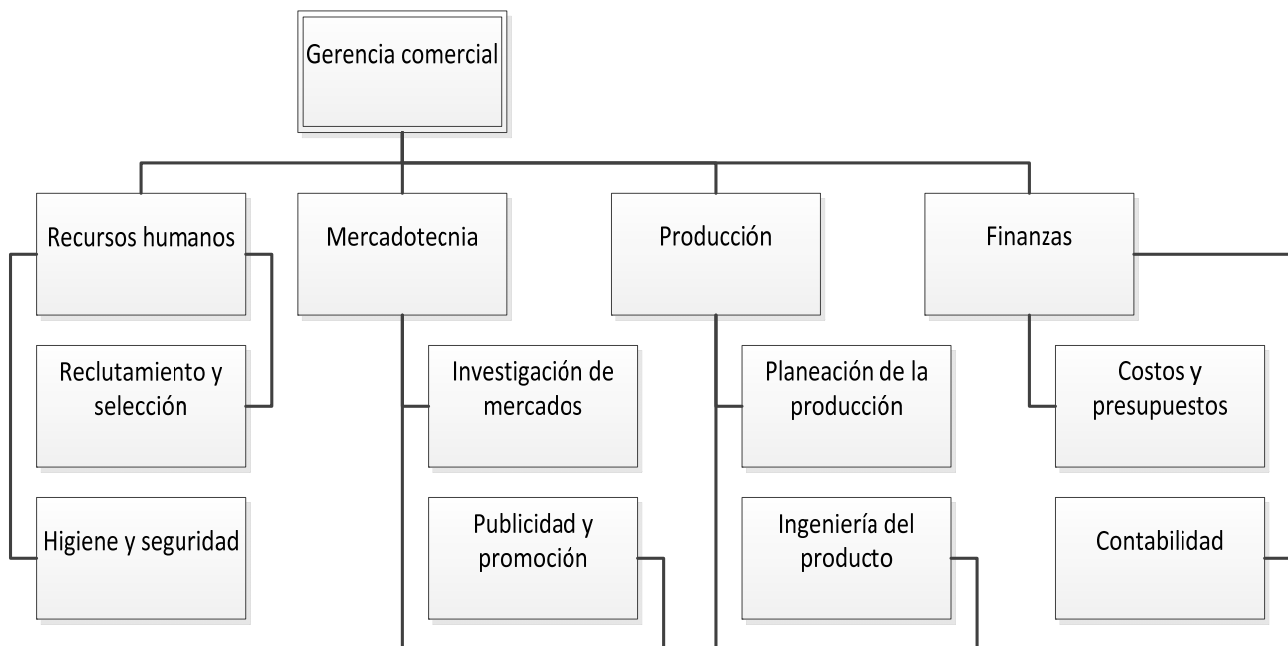


De esta forma, **se entiende por departamentalización** la acción de organizar las actividades de una organización por departamentos, áreas etc.; es un proceso por el cual se agrupan actividades o funciones similares y lógicamente relacionadas, repartiendo el trabajo y así lograr una especialización que permita a la organización cumplir con su objetivo y obtener los beneficios esperados.

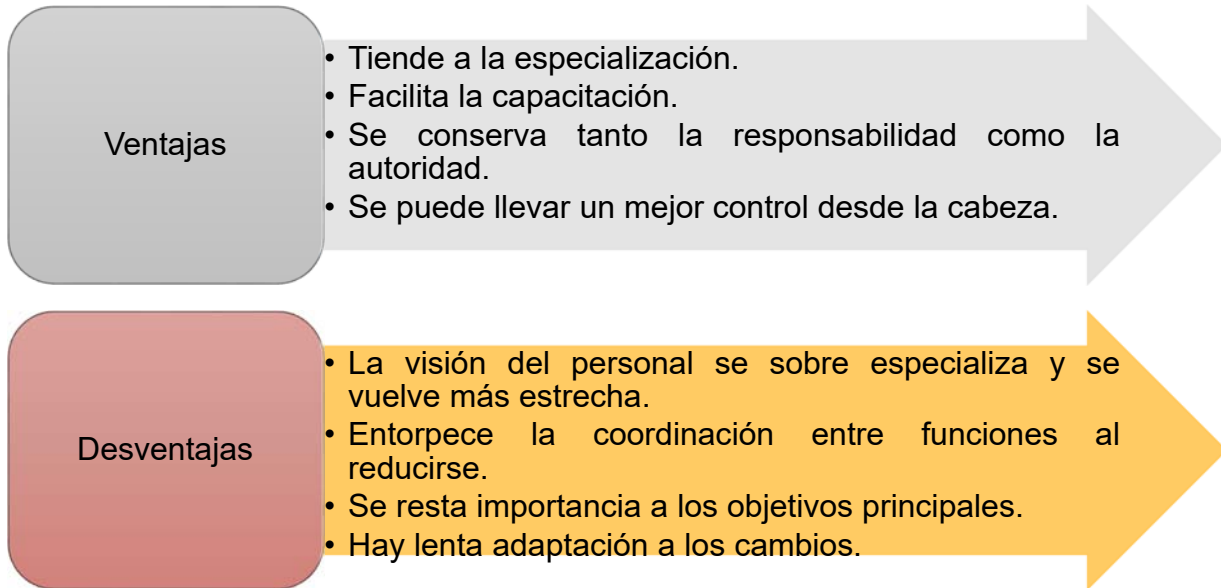
## 6.2. Tipos de departamentalización

### 6.2.1. 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 finanzas, uno de operaciones, uno de mercadotecnia y uno de recursos humanos. Es el método más común de agrupar las actividades, la cual repercute de forma positiva en la especialización. Es un tipo de departamentalización muy utilizado por las pequeñas o medianas empresas y representa un menor costo.

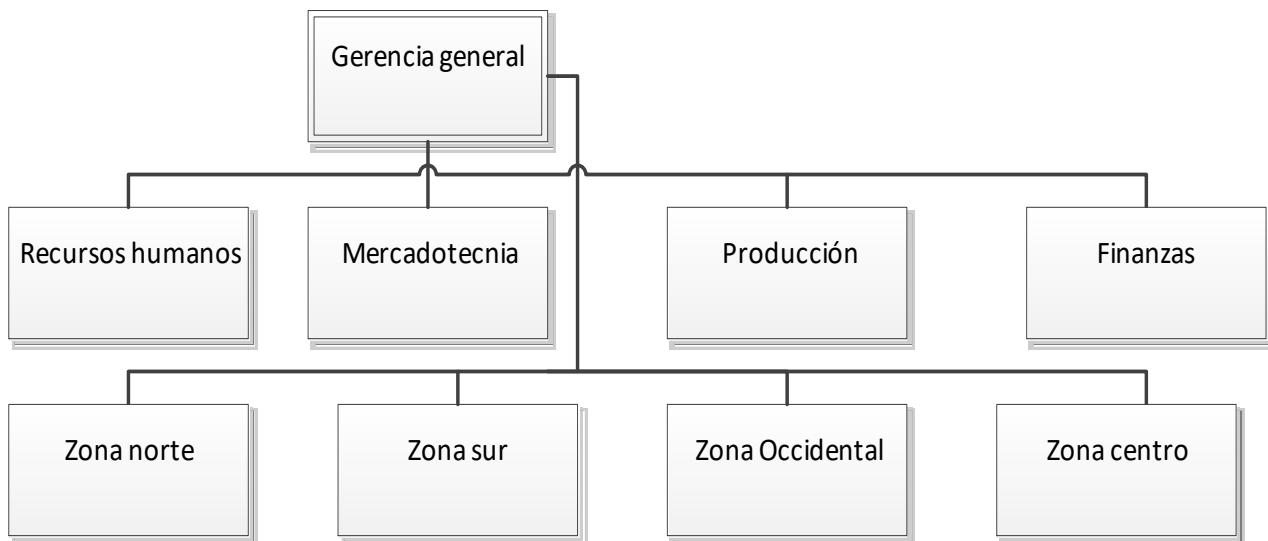


**Figura 6.1. Departamentalización por funciones**

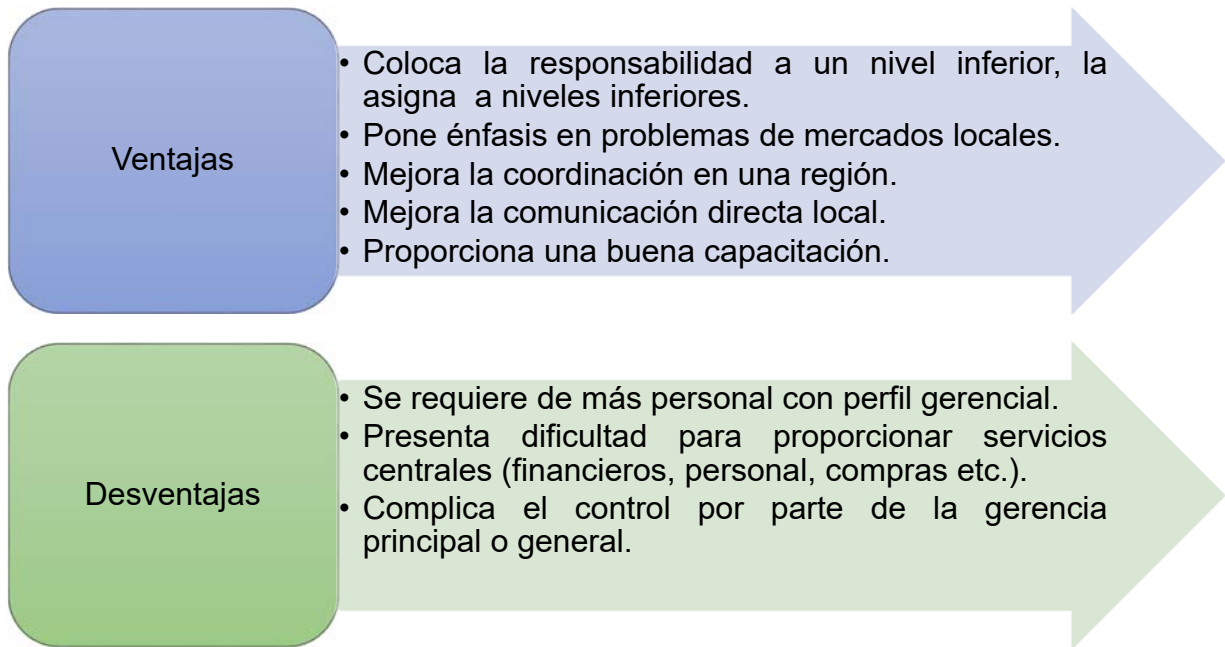


### 6.2.2. Por territorio o geográfica

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. Este tipo de estructuras son muy utilizadas por empresas internacionales.

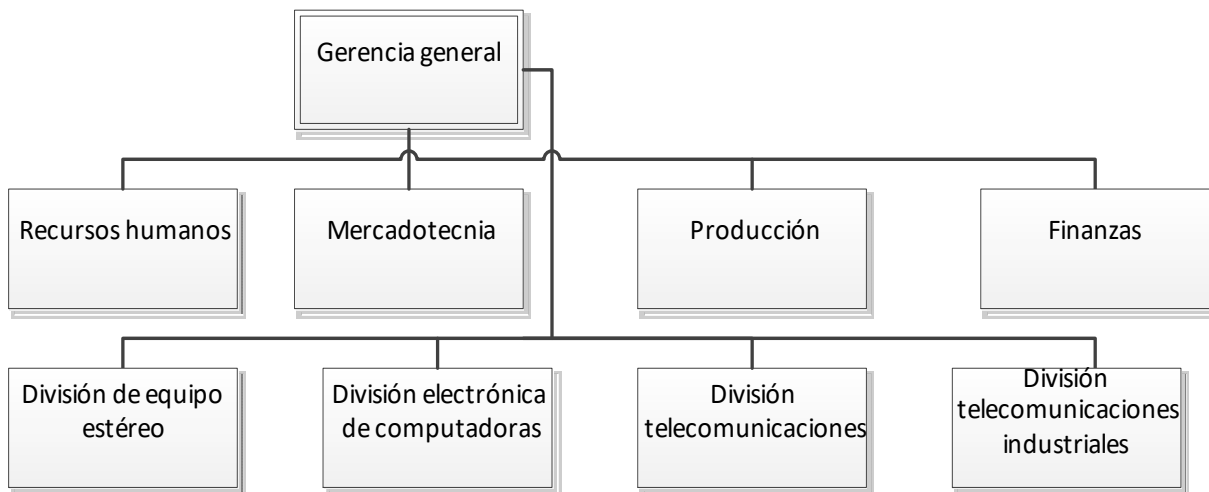


**Figura 6.2. Departamentalización territorial o geográfica**

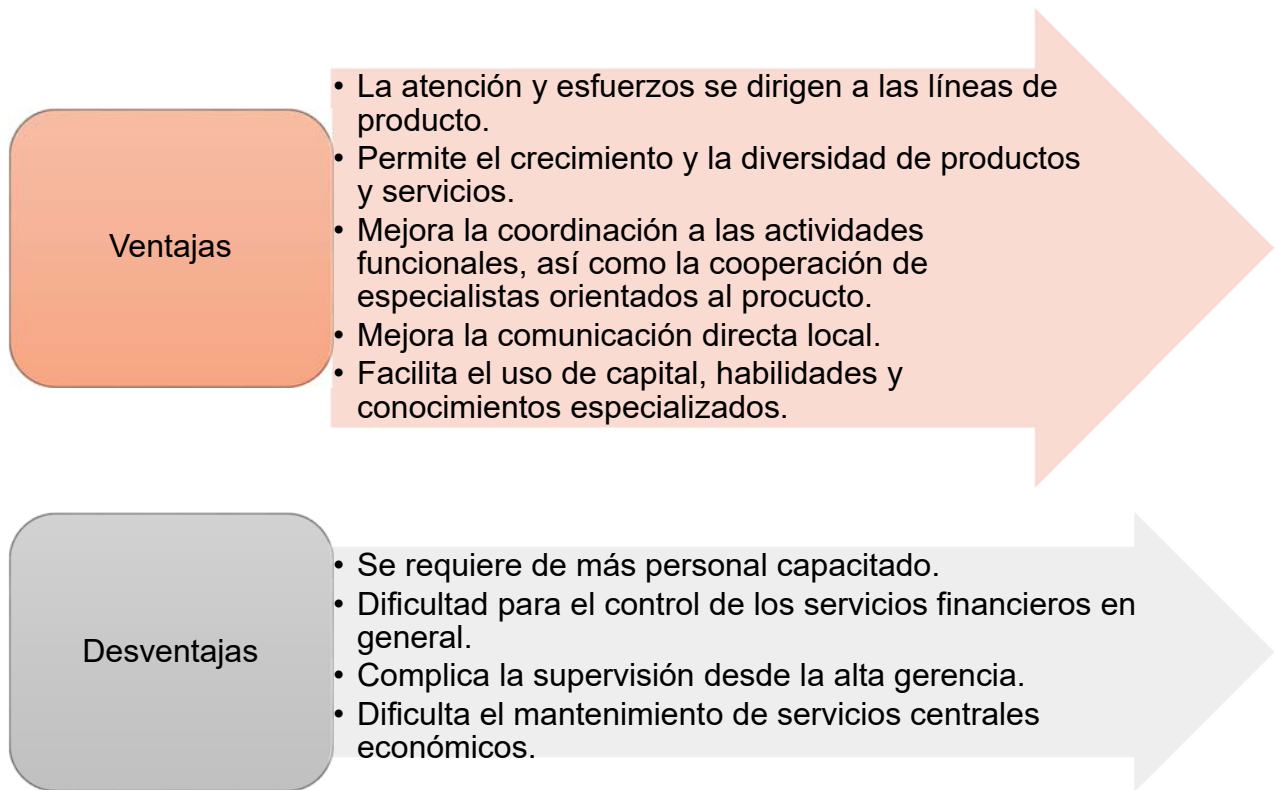


### 6.2.3. Por productos o líneas de productos

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. Divide a los departamentos por producto o bien líneas de productos. Es mayormente por empresas grandes que fabrican en cantidades igualmente grandes de producto.



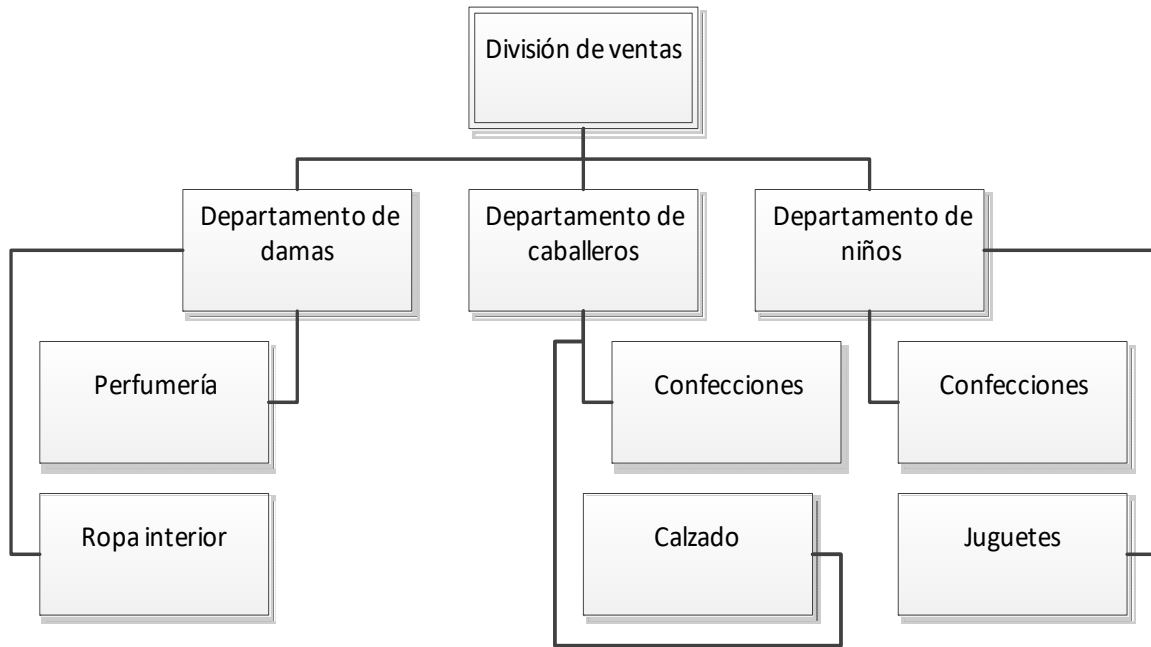
**Figura 6.3. Departamentalización por productos o líneas de productos**



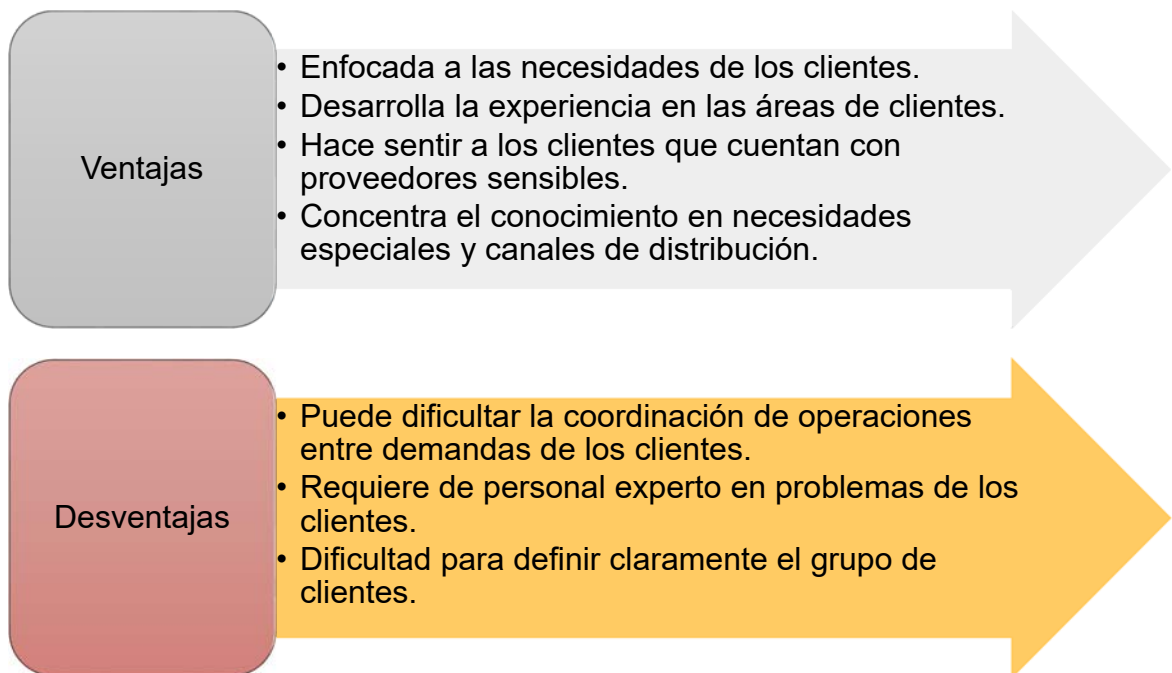
## 6.2.4. Por clientes

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. Está orientada al cumplimiento de las metas. Los productos se diseñan acordes a las necesidades de los usuarios.



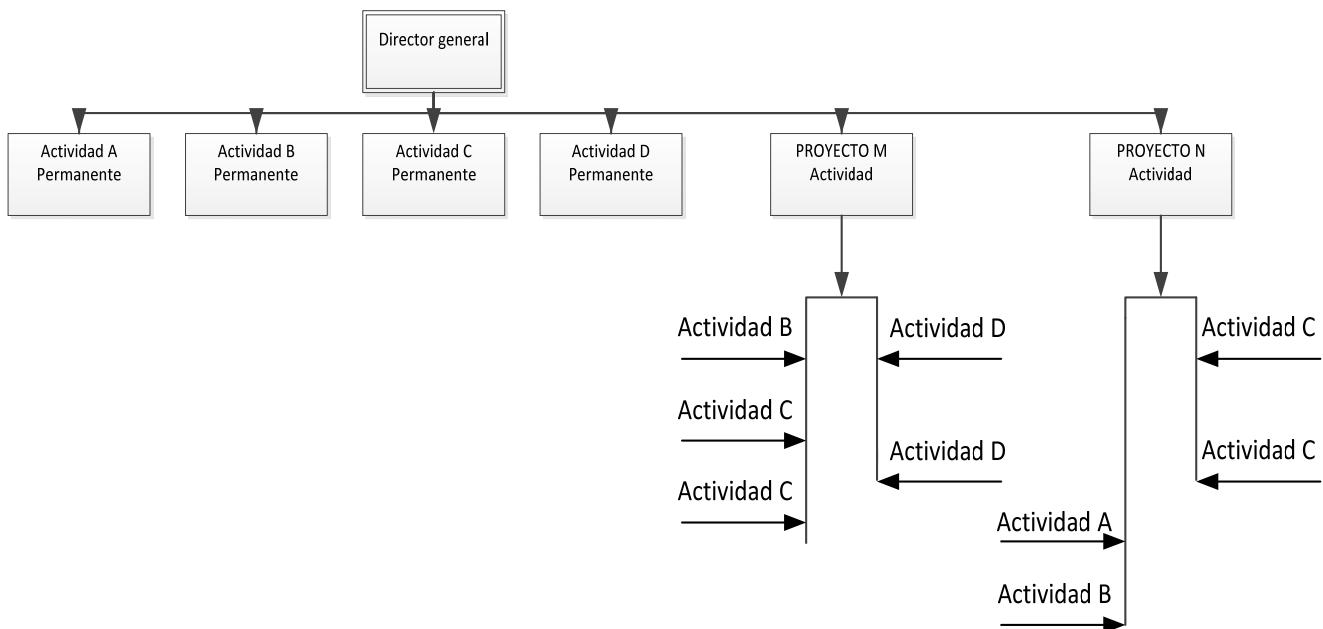


**Figura 6.4. Departamentalización por clientes**



## 6.2.5. Por proyectos o “administración de proyectos” o “por grupo especial”

De acuerdo a Terry & Franklin (1995), este tipo de departamentalización consiste en asignar a un equipo o grupo especial a un proyecto bien definido o una parte de trabajo, el cual perdura desde el inicio hasta su término. Normalmente las personas que integran el grupo especial de trabajo, suelen ser pocas (entre 10 10 y 12 personas por lo regular); el grupo permanece durante la vida del proyecto y luego se dispersa. Por supuesto, tiene un líder que es autónomo y todos los miembros, así como el líder, poseen todos los conocimientos necesarios y la habilidad para ejecutar el trabajo. Este es una excelente organización, siempre que se trate de un proyecto bien definido o la tarea sea mayor que cualquiera a la que la organización este acostumbrada. En ocasiones se le llama *organización de proyectos* o *administración de proyectos*.



**Figura 6.5. Departamentalización por proyectos o grupos especiales**

Fuente: Terry & Franklin, *Principios de Administración*, México, CECSA, 1995, p. 261



### Ventajas

- Resulta efectivo siempre que se trate de un proyecto bien definido.
- Fomenta la objetividad.
- Da al personal la libertad para realizar el objetivo.
- Enfatiza la creatividad e iniciativa de cada uno de los miembros.

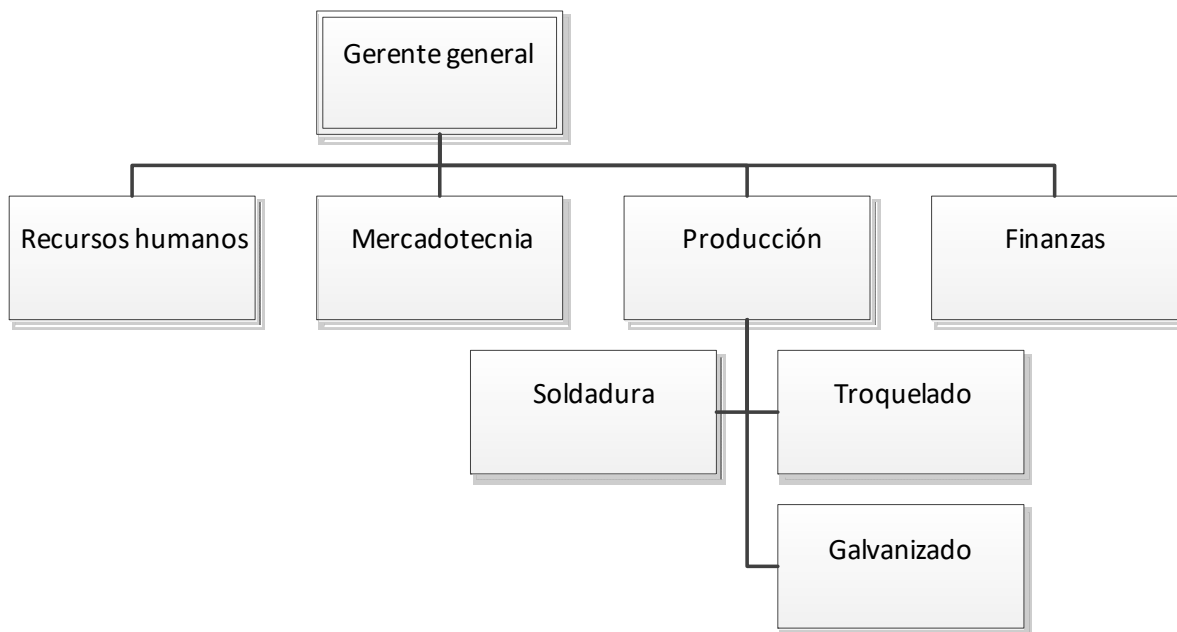
### Desventajas

- Puede representar frustración.
- Se consideran en ocasiones como empresas inestables por parte del personal.
- El desmantelamiento final, cuando se concluye el proyecto, trae inseguridad.
- Crea problemas para las promociones y la formación de carreras.

## 6.2.6. Otras opciones de departamentalización (procesos, jornadas, turno, etcétera)

### Departamentalización por procesos

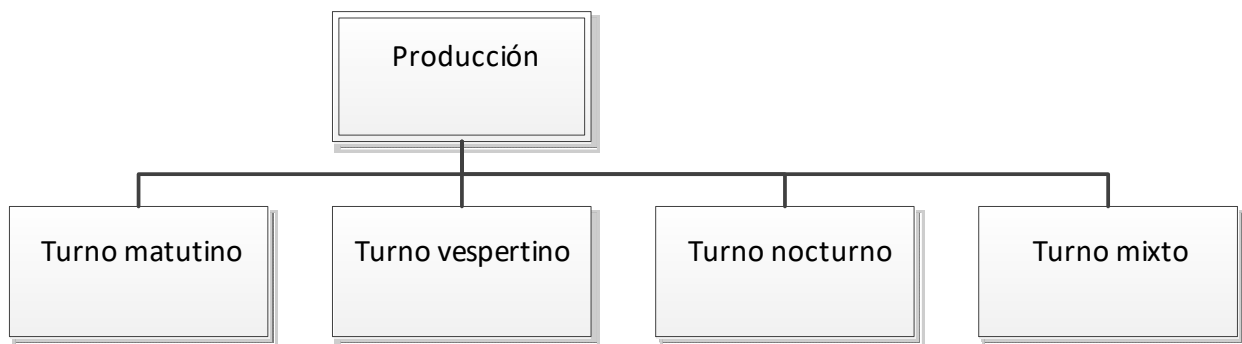
Consiste en determinar las unidades con base en etapas para llevar a cabo un proceso. Por lo regular es aplicable a procesos de manufactura, por ejemplo, en la industria automotriz.



**Figura 6.6. Departamentalización por procesos**

## 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 6.7. Departamentalización por tiempo**

Así, conforme va creciendo la organización; va haciéndose más compleja la función de organizar; por ello, las organizaciones grandes con estructuras muy complejas tienden a utilizar varios tipos de departamentalización.

## 6.3. Consideraciones para la selección de departamentalización adecuada

### Criterios:

Se tiene que aplicar el siguiente procedimiento:

- a) Listar todas las funciones de la empresa.
- b) Clasificarlas de acuerdo a su función.
- c) Agruparlas según orden jerárquico
- d) Asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas.
- e) Especificar las relaciones de autoridad, responsabilidad, y obligación entre las funciones y los puestos.
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

Ese procedimiento nos permitirá tener un conocimiento específico de la situación de la organización, así como el tipo de departamentalización más adecuada.

## Recomendaciones:

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

1. 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 proceso, por el cliente, entre otras.



2. La departamentalización funcional se 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 negocios o estructura virtual.



3. 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.



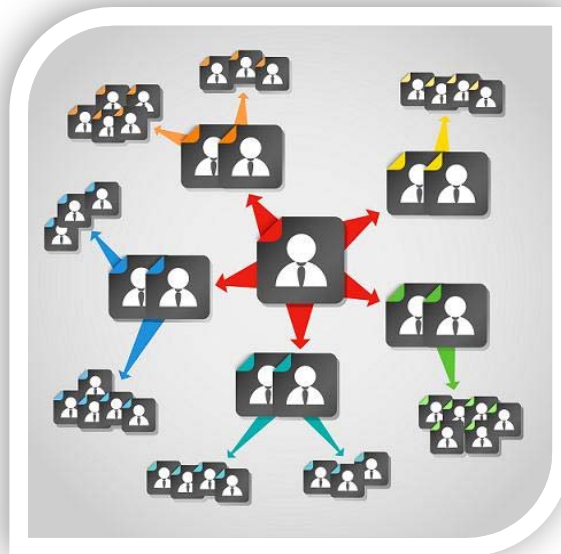
4. El mercado al cual va dirigido, si es una empresa que abarca la República Mexicana, podemos recomendarle una departamentalización geográfica.

**Figura 6.8. Recomendaciones para departamentalizar**

Uno solo de los criterios antes mencionados no es suficiente para decidir el tipo de departamentalización más apropiado para la empresa, el administrador tendrá que tomarlos en cuenta a todos. Así, además de su experiencia, esos criterios sopesados permitirán evaluar cuál es la estructura departamental más apropiada para la empresa que se trate.

## RESUMEN DE LA UNIDAD

Esta unidad se revisó 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. Además, se vieron los aspectos que se tienen que tomar en cuenta para realizar una departamentalización adecuada.





# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

<b>Autor</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Páginas</b>
Daft (2010)	4	621
Franklin(2009)	1	501
Koontz y Weihrich (2017)	8	234-240
Terry y Franklin (1995)	Parte 4	254-264

## Unidad 7

# Diseño de estructuras organizacionales



## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá el diseño idóneo de la estructura organizacional para el logro de los objetivos.

## TEMARIO DETALLADO

(14 horas)

### 7. Diseño de estructuras organizacionales

7.1. Concepto de estructura organizacional

7.2. Tipos de estructuras organizacionales: matricial, divisional, corporativo, conglomerado y unidad estratégicas de negocios (UEN)

7.3. Proceso para el diseño de estructuras organizacionales

7.4. Diseño de unidades administrativas

7.4.1. Especificación de funciones

7.4.2. Diseño de puestos de trabajo

7.4.3. Funciones genéricas y específicas

7.4.4. Comunicación interna y externa

7.5. Errores comunes en el diseño de la estructura organizacional

7.5.1. Incapacidad para planear apropiadamente

7.5.2. Incapacidad para clarificar las relaciones organizacionales

---

7.5.3. Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de comunicación

## 7.6. Organigramas

7.6.1. Definición y clasificación

7.6.2. Diseño de organigramas

7.6.3. Recomendaciones para su elaboración

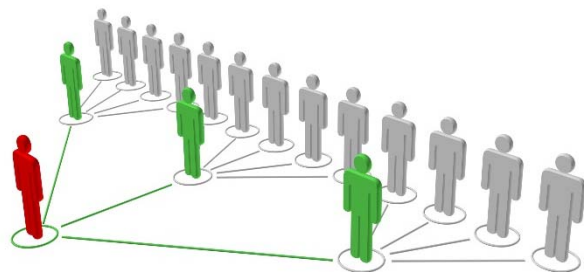
7.6.4. Software para apoyar la elaboración de organigramas

# 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 llevarán 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 todo lo relativo a las estructuras organizacionales, así como, el proceso y los errores más comunes en el diseño de la estructura organizacional.

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



## 7.1. Concepto de estructura organizacional

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica. En la unidad seis, aprendiste la forma más sencilla de estructurar una empresa, la departamentalización, así, **la estructura orgánica** es ese listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa con relaciones establecidas entre los diferentes miembros de una organización, de acuerdo al diseño organizacional establecido, para que los jefes, gerentes, administradores, puedan dividir y coordinar las tareas que se van a llevar a cabo; es decir, es la distribución de las personas en diferentes líneas, entre las posiciones sociales que influyen el papel de ellas en sus relaciones (Hall, 1996, p. 52). En este concepto hay otros implícitos, como división del trabajo, rangos o jerarquías, autoridad, reglas y normas, que especifican cómo deben comportarse los individuos en cada posición.

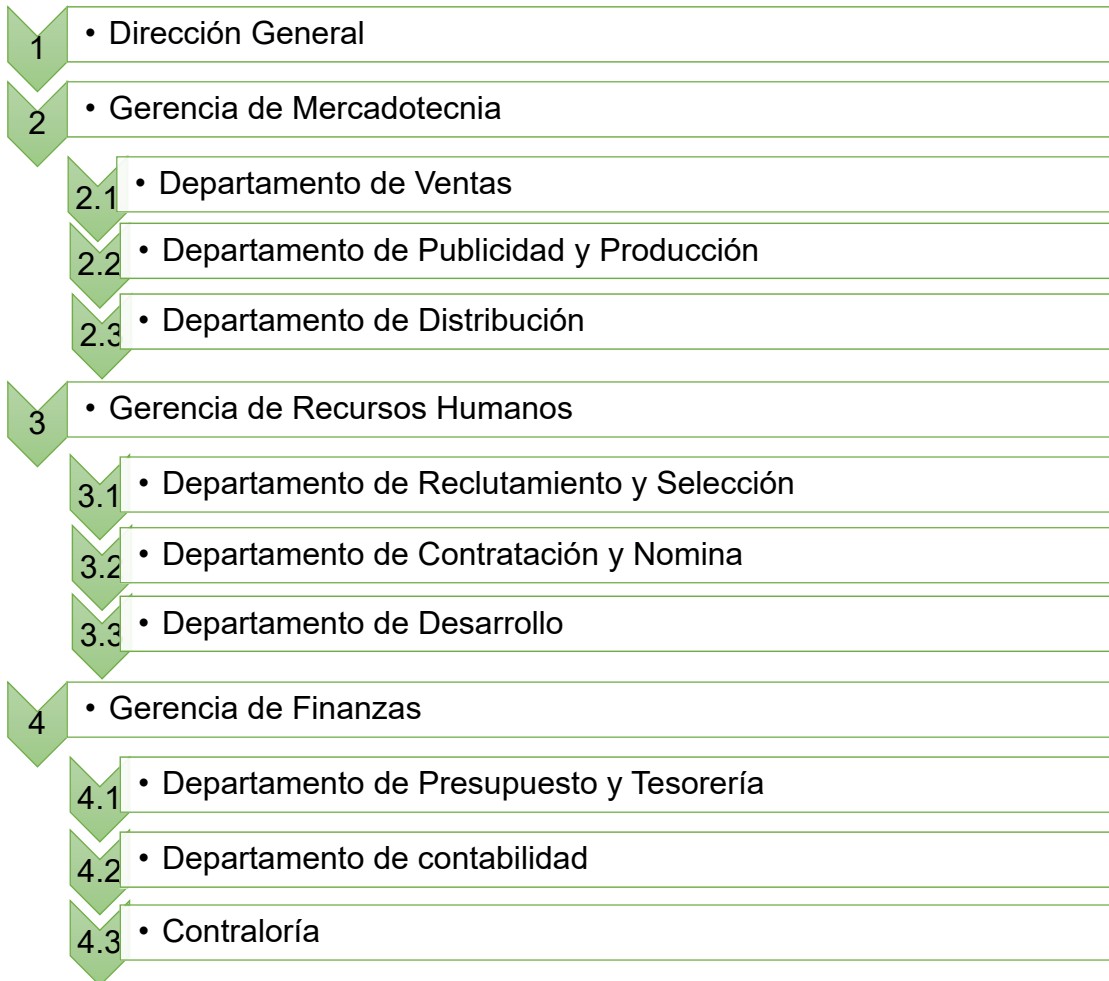
Se puede definir la estructura organizacional según Daft (2010) como “el marco en el que la organización define cómo se dividen las tareas, la forma como se movilizan los recursos y como se coordinan los departamentos”.

Para Joaquín Rodríguez (1998, p. 387), las estructuras organizacionales son las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad. Se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas y se complementan con los análisis de puestos. Son, asimismo, elementos de autoridad formal, pues se fijan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento responsable de los deberes a un colaborador directo; o de aceptar el colaborador las decisiones que por función o especialización haya tomado su superior.

Finalmente, Harold Koontz (1998), considera una estructura organizacional formal está basada en una estructura intencional de funciones, donde las personas que tienen actividades en común deben desempeñar y cumplir funciones en común, diseñadas de antemano para garantizar que se lleven a cabo de manera precisa.

Desde nuestro punto de vista, la estructura organizacional es un conjunto de actividades ligadas a un puesto determinado, ocupado por un individuo que cubre un perfil específico (acorde con la descripción del puesto) para llevarlas a cabo con profesionalismo. En la estructura también se establecen niveles jerárquicos de autoridad y comunicación, con base en las técnicas correspondientes al diseño de la organización, para que las tareas se realicen de forma adecuada.

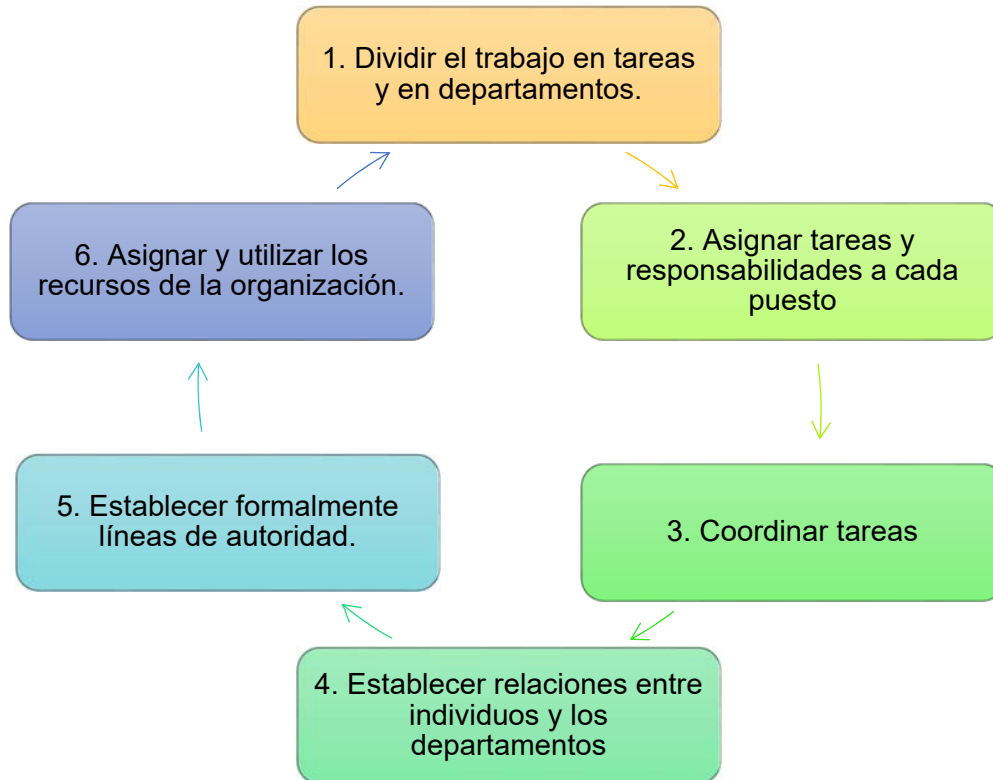
Como ejemplo, veamos a continuación la estructura orgánica de una empresa comercial:



**Figura 7.1. Ejemplo de una estructura orgánica de una empresa comercial**

De acuerdo a lo anterior, podríamos concluir diciendo entonces que, los propósitos que persigue la organización (como etapa del proceso administrativo), para organizar un ente social (empresa, institución etc.) son:





**Figura 7.2. Propósitos de la organización**

## **7.2. Tipos de estructuras organizacionales: matricial, divisional, corporativo, conglomerado y unidad estratégica de negocios (UEN)**

La estructura parte de la planeación, siendo acorde con la misión, estrategias y objetivos, dado que todos los procesos funciones y actividades se derivan de lo que pretende alcanzar la empresa; parte de los procedimientos, se describen los puestos, se determina la autoridad y responsabilidad, se establecen los niveles jerárquicos, las líneas de mando y comunicación y la coordinación del trabajo. De

esta forma, cuando se nos asigna la función de diseñar estructuras lo más indicado es tomar en cuenta ciertos criterios que como ya se comentó en anteriores unidades 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.

En el caso de las empresas micro y pequeñas la estructura más adecuada será la funcional, en donde se agrupan 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 cambio, en 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. Sin embargo, 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 las unidades administrativas.

### Tipos de estructuras organizacionales

Existen diseños organizacionales tradicionales y diseños contemporáneos; en los tradicionales<sup>2</sup> encontramos estructuras simples, funcionales y divisionales,

---

<sup>2</sup> Se caracterizan por tener una alta especialización, una departamentalización rígida, clara cadena de mando, tramo de control limitados, centralización y una gran formalización (cuan estandarizados están los trabajos de una organización y el grado en que los procedimientos y reglas, rigen el comportamiento de los empleados).

mientras que en los contemporáneos<sup>3</sup> se encuentran las de equipo, matricial y de proyectos, así como las llamadas sin límite (virtual y de red).

ESTRUCTURA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>SIMPLE</b>	Rápida, flexible. Económica, responsabilidades claras.	No es adecuada cuando la organización crece. Depender de una sola persona es arriesgado.
<b>FUNCIONAL</b>	Ventajas de ahorro en costos derivados de la especialización, los empleados se agrupan para hacer tareas similares.	La búsqueda de objetivos funcionales puede ocasionar que los gerentes pierdan de vista lo que es mejor para toda la organización. Se aíslan y tienen poco conocimiento de lo que hace otras unidades.
<b>DIVISIONAL</b>	Se enfoca en resultados, los gerentes divisionales son responsables de lo que ocurre con sus productos y servicios.	La duplicación de actividades y recursos aumenta costos y reduce la eficiencia.

Tabla 7.1. Fortalezas y debilidades de los tipos de estructuras tradicionales.  
Tomado de <https://prezi.com/zv7nokffo2bh/disenyo-y-estructura-organizacional/>

ESTRUCTURA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<b>AQUIPO: Toda la organización está formada por grupos</b>	Empleados más involucrados y con más autoridad. Reducción de barreras entre áreas funcionales.	No hay cadena de mando clara. Presión sobre el desempeño de los equipos.
<b>MATRICIAL Y DE PROYECTOS: Asigna especialistas en diversas áreas funcionales temporalmente</b>	Diseño fluido y flexible que pueda responder a cambios del entorno. Rápida toma de decisiones.	Complejidad para asignar personas a los proyectos. Conflictos de tareas y personalidad.

<sup>3</sup> Se caracterizan por estructurarse en equipos interfuncionales, multijerárquicos, libre flujo de información, grandes tramos de control, descentralización y poca formalización.

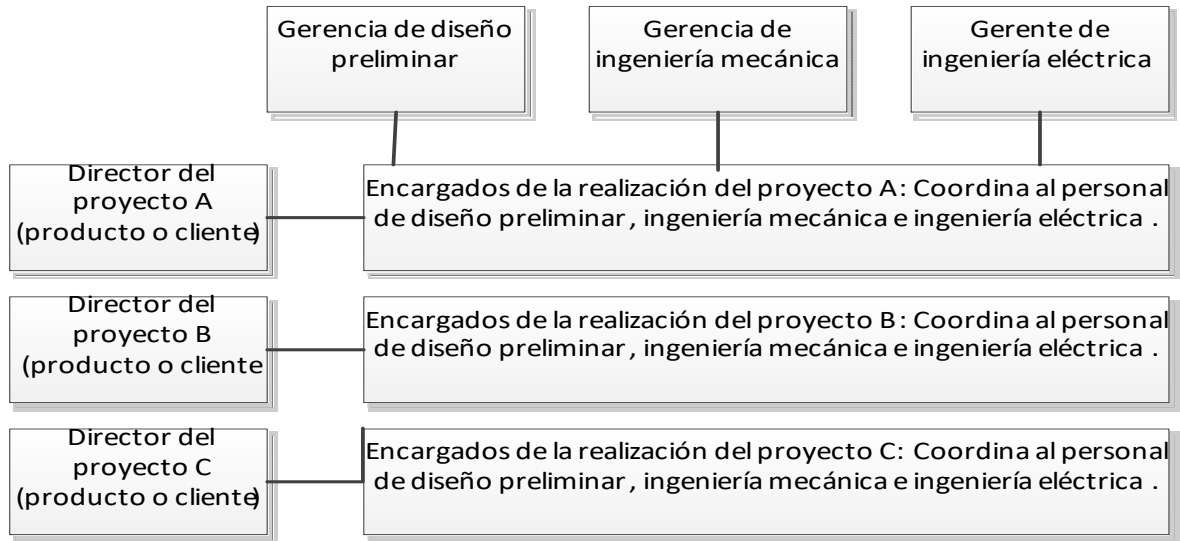
<p><b>SIN LIMITES:</b>  <b>No está restringida, tipos de organización virtuales y de red</b></p>	<p>Muy flexible y receptiva. Utiliza el talento donde quiera que se encuentre.</p>	<p>Falta de control, dificultades de comunicación.</p>
--	--	--

**Tabla 7.2. Fortalezas y debilidades de los tipos de estructuras contemporáneas.**  
 Tomado de <https://prezi.com/zv7nokffo2bh/disen-y-estructura-organizacional/>  
 A continuación, se presentan algunas de ellas.

### Matricial

También conocida como de Sistemas de Mandos Múltiples. Consiste en una combinación de la departamentalización funcional y de proyectos y productos o clientes (dos tipos de estructura simultáneamente), con la intención de sincronizar una actividad, mejorar las economías de escala o para servir mejor al cliente.

De esta forma, los empleados tienen dos jefes (trabajan con dos cadenas de mando, una es la de funciones o divisiones en forma vertical y la otra es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto o un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo. Por ello, todos los gerentes deben involucrarse con las reglas y con todos, es decir, sus decisiones no son únicas y los subordinados trabajan con más de un jefe; abarca a los gerentes, técnicos y administrativos y entrelazo diversas líneas de comunicación. Como ejemplo, tenemos a las empresas industriales (productos químicos, farmacéuticos, electrónicos y maquinaria pesada) y a las de servicio (agencias publicitarias, inmobiliarias, consultoras de ingeniería, bancos, de administración de proyectos).



**Figura 7.3. Estructura orgánica matricial**

### Ventajas



- Coordina mejor las actividades, para mejorar el producto, satisfacer el programa y el presupuesto requerido por el departamento.
- Promueve una comunicación interdepartamental sobre las funciones y los productos.
- Permite que los empleados pueda cambiar de una actividad a otra cuando es necesario.
- Favorece el intercambio de experiencia entre especialistas para lograr una mejor calidad técnica.

### Desventajas

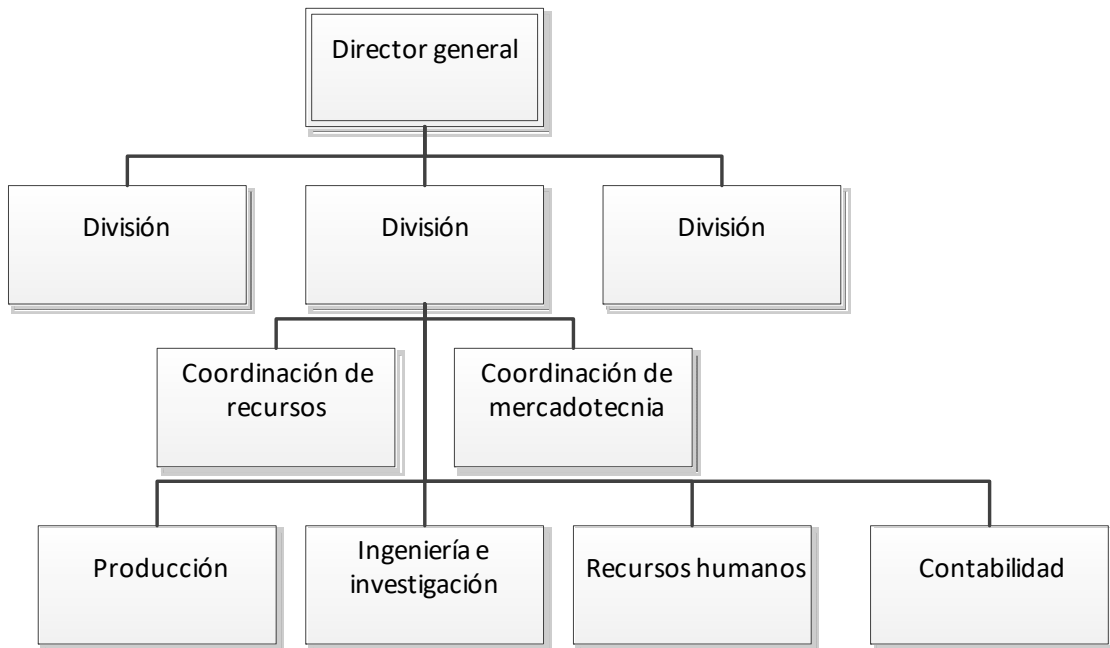


- Suele generar confusión ya que los empleados en ocasiones no saben de quien dependen, causando fuga de responsabilidades y de autoridad.
- Da lugar a una lucha por quien tiene el poder (entre responsable funcional y del producto).
- Representa que existam innumerables reuniones, dedicandole mucho tempo a las mismas.
- El personal puede sentir que no se aprecia su experiencia y capacidad.
- Presenta resistencia al cambio.

**Figura 7.4. Ventajas y desventajas de la estructura orgánica matricial**

## Divisional

Es una estructura formada por unidades o divisiones de negocios separadas y cada división tiene una autonomía limitada con un gerente por división con autoridad sobre su división; la corporación matriz actúa como un supervisor externo encargado de coordinar y controlar a todas las divisiones, incluyendo apoyos financieros y legales; es utilizada por organizaciones grandes para diversificar sus productos o mercado. Por lo regular utiliza la departamentalización a base de productos, áreas o clientes y es justamente a esos departamentos que se les denomina divisiones, ya que, cuando se establece este tipo de descentralización, se habla de división y no de departamento.



**Figura 7.5. Estructura orgánica divisional**

**Ventajas**

- Mejora la asignación de capital y dispersa el riesgo.
- Esta preparada estratégicamente ante los cambios, formando a directivos generales.

**Desventajas**

- Puede llevar a que las divisiones optimicen sus objetivos y no los de la organización.
- Existe una tendencia a no valorar todo lo que sea objetivos cuantificables.
- La separación y autonomía de las divisiones puede crear conflictos y dificultar la reasignación de recursos.
- Suele ser más costosa.

**Figura 7.6. Ventajas y desventajas de la estructura orgánica divisional**

## Corporativo

Este tipo de estructura organizacional, tiene la peculiaridad de que su titularidad el control y la autoridad, se encuentra determinada por accionistas (titulares y dueños), junta directiva (quien posee y ejecuta el control) y directores (ejercen la autoridad de las operaciones cotidianas). La junta directiva es la encargada de emitir órdenes en nombre de los accionistas, los accionistas dan las instrucciones necesarias para que lleguen a los directores y estos, las ejecuten en la operación.



Figura 7.7. Estructura orgánica por corporativo

Tomada de:

[https://www.google.com.mx/search?q=estructura+organizacional+corporativo&rlz=1C1CAF\\_A\\_enMX650MX653&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi-IIDy9rzYAhVExWMKHcKFBpAQ\\_AUICigB&biw=1517&bih=735#imgrc=9PdFvvJM-fw78M:](https://www.google.com.mx/search?q=estructura+organizacional+corporativo&rlz=1C1CAF_A_enMX650MX653&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi-IIDy9rzYAhVExWMKHcKFBpAQ_AUICigB&biw=1517&bih=735#imgrc=9PdFvvJM-fw78M:)

## Conglomerado

Este tipo de estructura regular es utilizada por empresas grandes, multi-industriales y multinacionales que combinan dos o más empresas que realizan diferentes actividades pero que, se encuentran a cargo de un mismo grupo empresarial, formado por una sociedad matriz y filiales. No están destinadas a un solo objetivo, sino que se enfocan a una gran cantidad de actividades.



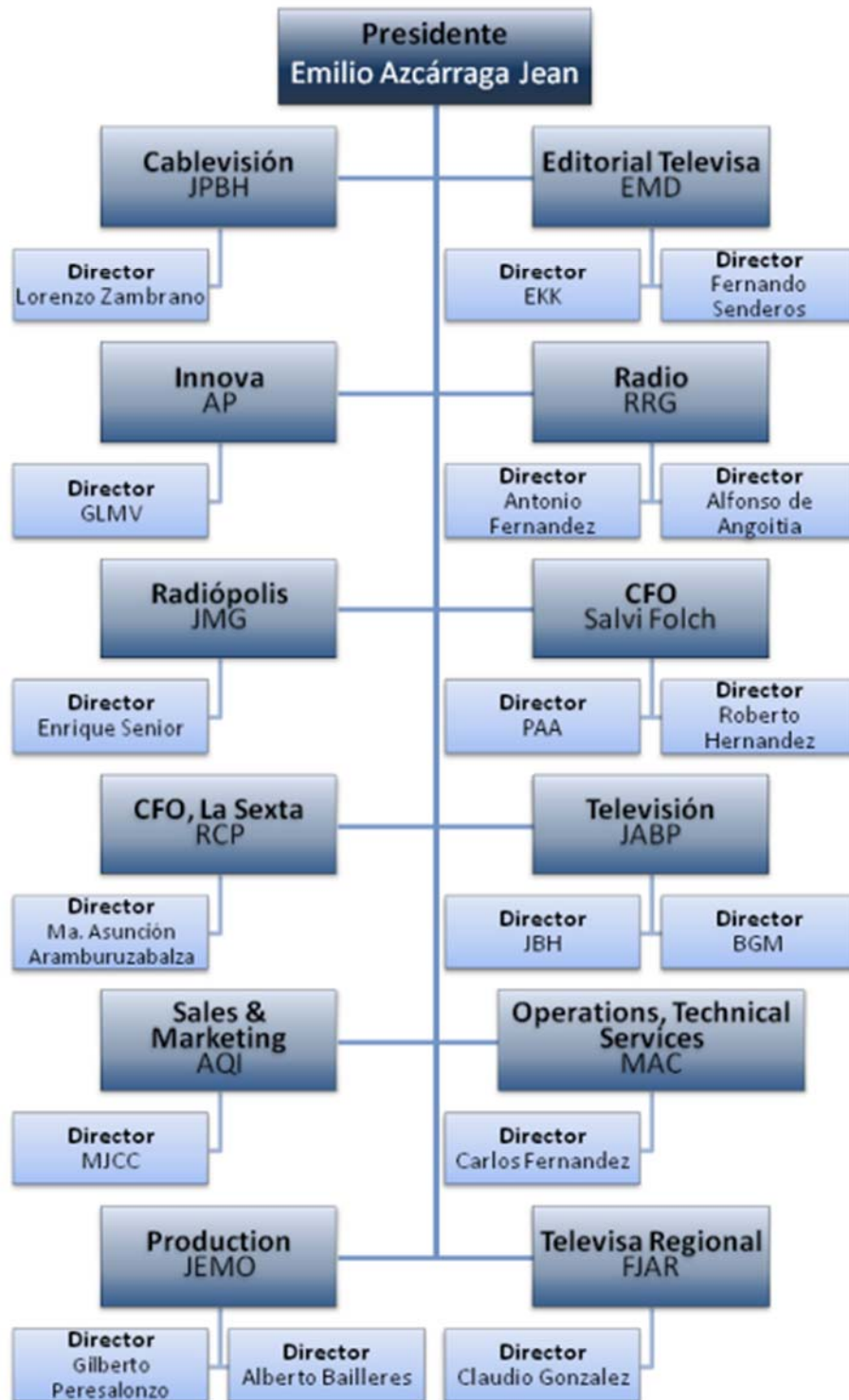


Figura 7.8. Estructura orgánica por conglomerado  
Tomada de: <https://mediosfera.wordpress.com/2010/10/08/3075/>

Ventajas



- Un riesgo sufrido por una filial, puede ser absorbido por otra división.
- Reduce el riesgo de inversión.
- Existen beneficios a partir de que hay diferentes requisitos de cumplimiento de seguros o de reaseguros en solitario entidades o grupos.
- Contribuye a crear un mercado de capitales interno si el externo no está lo suficientemente desarrollado.
- Puede mostrar crecimiento de las ganancias, mediante la adquisición de empresas cuyas acciones no sean las suyos.

Desventajas



- Aumentan los costos de gestión.
- Respecto de la contabilidad es muy compleja, ya que los informes se dan por grupo y no por separado.
- Es más complicado para un inversionista cuando tiene que hacer un análisis de conveniencia.
- Puede presentar choques culturales.
- Suelen tener menos valor en conjunto que de manera individual.

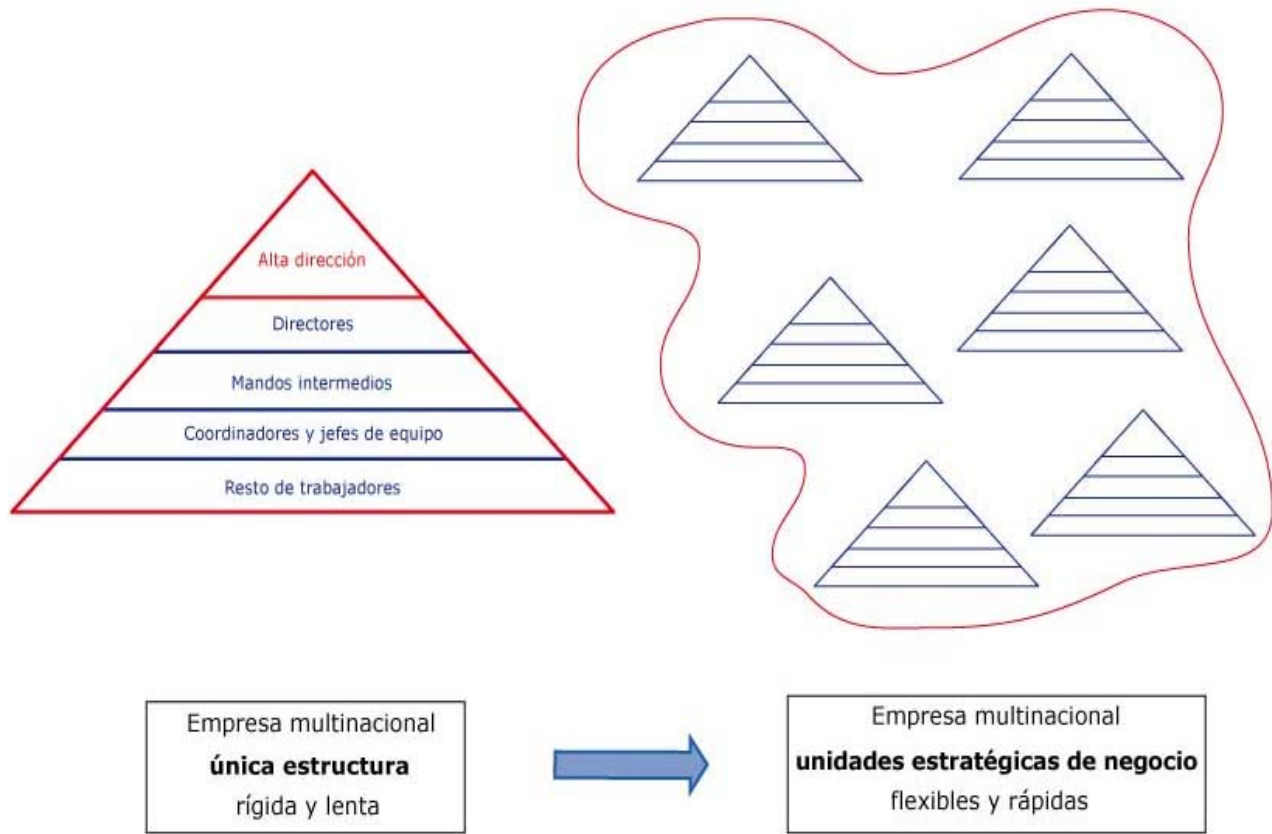
**Figura 7.9. Ventajas y desventajas de la estructura orgánica conglomerado**

### Unidad Estratégicas de Negocio (UEN)

Las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) son, según Franklin (2009), 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.

De acuerdo a Koontz y Weihrich (2017 pág. 240), “Unidades estratégicas de negocios son empresas bien diferenciadas y establecidas como unidades en una compañía más grande para asegurar que ciertos productos o líneas de productos se promuevan y administren como si cada uno fuese una empresa diferente”

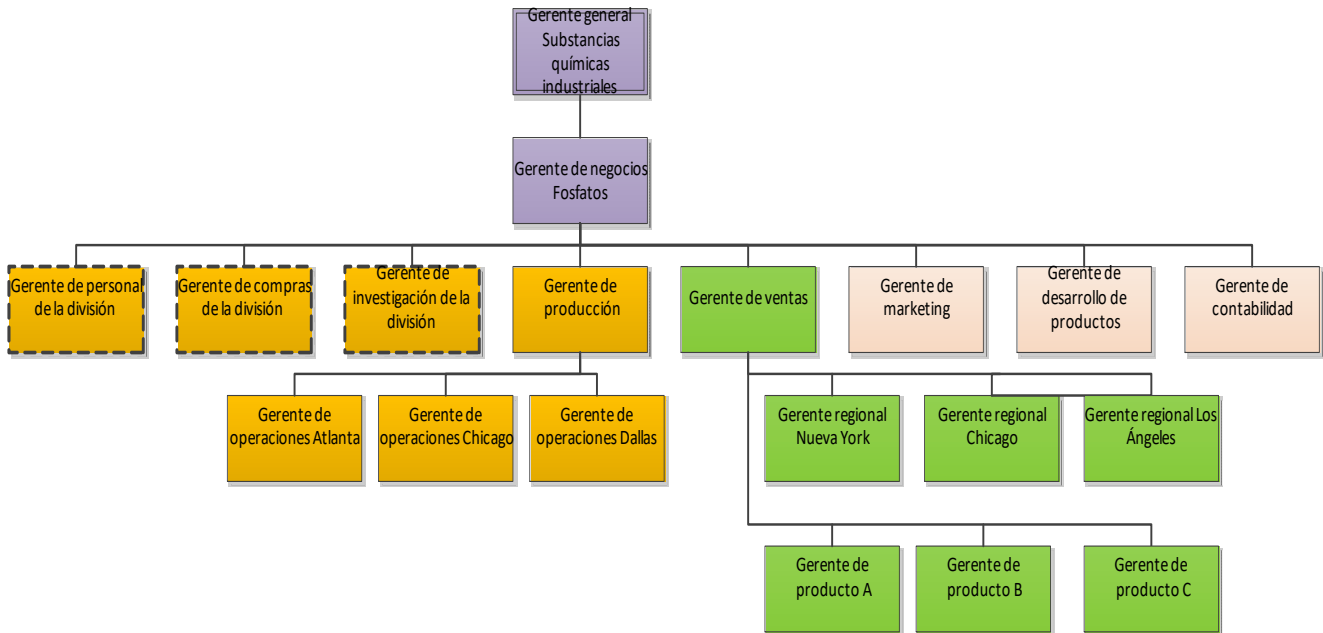
## Unidades Estratégicas de Negocio



Jose Sande  
[www.compartiendo-conocimiento.com](http://www.compartiendo-conocimiento.com)

**Figura 7.10. Unidades estratégicas de negocios**  
Tomado de: Sande, J. (s.f.). [www.compartiendo-conocimiento.com](http://www.compartiendo-conocimiento.com). Obtenido de <https://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2009/11/uen.jpg>

Otro ejemplo:



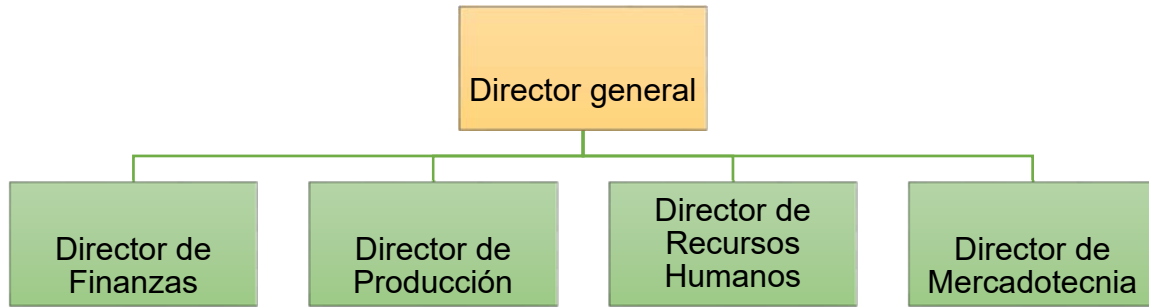
**Figura 7.11. Unidades estratégicas de negocios**

Fuente: Weihrich, H y Koontz, H., *Administración, México*, Mc Graw-Hill, 2017, p. 242

## Otros tipos de estructura organizacional

### Funcional

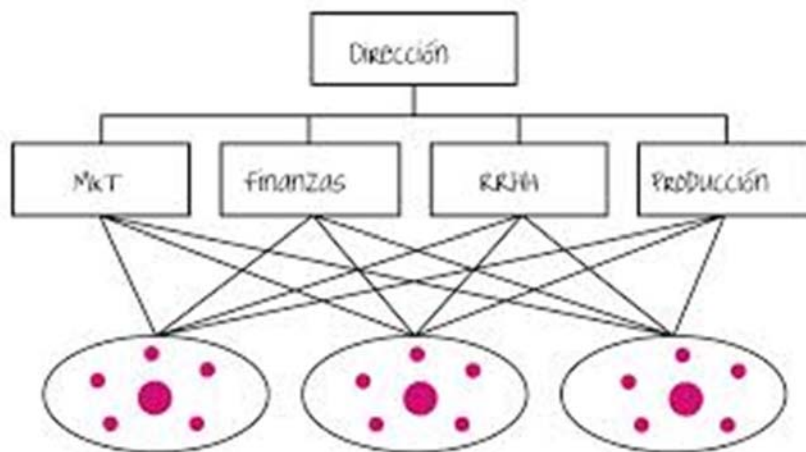
Una estructura funcional es aquella estructura que se establece a partir de las funciones que se realizan en la empresa, cada una forma un área, a la cual se le asignan funciones de la misma naturaleza, por ejemplo, el área de recursos humanos, realizará las diferentes funciones como son: reclutamiento,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



**Figura 7.12. Tipo de estructura funcional**

### Por equipos de trabajo

En este tipo de estructuras, el equipo de trabajo se crea para una actividad en especial, y se encuentra integrada por personal sobre los cuáles no se tiene influencia o poder jerárquico, de otros departamentos o especialidades, por lo que todo debe operar de manera armoniosa para obtener los resultados esperados (por lo regular es un tipo de estructura muy compleja y arriesgada). Puede generar resistencia al cambio derivado de la incertidumbre de que va a pasar al regresar al puesto o unidad de origen. En este tipo de estructuras, se requiere de una mentalidad abierta, para que el personal entienda y asimile la cierta movilidad transitoria mientras dura el proyecto.



**Figura 7.13. Estructura orgánica por equipos de trabajo**  
 Tomada de: [https://www.emaze.com/@AOFRZCII/Estructura-y-dise%C3%B1o-organizacional-1\).pptx](https://www.emaze.com/@AOFRZCII/Estructura-y-dise%C3%B1o-organizacional-1).pptx)

## Sin límites

Es un tipo de organización donde no hay restricción por límites horizontales, verticales o externos, incluye tipos de organizaciones virtuales y de red.

## Virtual

Es una estructura que consiste en un pequeño grupo de empleados especialistas y de tiempo completo que son contratados para un proyecto en sí. Contrata externamente sus principales funciones de negocios.

Según Koontz (2017), es aquella que designa a un grupo de personas o de empresas independientes, vinculadas casi siempre, mediante tecnologías de información.



**Figura 7.14. Estructura orgánica por equipos de trabajo**  
Tomada de: [https://www.emaze.com/@AOFRCZCII/Estructura-y-dise%C3%B1o-organizacional-\(1\).pptx](https://www.emaze.com/@AOFRCZCII/Estructura-y-dise%C3%B1o-organizacional-(1).pptx)

## De red

Este tipo de estructura, utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades; utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otro tipo de componentes a los productos. Permite a las organizaciones concentrarse en lo que hacen y destinan a otras, las actividades donde las mismas son mejores.

## Sin fronteras

Este tipo de estructuras busca eliminar lo que se llama cadena de mando, es decir, remover las barreras entre departamentos y las operaciones, por ello, tiene mandos de control ilimitados y reemplaza los departamentos con equipos facultados. Se trata de recompensar a quienes presenten buenas ideas y las compartan con otros.

## 7.3. Diseño para el proceso de estructuras organizacionales

Una estructura organizacional debe cumplir con tres funciones básicas:

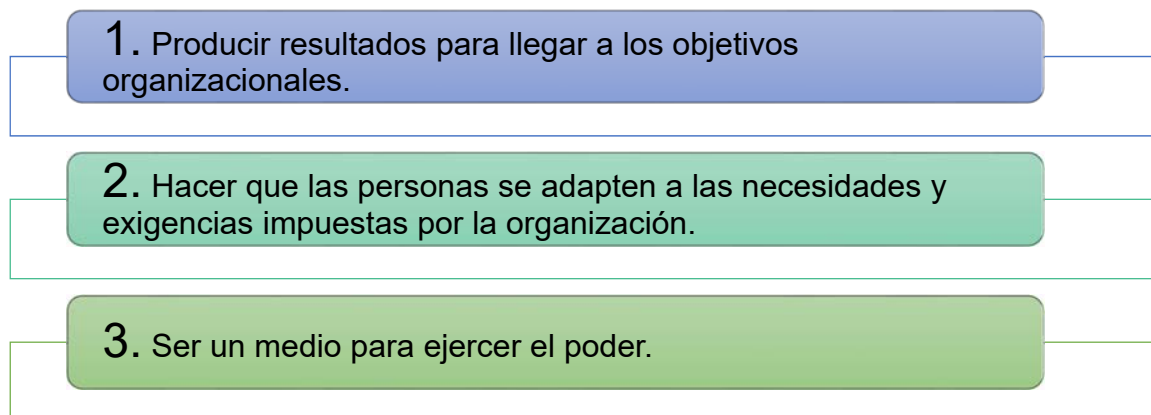
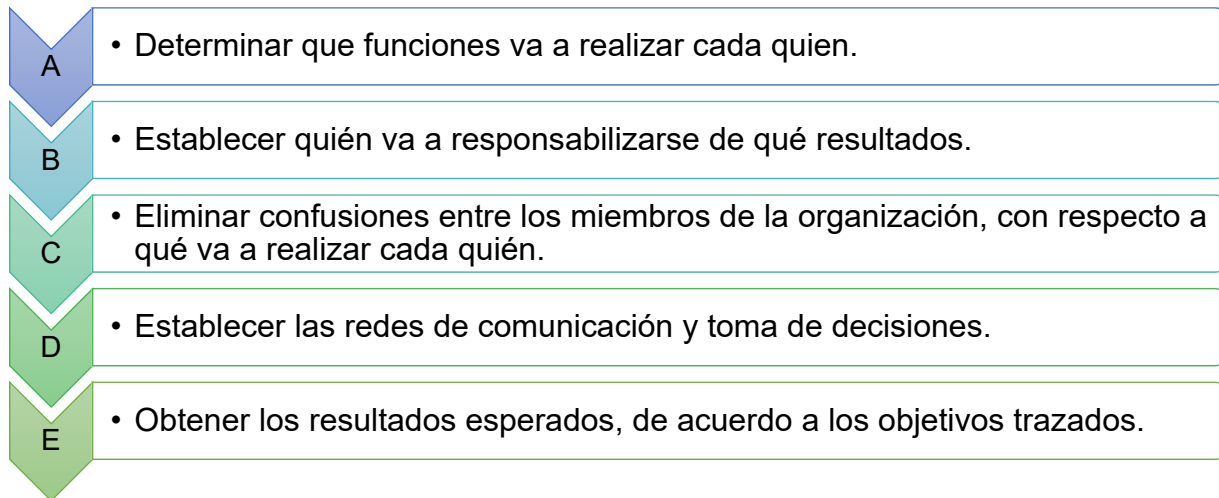


Figura 7.15. Funciones básicas de una estructura organizacional

Asimismo, una estructura organizacional se diseña para:



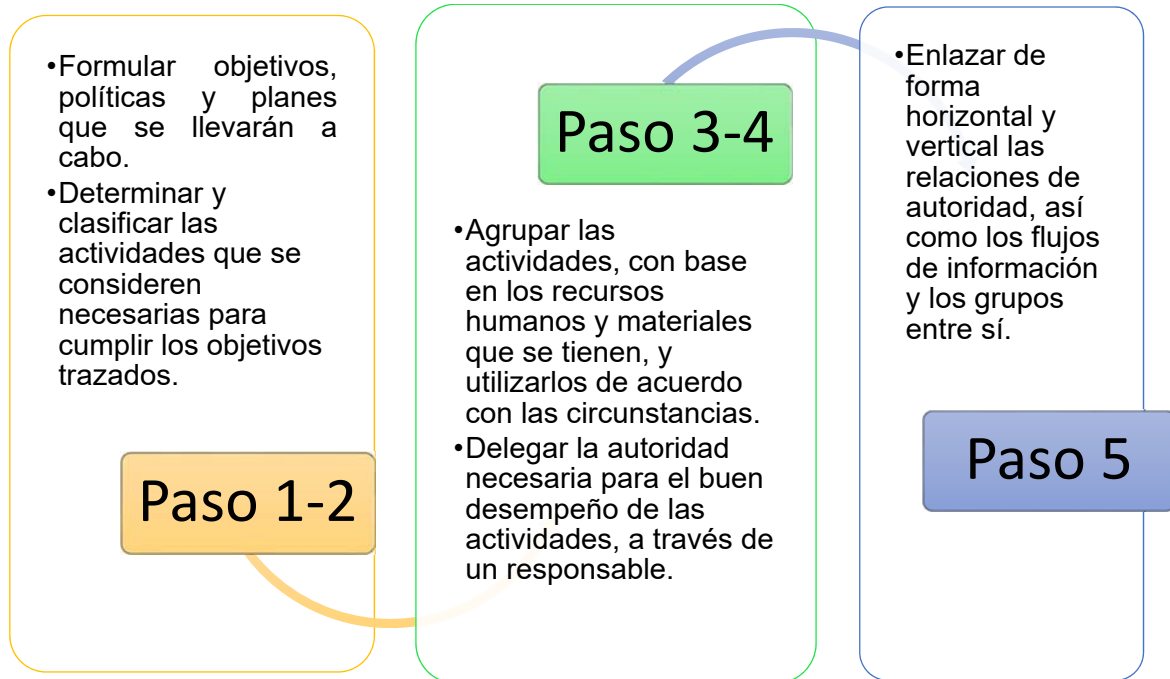
**Figura 7.16. Propósitos a considerar para diseñar una estructura organizacional**

De acuerdo con lo anterior, para Joaquín Rodríguez y Valencia (1998), el proceso de organizar consiste en una serie de etapas a través de las cuales se lleva a cabo la acción de organizar un ente social; es importante porque equilibra las necesidades de estabilidad y cambio del organismo. Asimismo, la estructura de la empresa garantiza estabilidad y contabilidad a las actividades, necesarias para que una organización avance de manera coherente hacia sus objetivos y planes; y cuando se altera, se puede producir una adaptación al cambio, o una resistencia al mismo.

Para llevar a cabo el proceso de organización, según Münch Galindo (2009, p. 261), “es necesario aplicar simultáneamente las técnicas y los principios organizacionales, como delimitar qué tipo de organización es la idónea en la situación específica que se esté manejando”.

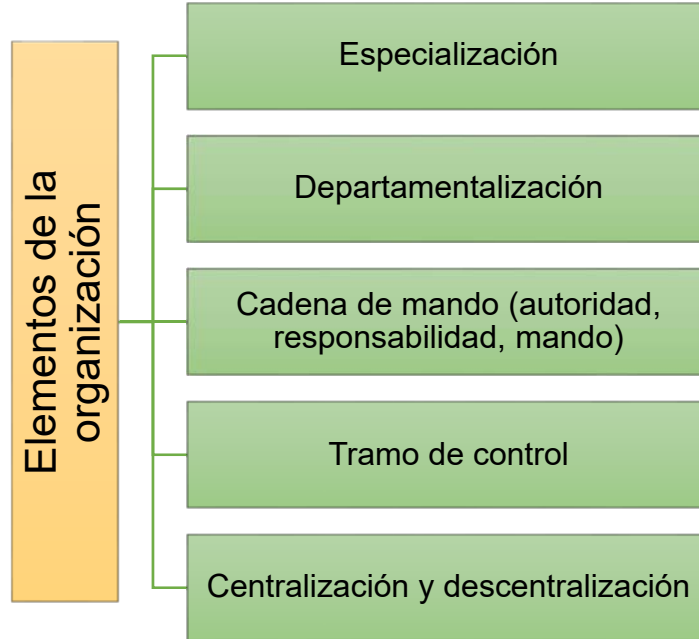
De acuerdo con Harold Koontz (1998, p. 261), el proceso de organización comprende los siguientes pasos, a partir de los objetivos generales de la empresa:





**Figura 7.17. El proceso de organización según Koontz**

De esta forma, cuando se diseña una estructura organizacional, es muy importante que los responsables se involucren en ello, ya que es un proceso que implica tomar decisiones con respecto los siguientes elementos que conforman a la etapa de la organización y que fueron ya vistos con detenimiento en las unidades anteriores.



**Figura 7.18. Elementos claves de la organización para el diseño de estructuras organizacionales.**

- **Especialización.** Consiste en dividir las actividades en tareas separadas (división del trabajo); cada empleado realiza (especializándose) una parte en lugar de hacerlo todo, ayudando a los empleados a ser más eficientes en la tarea o actividad a realizar, pero hay que hacerlo con ciertos límites (rotar al personal, asignar tramos de las tareas más amplios etc.), ya que una especialización en extremo puede ocasionar desánimo, fatiga, baja calidad etc.
- **Departamentalización.** Es la agrupación de las actividades en unidades similares (puestos), dicha agrupación nos lleva a determinar el tipo de departamentalización más adecuado para el organismo, de acuerdo al tamaño, giro, necesidades, funciones etc. Los tipos de departamentalización más comunes son el funcional, geográfica, productos, procesos, clientes, matricial, conglomerado etc.
- **Cadena de mando.** Está ligado con la autoridad y se refiere a la línea de autoridad que desciende de los niveles más altos hacia los más bajos, marca

los límites de quién le reporta a quién; en este concepto encontramos englobado a la autoridad (derecho a mandar y hacerse obedecer), la responsabilidad (capacidad para que un empleado asuma la obligación por la tarea a desempeñar) y el mando (un subordinado reporta a un solo jefe).

- **Tramo de control.** La cantidad de empleados que puede dirigir con eficiencia y efectividad un jefe.
- **Centralización y descentralización.** Es el grado en que la toma de decisiones se da en los niveles superiores del organismo. La centralización se da cuando los responsables de los niveles altos toman decisiones con poca información que proviene de los niveles bajos y la descentralización ocurre cuando de los niveles bajos, viene suficiente información para los niveles altos, o bien los empleados de los niveles bajos, toman decisiones. Es importante rescatar que nunca una organización será totalmente centralizada o descentralizada.

## 7.4 Diseño de las unidades administrativas

### 7.4.1. Especificación de funciones

Para diseñar la estructura orgánica (la cual ayuda a tomar la decisión de como deberá dividirse el conjunto total de las tareas en unidades, divisiones departamentos etc.), primero se tomarán en cuenta los elementos anteriormente mencionados, para posteriormente determinar y definir las funciones que se llevan a cabo en la empresa. Es decir, 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, mediante entrevistas y cuestionarios es como nos allegamos de información sobre las funciones y los puestos que tiene la empresa.

## 7.4.2. Diseño de puestos de trabajo

La estructura de los puestos de trabajo ayuda a decidir la forma en que deben agruparse los puestos. Por ello, 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, tomando en cuenta ciertas características:

1. El grado en que el puesto requiere llevar a cabo diversas actividades para realizar las funciones (habilidades y características).
2. Grado de importancia del puesto.
3. Grado en que el puesto hace un trabajo identificable.
4. Grado de libertad e independencia.
5. Grado de comunicación y toma de decisiones.
6. Elementos físicos del puesto (iluminación, espacio etc.).
7. Grado de utilización de la tecnología etc.



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.

### 7.4.3. Funciones genéricas y específicas

Determinados los puestos se procede a elaborar un listado de las funciones que lleva a cabo el puesto, si ya existe, hay que checar si va a sufrir modificaciones con el diseño de la nueva estructura, o si las funciones son nuevas, 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**, a continuación, veremos su función genérica y específica.





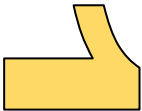
LOGO	RESTAURANTE “LA CHIQUITA” RECURSOS HUMANOS PERFIL DE PUESTO	LOGO
<p style="text-align: center;"><b>PUESTO:</b> Cajero</p> <p><b>DESCRIPCIÓN GENÉRICA DEL PUESTO:</b></p> <p>Llevar a cabo de forma correcta el cobro de las cuentas de los comensales.</p> <p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES GENÉRICA DEL PUESTO.</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Recibir dinero en efectivo, y en otras formas de pago.</li><li>2. Registrar directamente operando una computadora o caja los movimientos entrada y salida de dinero.</li><li>3. Realizar arqueos de caja.</li><li>4. Suministrar a su superior los movimientos diarios de caja.</li><li>5. Cumplir con las normas y procedimientos establecidos por la empresa.</li><li>6. Mantener en orden equipo y sitio de trabajo, reportando cualquier anomalía.</li></ol>		
<p style="text-align: center;"><b>FUNCIONES ESPECÍFICA DEL PUESTO</b></p> <p><b><i>Diarias, permanentes o cotidianas:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Crear fondo de caja.</li><li>• Cobrar consumo en efectivo</li><li>• Cobrar consumo con tarjeta de crédito.</li><li>• Cobrar con vales.</li><li>• Realizar devoluciones.</li><li>• Realizar cancelaciones</li><li>• Corte de caja.</li></ul> <p><b><i>Esporádicas o eventuales:</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Activar sistema alternativo (en caso de que no haya energía eléctrica, para continuar cobrando).</li></ul>		

**Periódica:**

- Semanalmente informe del área de caja.

**RESPONSABILIDADES: .....****RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS: .....****RIESGO DE TRABAJO: .....****PERFIL PARA EL CARGO: .....****CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS: .....**

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

**Otros ejemplos:****Nombre del puesto: Gerente General**

**Objetivo del puesto:** Planear organizar, dirigir y controlar los aspectos concernientes a las áreas funcionales; a fin de asegurar la eficiencia en las operaciones, maximizar los recursos para asegurar el crecimiento de la empresa.

**Funciones genéricas:**

- Administrar los recursos humanos, técnicos financieros y materiales de la empresa.
- Regular las políticas y procedimientos de la empresa.
- Asegurar que los servicios se completen y se dirijan de manera oportuna.

**Funciones específicas:**

- Administrar los asuntos concernientes a la nómina y documentos diarios de trabajo.

- Implementar y asegurarse que sus subgerentes y supervisores apoyen y repliquen las políticas en sus áreas de trabajo.
- Autorizar los candidatos para cubrir los puestos vacantes.
- Tomar la decisión final para la compra de ...
- Resolver los problemas o conflictos que puedan sucintarse dentro de la empresa.



**Nombre del puesto: Operador**

**Funciones genéricas:**

Invertir directamente en la fabricación de las unidades (ensamble)

**Funciones específicas:**

- Verificar la localización; disposición y condición del producto en proceso
- Verificar la materia prima y el producto terminado.
- Verificar la localización, disposición y condición de las herramientas necesarias para la realización de sus tareas.
- Mantener limpia su área de trabajo.
- Corregir inmediatamente los rechazos de las unidades defectuosas.
- Documentar.
- Cumplir con.....



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 en la sexta unidad de nuestra asignatura.

## 7.4.4. Comunicación interna y externa

Establecer y dejar claro el tipo de comunicación a la hora de diseñar unidades administrativas, es muy importante ya que da lugar a la forma en que debe transmitirse la información a fin de identificar los requerimientos, logros organizacionales y los colaboradores. La comunicación dentro de una organización, tiene como propósito dar paso al desarrollo organizacional, así como el de los empleados para su desempeño.

**La comunicación interna** se refiere a todas aquellas actividades que se realizan dentro de la organización a fin de crear y mantener las relaciones entre los miembros de la misma, para ello, se hace uso de todos aquellos medios de comunicación existentes en la organización.

**La comunicación externa**, se encuentra relacionada con las actividades que se llevan a cabo en la organización, pero de manera externa, es decir tiene que ver con las relaciones hacia el exterior, en una frase, se refiere a las relaciones públicas.

La comunicación en una organización debe ser interfuncional, a fin de generar los formatos y direcciones a las cuáles está destinada la información, y es que, a través de la comunicación, también se personaliza la autoridad.

Cuando hablamos de comunicación en el proceso organizacional, se pueden identificar conceptos como orden sugerencias, avisos, informes etc.

## **7.5. Errores comunes en la Organización**

### **7.5.1 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.

## 7.5.2. Incapacidad para clarificar las relaciones organizacionales

En ocasiones al 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.



## 7.5.3. Confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información



En ocasiones las líneas de autoridad no se establecen 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 formales a las que tiene acceso para intercambiar información ya sea con su jefe, con sus subordinados o con sus pares.

### Otros tipos de errores

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



## 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.

Asimismo, se debe tener muy presente que al delegar no se libera de la responsabilidad, la misma, se comparte porque al final, es el general por ejemplo el responsable por los actos de sus subordinados.

## Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad

En este curso hemos hablado de la importancia de delegar autoridad y compartir responsabilidad; que ambas van juntas; que no puede ser menor la autoridad y mayor la responsabilidad, y tampoco el caso de mayor responsabilidad y menor autoridad. Por ejemplo, si un jefe delega la autoridad a alguien para realizar una investigación de mercado, pero no le 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.

De igual manera sucede, cuando ese jefe asigna la función de realizar la investigación de mercado, pero no da la autoridad para mandar y hacerse obedecer con los encuestadores. En cambio, si el jefe le responsabiliza de los resultados de la misma, ese delegado no podrá ser responsable del trabajo de los entrevistadores si no los supervisó, si no se comunicó con ellos ni les dio instrucciones. ¿Cómo

podría pedirle ese jefe que asuma la consecuencia de la investigación de mercado, si no intervino en el proceso con los entrevistadores?

Lo anterior 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.

### 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 delimita con exactitud la autoridad que van a tener esos jefes sobre los empleados, y terminan por dar instrucciones u 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.



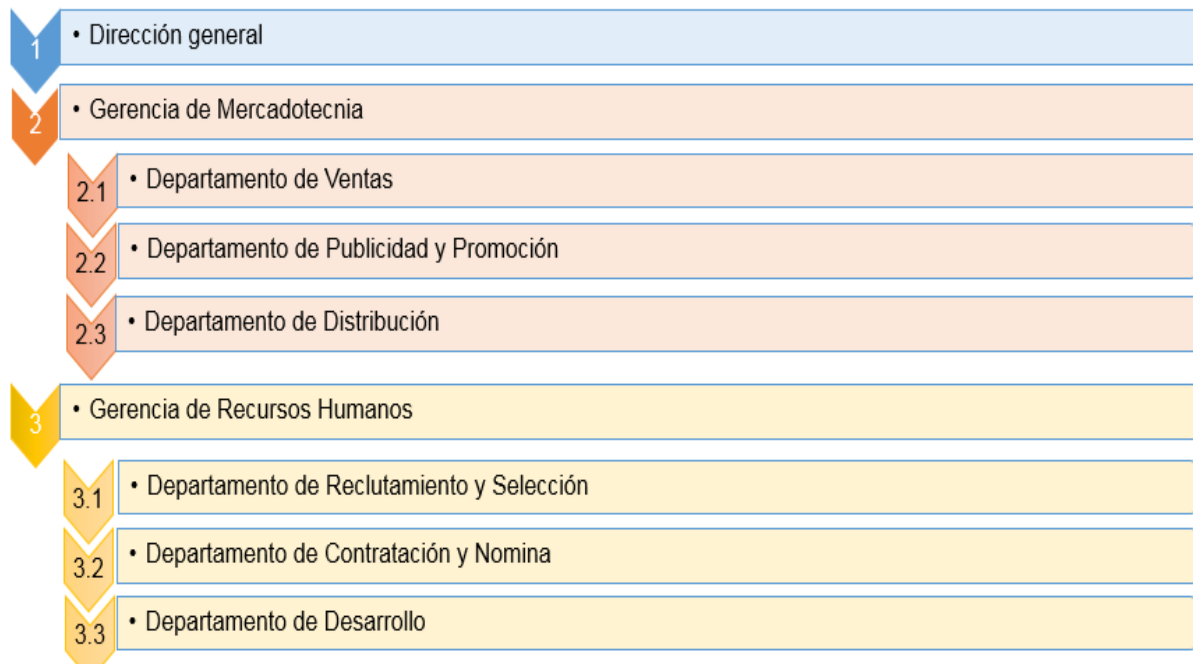
## 7.6. Organigramas

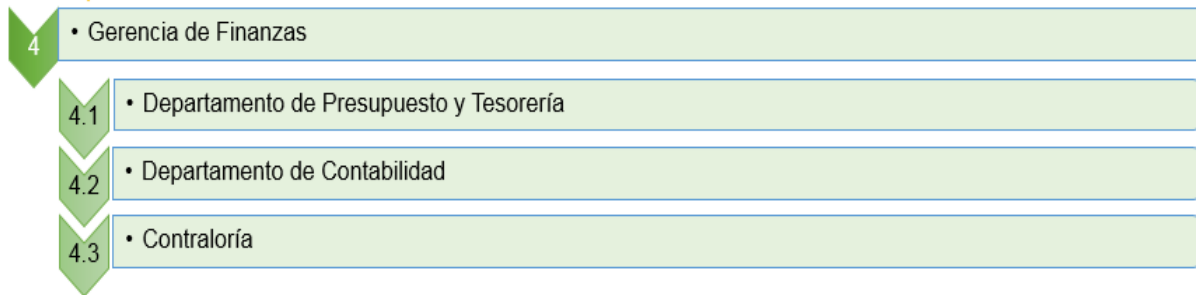
### 7.6.1. Definición y clasificación

#### Definición

Ya vimos que las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica para alcanzar sus objetivos, la forma más sencilla de estructurar una empresa es la departamentalización. **La estructura orgánica de una empresa** es ese listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa y para facilitar la lectura, comprensión y evaluación de las estructuras organizacionales, se han elaborado los **organigramas**, que justamente definen de forma gráfica, la estructura organizacional, sea cuál sea la **departamentalización**.

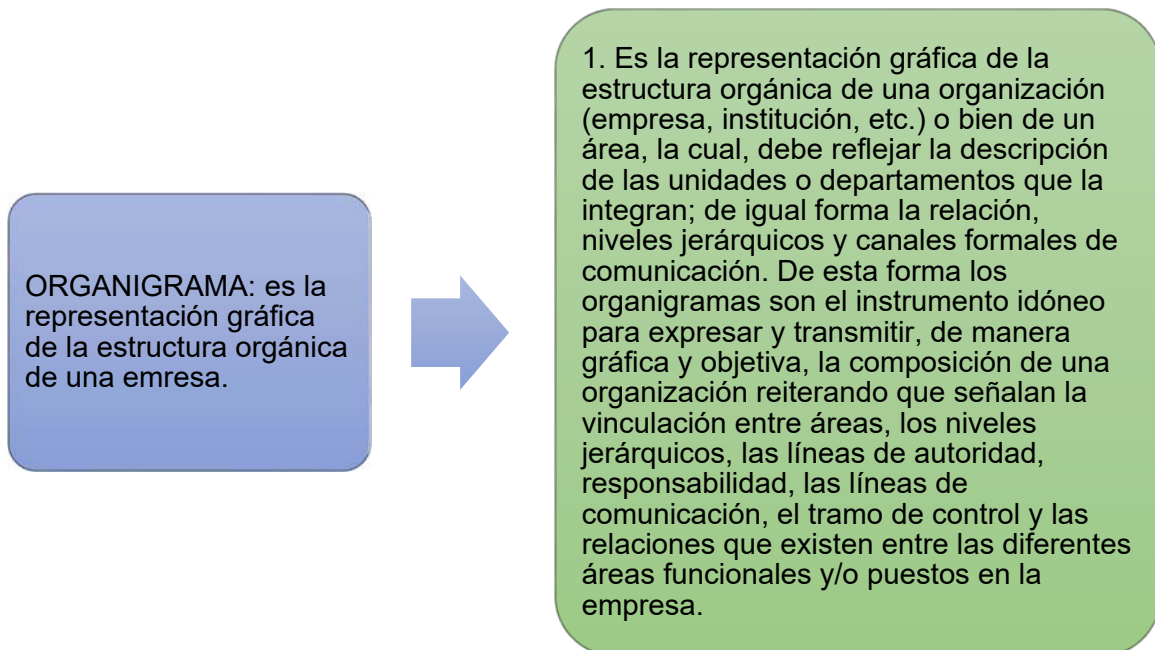
Por ejemplo, la **estructura orgánica** de una empresa comercial podría ser la siguiente:





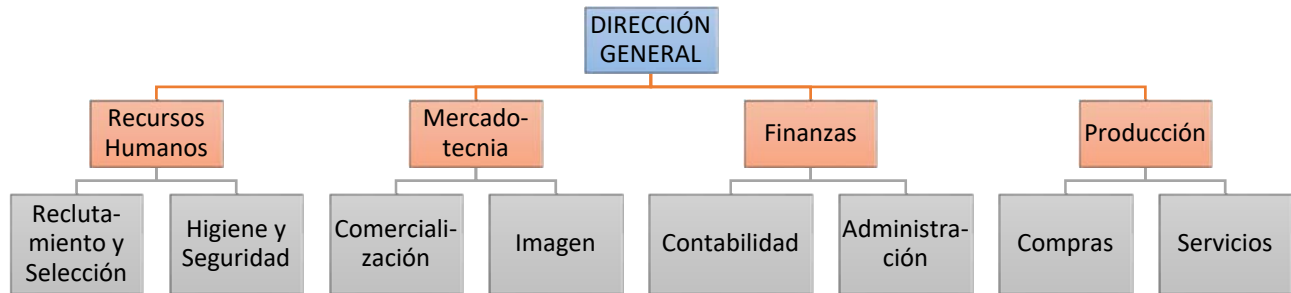
**Figura 7.19. Ejemplo de una estructura orgánica**

Posteriormente, para facilitar la lectura, comprensión y evaluación de las estructuras organizacionales se han elaborado **organigramas**, pero ¿Qué es un organigrama?



**Figura 7.20. Definición de organigrama**





**Figura 7.21. Ejemplo de una estructura orgánica representada gráficamente en un organigrama**

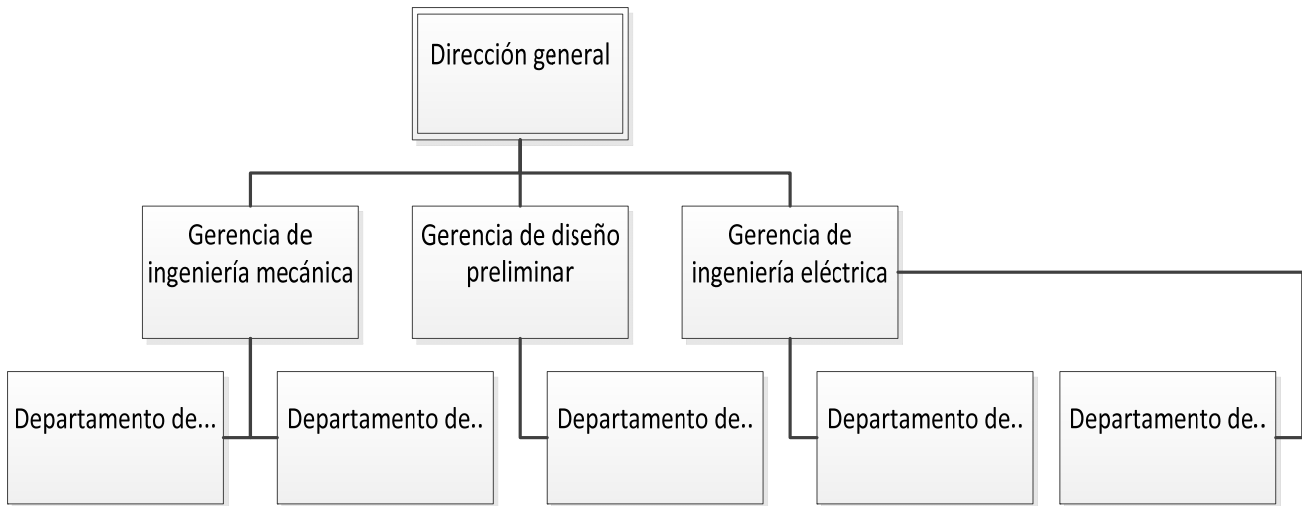
## Clasificación

Un organigrama al ser el instrumento que proporciona la representación gráfica de la organización y que permite entenderla de forma general, así como, el grado de integración entre sus unidades, tiene como finalidad constituirse como un medio de consulta formal, señalar las relaciones de jerarquía de los diferentes departamentos que integran la entidad, facilitar al personal, el ubicar los puestos y su relación y finalmente, a descubrir posibles errores, duplicidad o tramos de control suficientes o insuficientes o innecesarios.

A su vez los organigramas tienen diferentes clasificaciones, entre las más conocidas se encuentran:

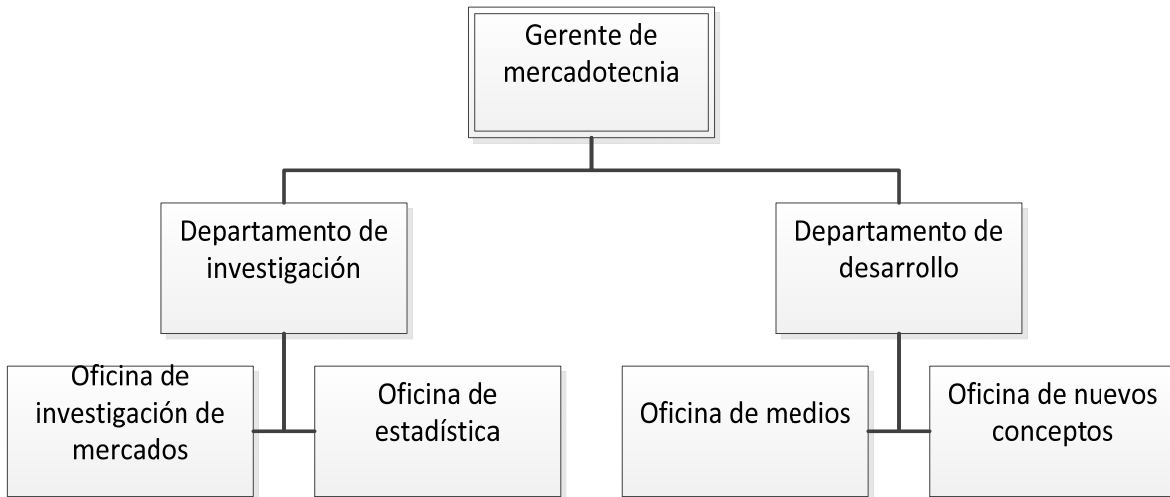
Por su **ámbito de aplicación o contenido** se clasifican en:

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



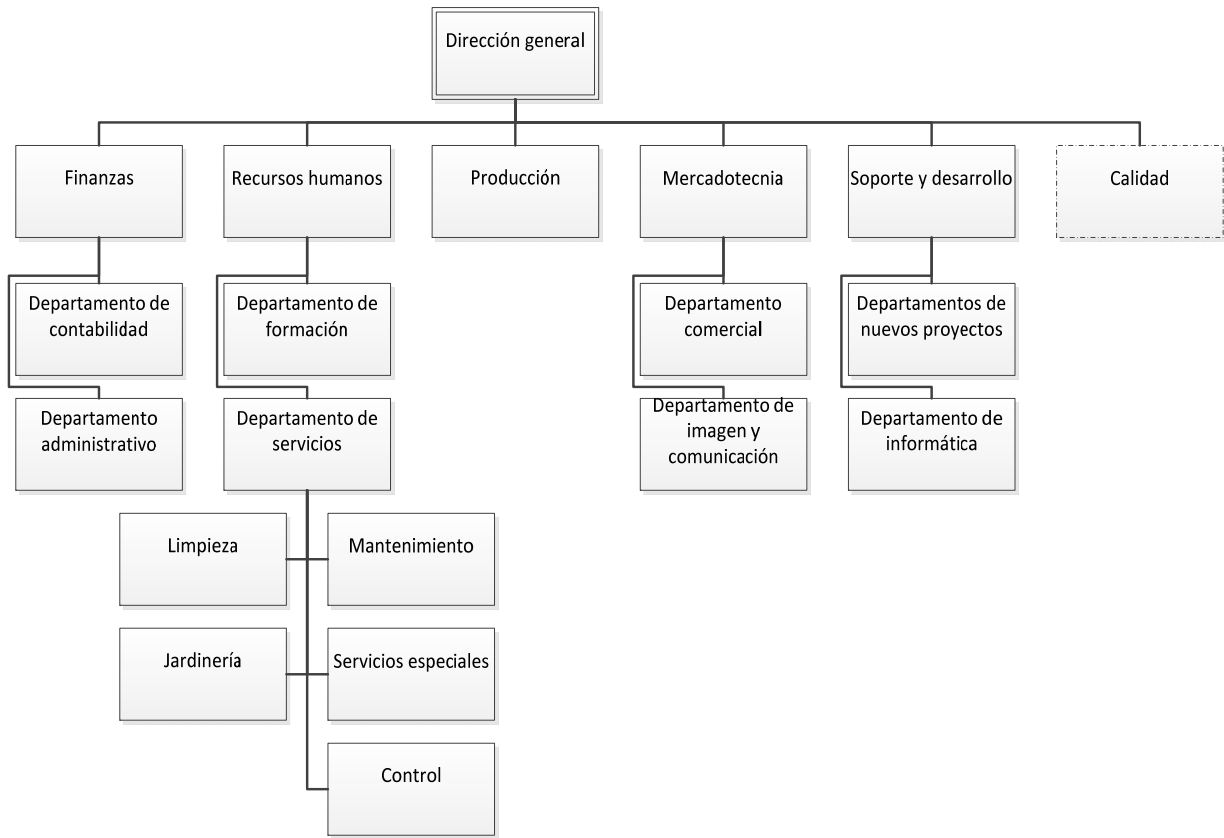
**Fig. 7.22. Organigrama general**

b) **Específicos.** Contienen la información de un área funcional determinada de la empresa.



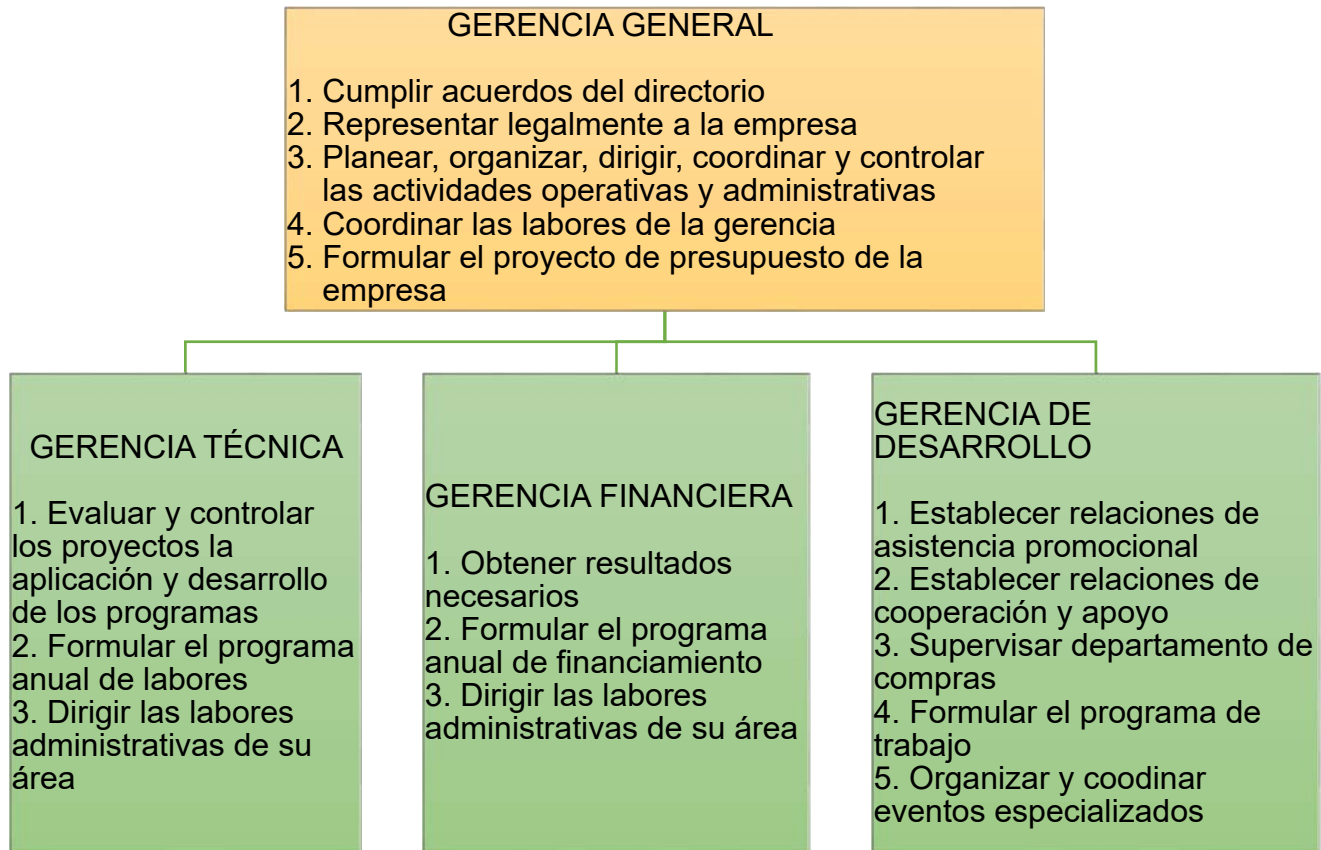
**Fig. 7.23. Organigrama específico**

c) **Analíticos:** Muestran una parte de la estructura organizacional de manera detallada.



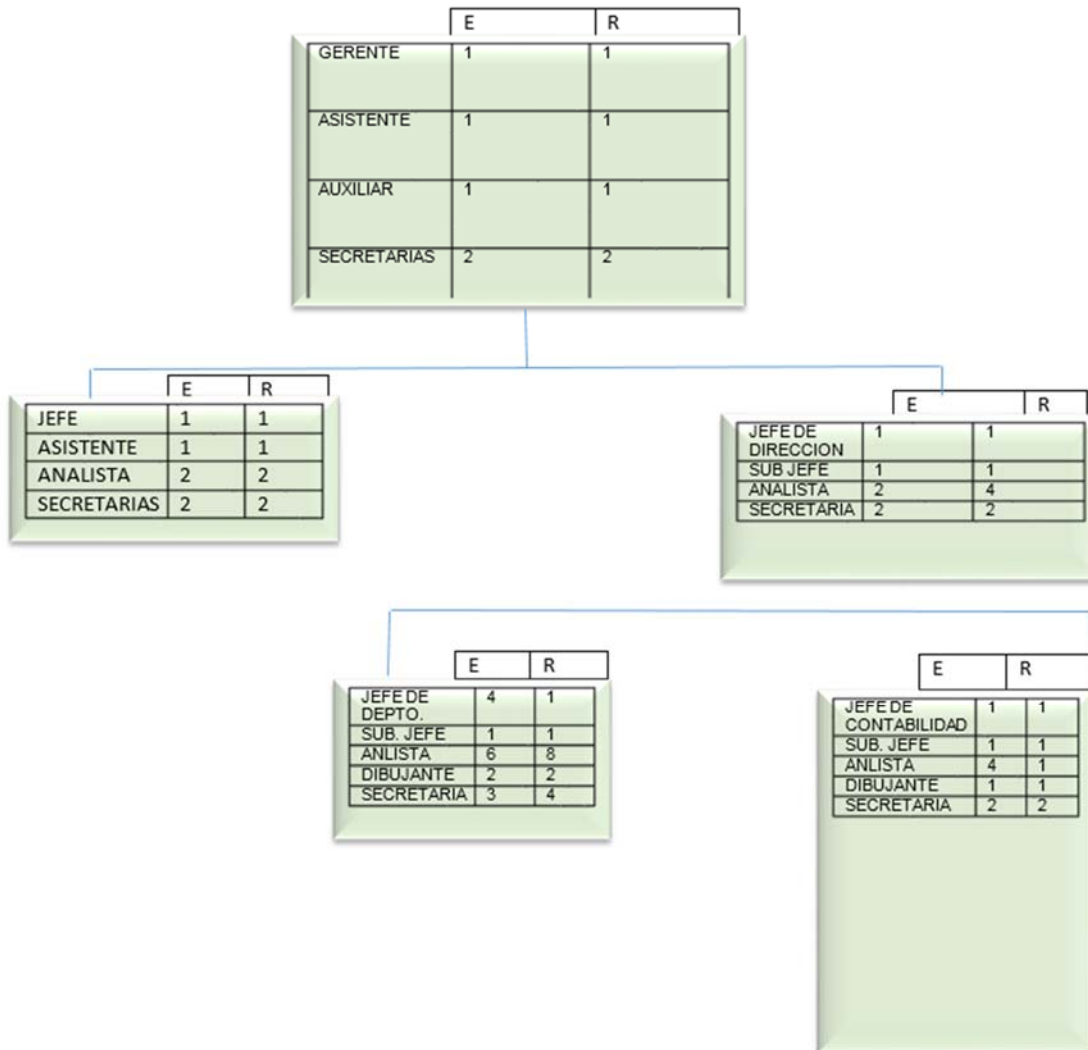
**Fig. 7.24. Organigrama Analítico**

d) **Funcionales:** Indican las funciones principales que realizan las unidades o departamentos representados.



**Fig. 7.25. Organigrama Funcional.**

e) **De integración de puestos:** Los diferentes puestos son establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, incluye el número de plazas ocupadas.

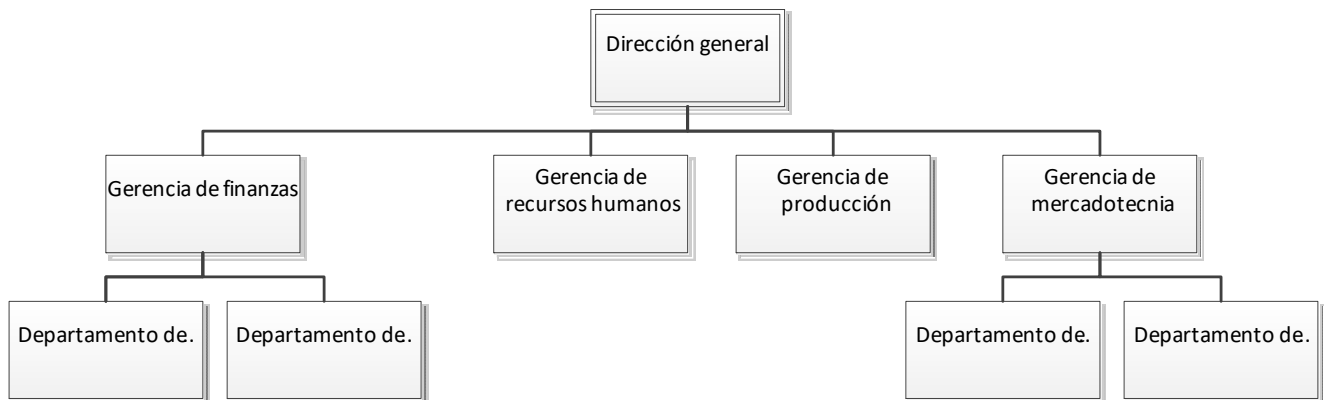


**Fig. 7.26. Organigrama de integración de puestos**

Por **su diseño o presentación** se clasifican en:

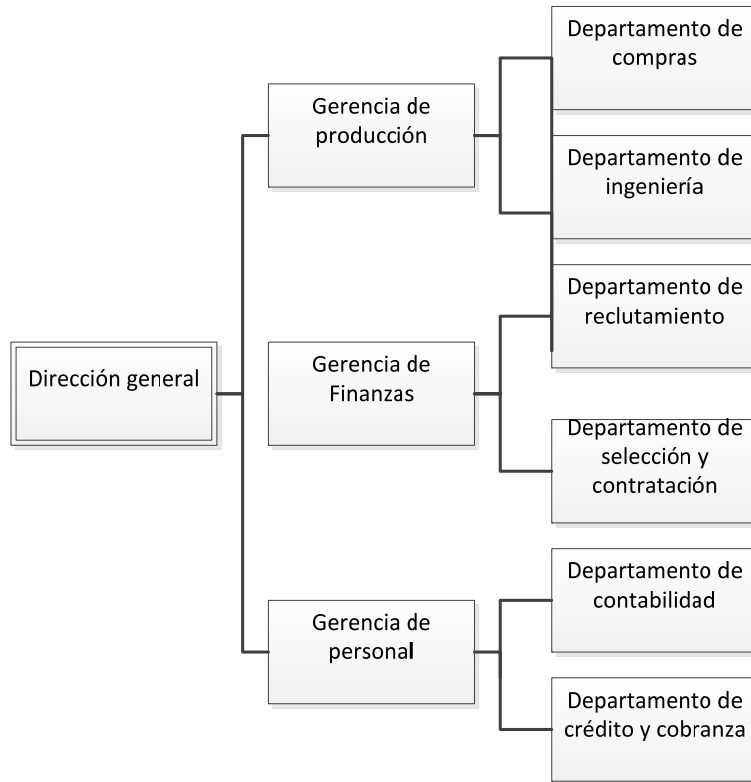
a) **Verticales**. Son la forma más común de presentar el organigrama de un organismo social. Se comienza con los niveles de mayor jerarquía hasta descender a los niveles inferiores (de arriba hacia abajo).

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



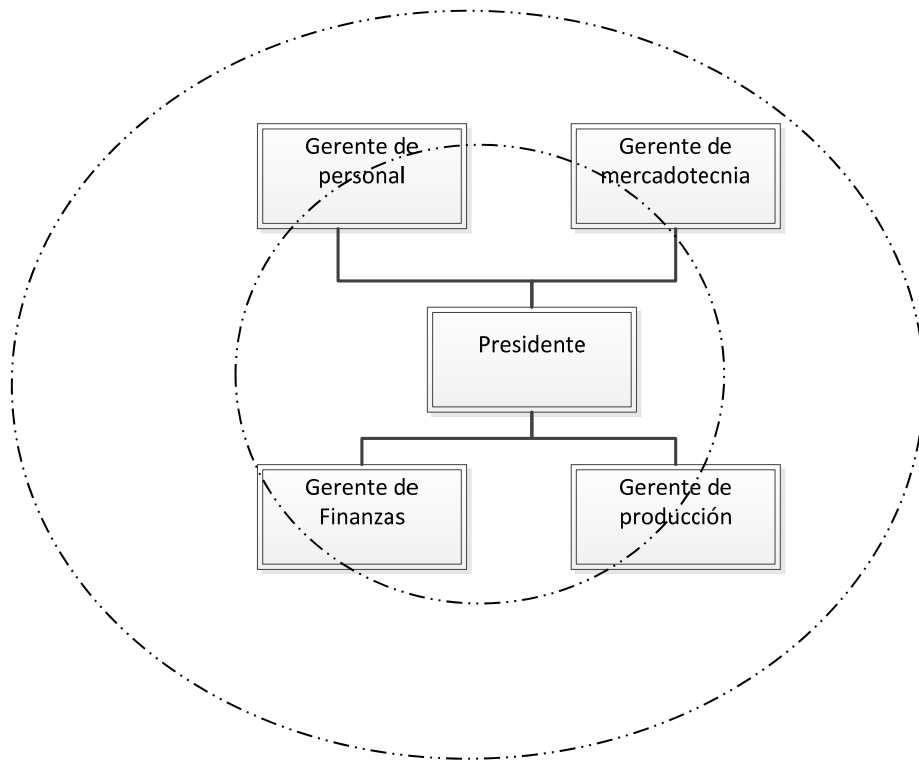
**Fig. 7.27. Organigrama vertical**

b) **Horizontales**. En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha, incluyen los mismos elementos del organigrama vertical solo que, como ya dijimos, comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda. Conforme nos vamos desplazando a la derecha, va disminuyendo el nivel jerárquico. Las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.



**Fig. 7.28. Organigrama horizontal**

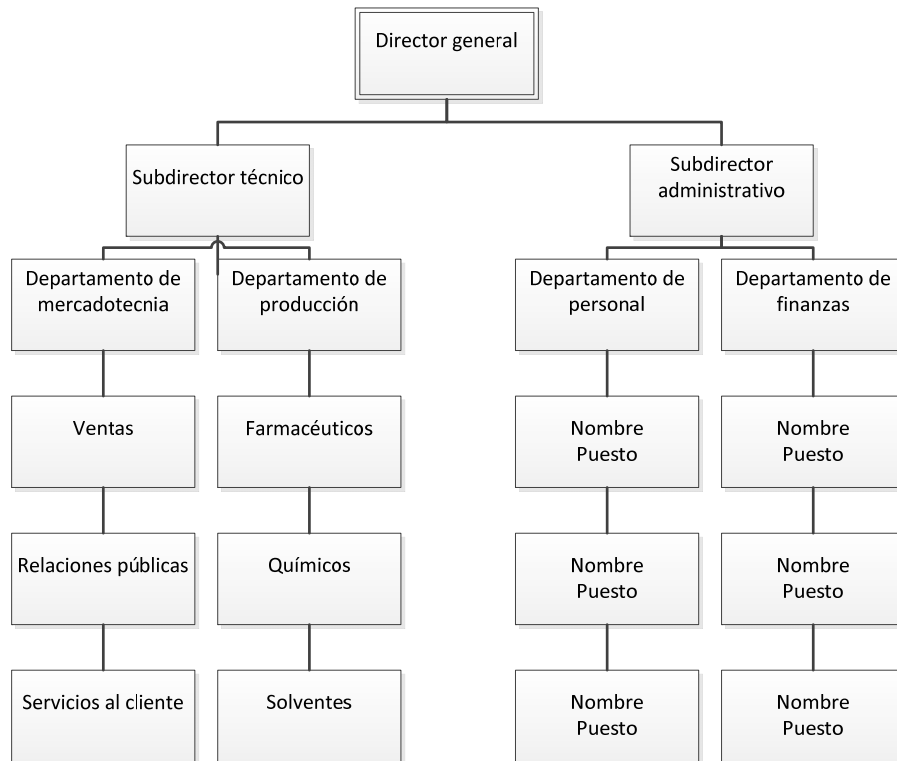
c) **Circulares.** En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos quedan representados desde el centro hacia fuera. El nivel jerárquico mayor queda en el centro y de ahí hacia la periferia se representan los demás niveles. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos y se les liga 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 estatus 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.



**Fig. 7.29. Organigrama circular**

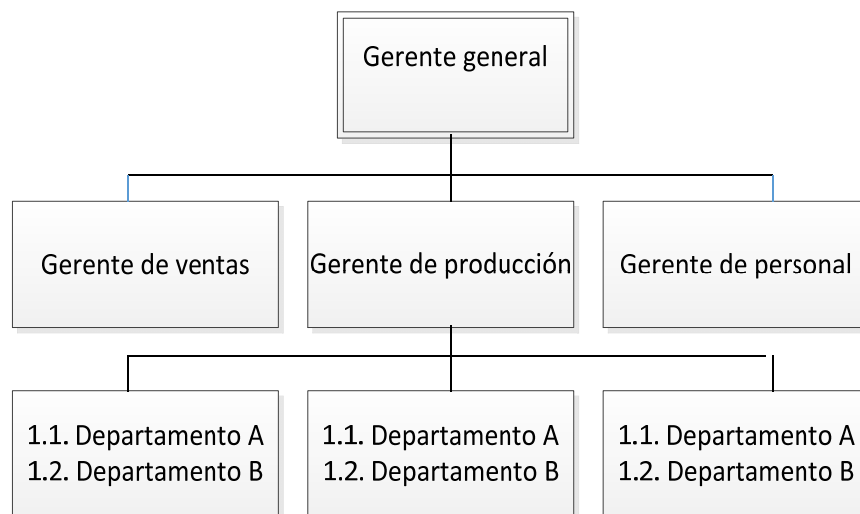
d) **Mixto.** Se presenta una combinación de un organigrama vertical con uno horizontal en uno solo. Normalmente se hace así por cuestiones de espacio, es decir, se busca la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.





**Fig. 7.30. Organigrama mixto**

e) **Bloque.** También pueden establecerse organigramas por bloques que son una variante de los organigramas verticales, los cuales se representan así:



**Fig. 7.31 Organigrama de bloque**



Para conocer más sobre el tema “[organigramas](#)” puedes auxiliarte de videos relacionados con el tema. (Sanchez, 2014):

(s.f). Obtenido de: [https://www.youtube.com/watch?v=dscBPmm1jJ4&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=dscBPmm1jJ4&feature=player_detailpage)  
*Consultado: 12 agosto 2015*



Para que puedas obtener una mayor explicación y el tema quede entendido, puedes auxiliarte de algunos videos como [ORGANIGRAMAS](#) (Definición y tipos)

(s.f.). Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=0SNV1k7ma9k&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=0SNV1k7ma9k&feature=player_detailpage)  
*Consultado el: 14 de agosto del 2015*

## 7.6.2. Diseño de organigramas

### Diseño

Gráficamente los elementos que se deben utilizar para el diseño de organigramas son:

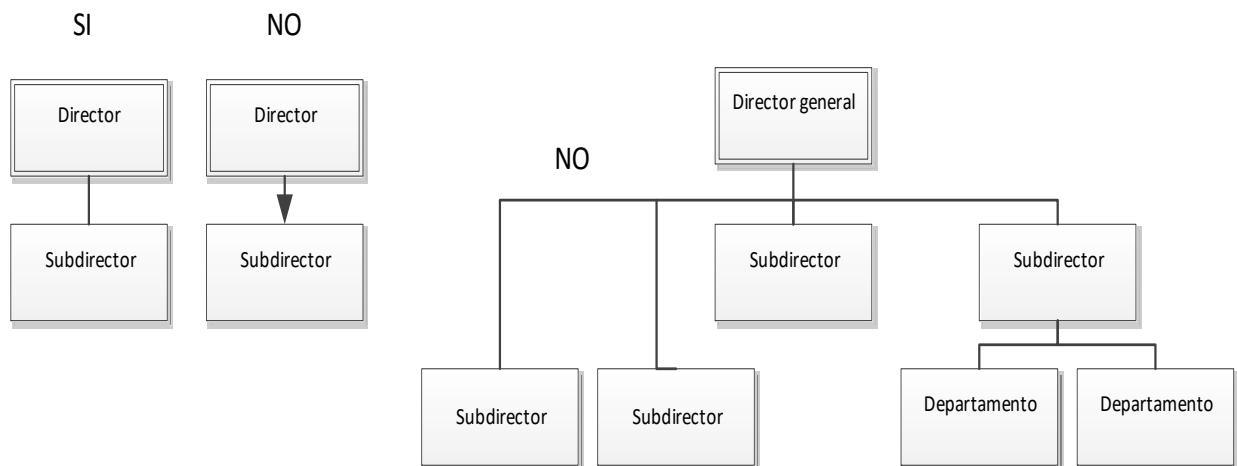
- Figuras para representar los diferentes departamentos.
- Líneas de conexión que indican las relaciones entre las unidades y su naturaleza.

## Reglas

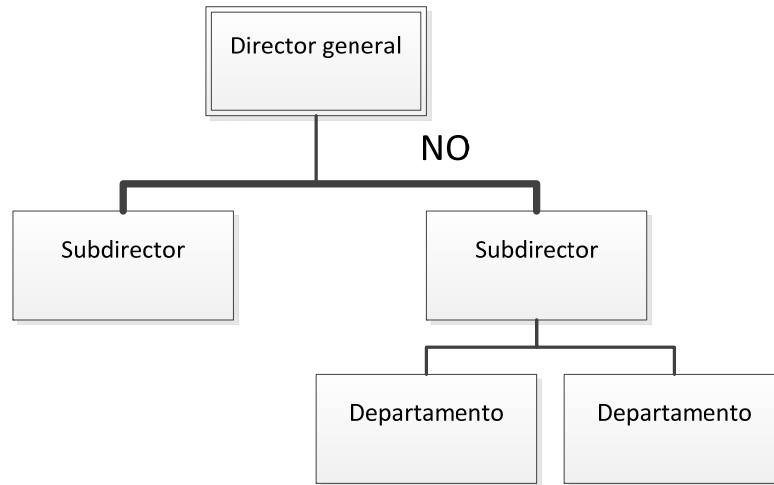
1. Se debe usar un solo tipo de figura y del mismo tamaño (uniformidad), ya que el tamaño no es simbolo de la jerarquia. La lectura dene ser horizontal para facilitar la misma. La colocacion se hara de acuerdo a los niveles jerarquicos (primer nivel,segundo nivel).



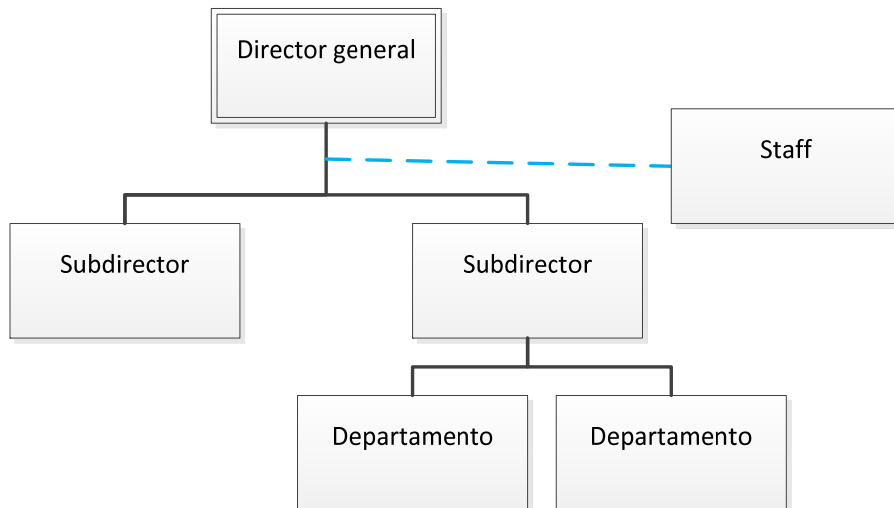
2. Se emplean líneas para mostrar las relaciones entre unidades o departamentos. La relación principal de autoridad es “lineal”, implica subordinación entre los responsables y los subalternos. No deben terminar en flechas ya que la relación es ascendente y descendente. Asimismo, todas las unidades que dependan de un superior debe quedar unidas por una sola línea no debe haber un cruce de líneas. y las figuras se presentan del mismo tamaño.



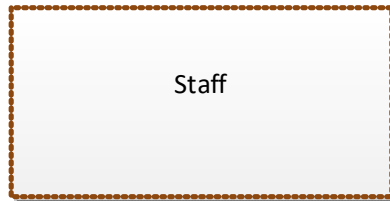
3. Se debe mantener el mismo grosor de las líneas, es decir, debe haber uniformidad y no adelgazarla o engrosarlas a medida que van descendiendo los niveles.



4. Las relaciones de staff se representan con líneas punteadas cuando son externas.



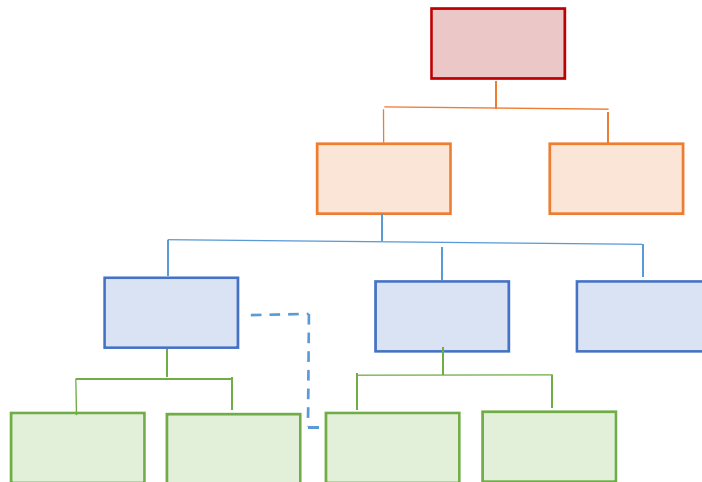
5. Cuando las relaciones de staff son internas, representan con líneas continuas, pero de un trazo fino.



## Relaciones

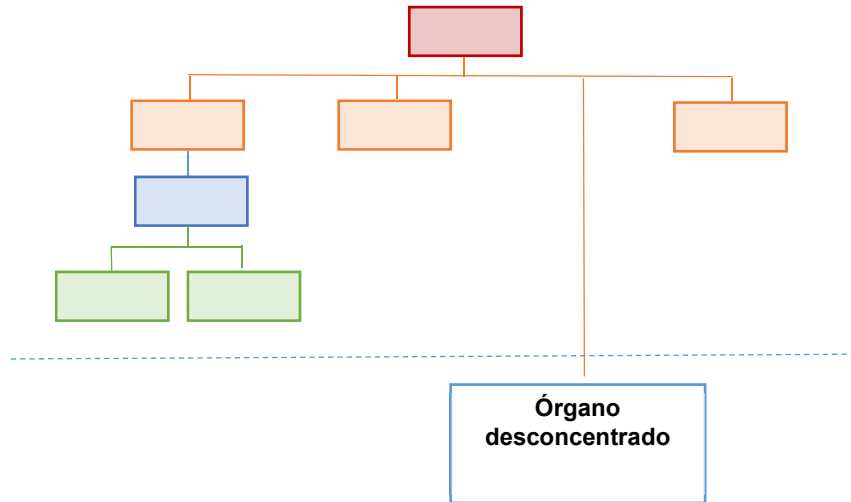
□ **Relaciones de autoridad funcional**

Representa la relación de mando especializado, no la de la dependencia jerárquica. Se puede representar por medio de líneas discontinuas.



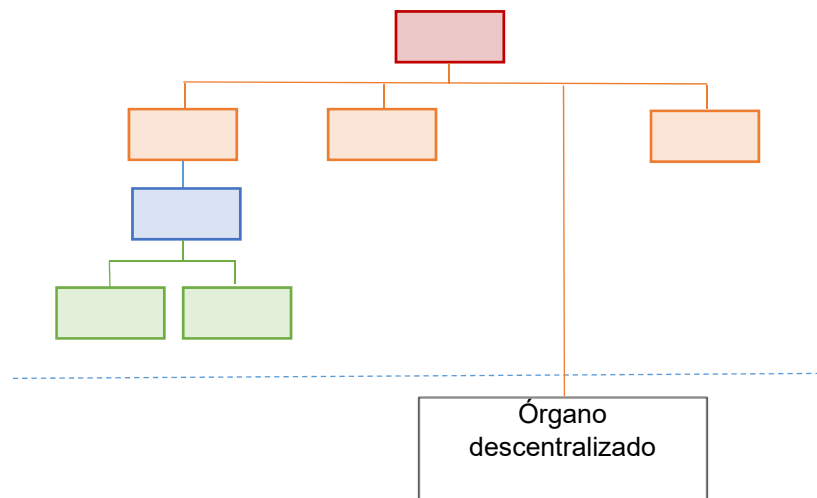
□ **Relación de órganos desconcentrados**

Se da cuando las instituciones, empresas o entidades, disponen de órganos llamados desconcentrados. El trazo es una línea de eje de trazo discontinuo.



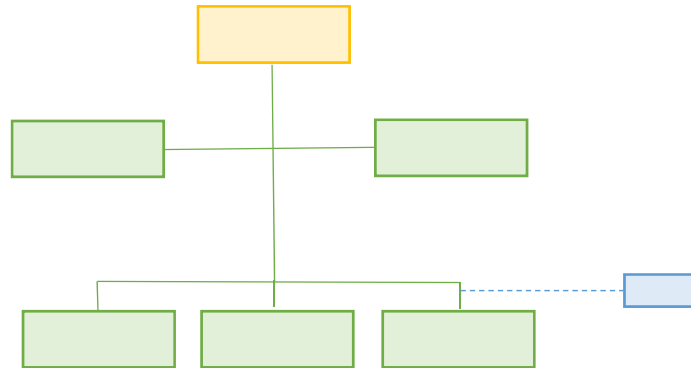
□ **Relación de órgano descentralizado**

Es una relación de autoridad de línea directa. Su trazo es una línea discontinua.



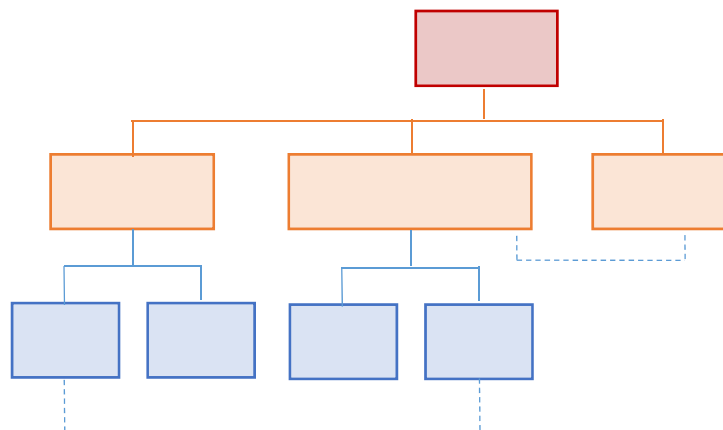
□ **Relaciones de staff**

Se da entre las unidades que proporcionan información técnica o conocimientos especializados. Su trazo es a través de líneas discontinuas.



□ **Relación de coordinación**

Consiste en interrelacionar actividades que realizan las diferentes unidades o departamentos. Se representan por medio de líneas largas con trazo discontinuos.



## Concluyendo

- Un rectángulo indica autonomía.
- Un rectángulo con línea continua indica una unidad de trabajo permanente y forma parte de la organización.
- Un rectángulo formado por línea discontinua, indica que no pertenece a la institución, o bien son comisiones o comités internos.
- Las líneas completas, seguidas sin separación, indican autoridad formal, (mando, comunicación y jerarquía).
- Las líneas horizontales señalan o indican la especialización y su relación.
- Cuando la línea va por la parte de en medio del recuadro y por arriba, indica una relación de mando.
- Cuando la línea se presenta de forma perpendicular a otra, entonces indica que existe o es de carácter de asesoramiento.
- Líneas discontinuas, por debajo del recuadro indican que existe una relación entre unidades por ejemplo desconcentradas descentralizadas

### 7.6.3. Recomendaciones para su elaboración

El proceso de elaboración de un organigrama debe considerar, antes que nada:

- La autorización de los niveles superiores (apoyo).
- Recopilación de la información.
- Clasificación y registro (de la información).
- Análisis.
- Diseño.



Posteriormente al elaborar un organigrama se debe tomar en cuenta:

**1**

Debe ser claro. Evitar confusiones, para ello se recomienda que tenga el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro debe estar separado del otro. Es importante que muestren la situación presente de la organización; por ello, debe incluir al margen inferior derecho la fecha de actualización y seis posible la unidad responsable de su elaboración.

**2**

Los departamentos o unidades, así como sus interrelaciones deben estar perfectamente definidos, mostrando claramente los niveles jerárquicos. Los organigramas normalmente deben comenzar con los niveles más altos y terminar con los jefes o supervisores de los últimos niveles.

**3**

Debe 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.

**Fig. 7.33. Recomendaciones para elaborar un organigrama**

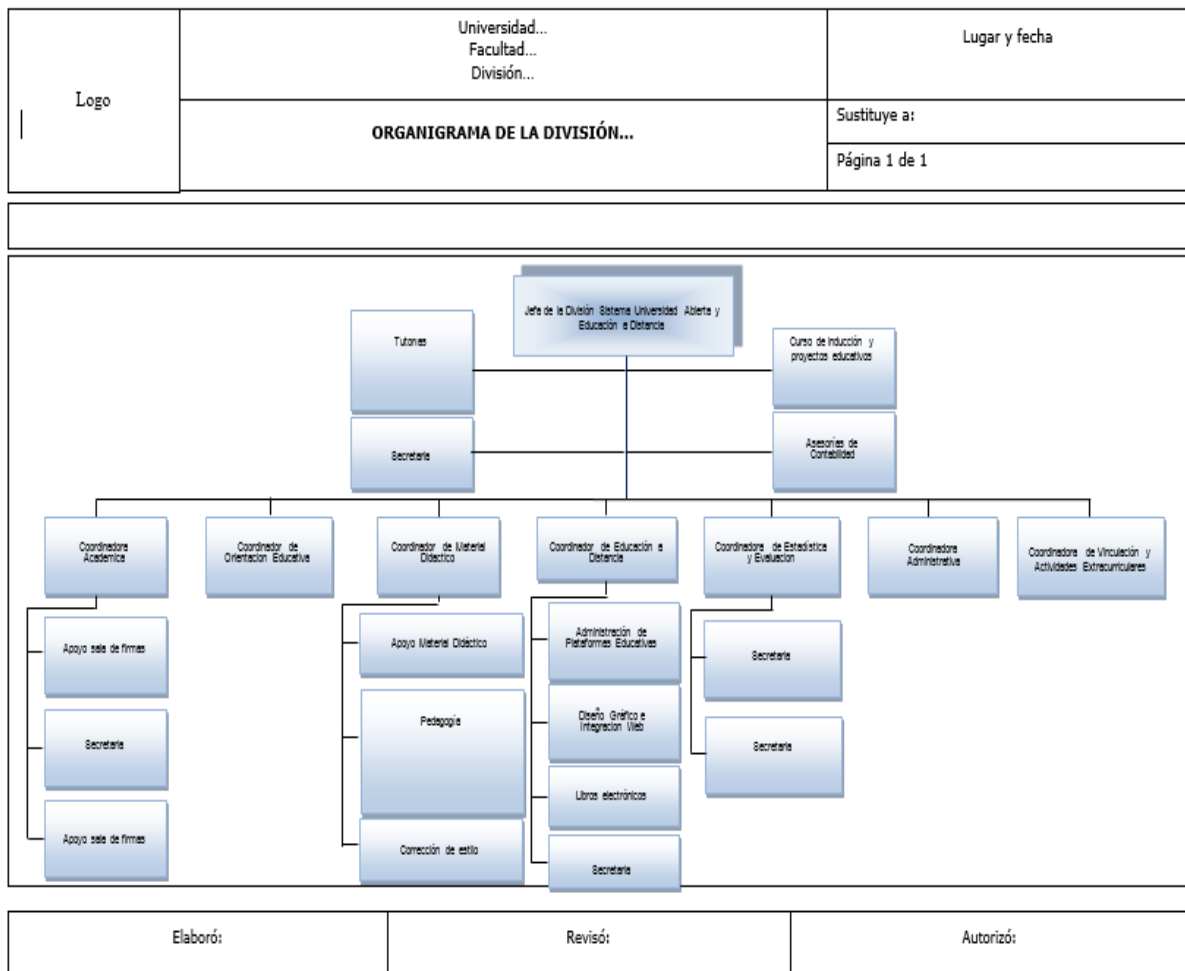
## Relaciones de autoridad



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.

Finalmente, un organigrama contiene datos para su identificación: Logos de la empresa, título (encabezado), nombre de quien lo elaboró, revisó y autorizó, fecha de formulación, actualización, gráficos o símbolos para representar la estructura administrativa o líneas que se consideren especiales.

Por ejemplo:



**Fig. 7.33. Ejemplo de organigrama con los datos mínimos de identificación**



Finalmente, puedes consultar videos relacionados con la [METODOLOGIA ELABORACION ORGANIGRAMAS](#) para que el tema quede más claro.

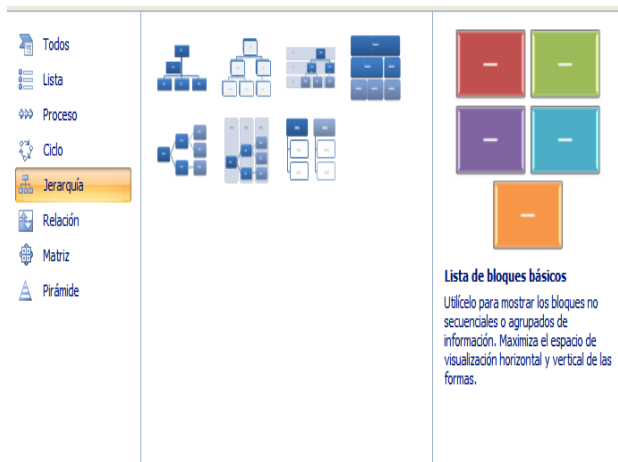
(s.f.). Obtenido de: [https://www.youtube.com/watch?v=yStDnSYBSAs&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=yStDnSYBSAs&feature=player_detailpage)

Consultado el: 14 de agosto del 2015

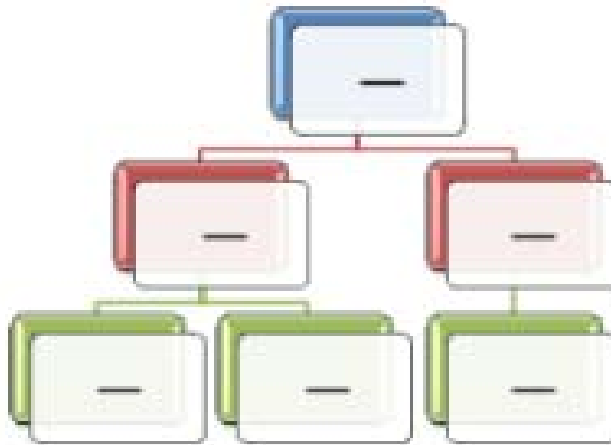
## 7.6.4. Software para apoyar la elaboración de organigramas

Finalmente, a continuación, se presentan sugerencias de software, que te pueden ser útil para la elaboración de organigramas.

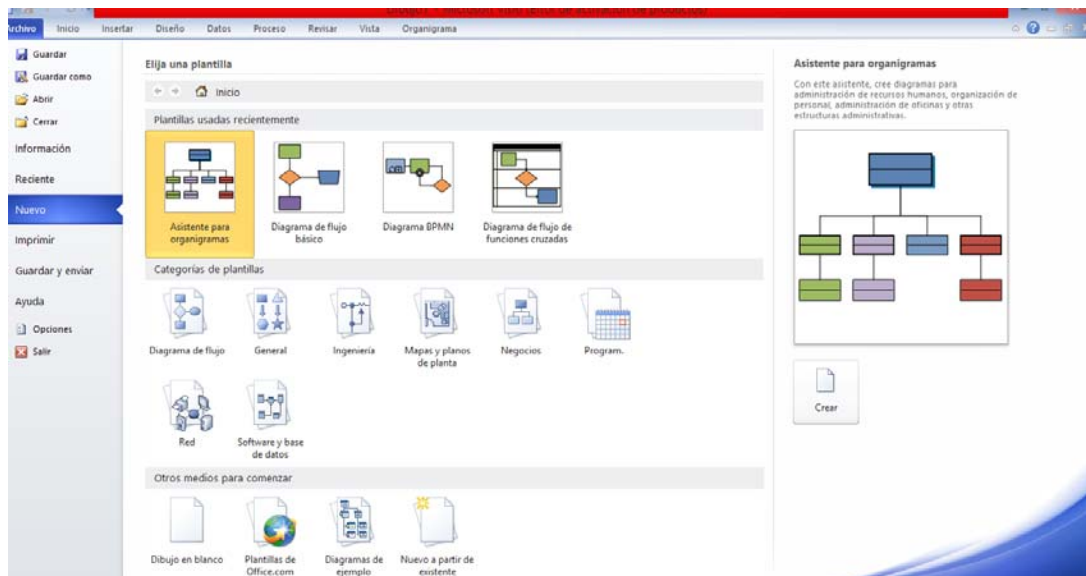
El uso de **Office Word**, utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas, dar clic en el ícono de Insertar, y posteriormente dando clic en el ícono Formas, donde se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas. En la barra de herramientas, dar clic en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



También podemos hacer uso de Office **PowerPoint**. En la barra de herramientas, dar clic en insertar, luego en SmartArt, y aparece la figura de organigramas, damos clic 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 entre otros. 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.



Puedes consultar tutoriales sencillos para elaborarlos en Word por ejemplo: [Tutorial Word-Crear un organigrama](#)



(s.f.). Obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=HoiHolprHS8>

Consultado el: 14 de agosto del 2015

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad vimos el concepto y proceso que se sigue para el diseño de las estructuras organizacionales, las consideraciones para diseñar la estructura a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional entre otras, sobre 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.

También, vimos errores como 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.



Finalmente, en la unidad también se incluyó a 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.

## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Weihrich (2004)	10	310-320
Franklin (2014)	4	101-114

## Unidad 8

# Elementos para el diseño de procedimientos administrativos





# OBJETIVO PARTICULAR

El alumno diseñará sistemas y procesos administrativos mediante diversos métodos que permitan el logro de los objetivos.

## TEMARIO DETALLADO

(18 horas)

### 8. Elementos para el diseño de procedimientos administrativos

8.1. Concepto de sistema, función método, proceso, procedimiento, actividad, tarea y operación

8.2. Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos

8.3. Diseño de procesos y procedimientos

8.4. Mapeo de procesos

8.5. Procedimiento descriptivo

8.6. Diagramas de flujo de procedimientos (diversas metodologías ANSI y ASME)

8.7. Normas de operación (autorizaciones, vestimenta, excepciones etc.)

8.8. Medidas de rendimiento de los procedimientos (costo, calidad, servicio y rapidez)

8.9. Análisis y diseño de formas

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

# INTRODUCCIÓN

Un proceso se puede definir como una secuencia lógica de pasos encaminados al logro de un objetivo; son diseñados para un mejoramiento de la productividad, para llevar un orden o tener muy clara la actividad y así eliminar problemas e incurrir en el mínimo de errores.

Por su parte un procedimiento consiste en seguir una secuencia de pasos definidos de manera cronológica para desarrollar una actividad de manera eficiente.

Finalmente, ambos son esenciales para la emisión de una “labor administrativa”.

De igual forma, un sistema organizacional debe llevar a cabo procesos para lograr sus objetivos. 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 y los procedimientos, sus elementos, sus características y su técnica de diseño porque, de lo contrario, difícilmente estaremos en un ambiente de mejora.

Los pasos a seguir, para poder identificar un proceso o procedimiento, factible de crearse o bien de simplificarse o mejorarse son:

1. Identifica el proceso, procedimiento o parte del mismo, que se desea mejorar.
2. Definir los límites (donde inicia y donde termina).

3. Observar los pasos del proceso o procedimiento y como se mueve el flujo de la información entre el área y con las áreas (ascendente, descendente, lateral etc.)
4. Registrar lo observado.
5. Recabar todos los datos cuantitativos relevantes al proceso.
6. Analizar y resumir lo observado y encontrado.
7. Identifican áreas de mejora.
8. Crear, simplificar o mejorar el proceso o procedimiento de acuerdo a la técnica seleccionada.
9. Implantar el proceso o procedimiento.
10. Vigilar el funcionamiento del proceso o procedimiento.
11. y corroborar el funcionamiento del proceso a fin de determinar si es correcto.



De igual forma, en esta unidad, abordaremos lo referente a cómo elaborar diagramas de flujo administrativos.

Un diagrama de flujo se define a grandes rasgos como la representación gráfica del flujo o secuencia de pasos para realizar una actividad; tiene como característica principal, el indicar la secuencia del procedimiento en cuestión, las áreas involucradas y los responsables de su ejecución.

Esta representación gráfica se efectúa a través de formas y símbolos para diagramar la actividad, procedimiento, etc., por lo que es importante tener presente la metodología que debe llevarse a cabo, a través de la identificación de una serie de símbolos a utilizar, su significado y aplicación y es que, dentro del ámbito de los sistemas, procesos, procedimientos etc., 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 procesos y procedimientos, como ya se mencionó, permite la comprensión y el entendimiento de los mismos.

Los pasos para elaborar un diagrama de flujo son:

1. Identificar el inicio y el final del proceso.
2. Analizar todo el proceso.
3. Definir los pasos del proceso.
4. Elaborar una especie de borrador del diagrama de flujo.
5. Presentar el borrador a todos los involucrados.
6. Realizar los ajustes en el diagrama.
7. Verificar la secuencia del diagrama contra proceso real.

Actualmente, los diagramas de flujo son considerados en las organizaciones como uno de los principales instrumentos en la realización de cualquier método, sistema, proceso, procedimiento, etc.



## 8.1. Concepto de sistema, función, método, proceso, procedimiento, actividad, tarea y operación

Un **procedimiento** se define como la sucesión cronológica de operaciones que indican siempre una secuencia del orden en que deben ejecutarse y la manera de hacerse; es decir, el grado de especificidad determinará la denominación al conjunto de pasos que se tiene que realizar para llevar a cabo un objetivo.



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.

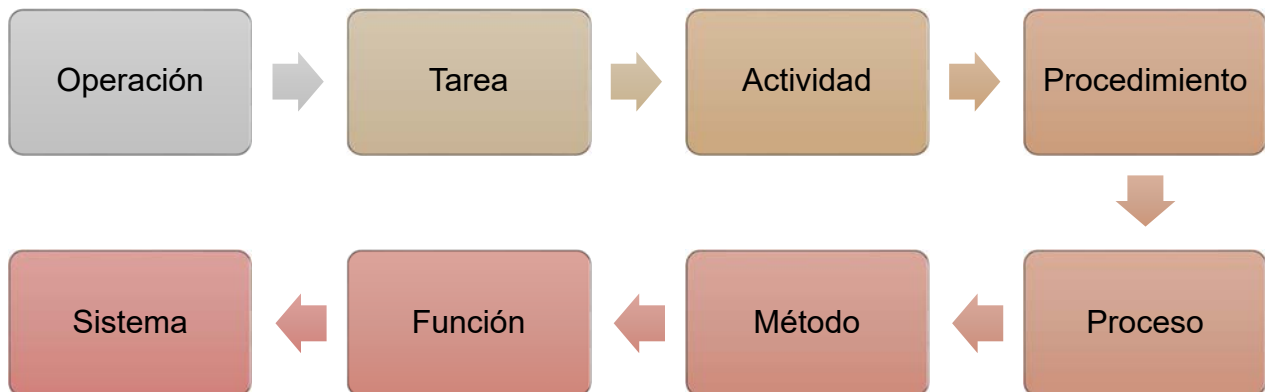


Figura. 8.1. Conjunto de acciones que constituyen un sistema

## 8.2. Enfoque de sistemas en el análisis de procesos y procedimientos

Desde Fundamentos de Administración, aprendiste que el término “**sistemas**” se ha utilizado en el ámbito empresarial y organizacional, para definir a los organismos y empresas como el conjunto de elementos que se relacionan entre si y de los cuales se vale un organismo social para llegar a cumplir los objetivos trazados y que además se relaciona con el medio ambiente que lo rodea. De esta forma según Rodríguez y Valencia (1994) los componentes básicos de un sistema son tres:

- 1) El objetivo: fin o razón de ser del sistema.
- 2) Los elementos: son los que producen las acciones que coordinadas pueden lograr el objetivo.
- 3) Las interrelaciones: son las transacciones o intercambio o interacción entre los elementos encaminados al logro del objetivo.

Los procedimientos se consideran como en un tercer nivel de la planeación, mientras que, en el primer nivel, encontramos a los objetivos y en el segundo a las políticas.

Ahora bien ¿Cómo podemos definir a los procedimientos y sistemas?

Según Rodríguez y Valencia (1994) “Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de las operaciones”.

El enfoque de sistemas en el análisis de los procesos y procedimientos consiste en (al menos) tres instancias:

**1.** Tener una **visión integral**, es decir completa sobre el proceso, nunca fraccionarlo. 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.





**2.** En segundo lugar, se debe tener una visión sistémica, consistente en: tomar en cuenta que este proceso tiene entradas y salidas. Las **entradas** son, en nuestro ejemplo del restaurante, los clientes, los trabajadores, los insumos, entre otros, como también los **procesos** que se realizan dentro de la empresa. Esto quiere decir, que se debe 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. Por otra parte, las **salidas** de este sistema restaurante serían: los clientes, el dinero, los productos (comida para llevar), los empleados, etc. El sistema restaurante tiene una ambiente interno que interactúa con un medio ambiente externo (donde están los clientes, los proveedores, la economía, las leyes, la competencia, entre otros).

**3.** No se debe dejar de lado el **feed back** o retroalimentación al sistema. En nuestro ejemplo se trata de 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.





Así terminamos con el esquema del sistema.

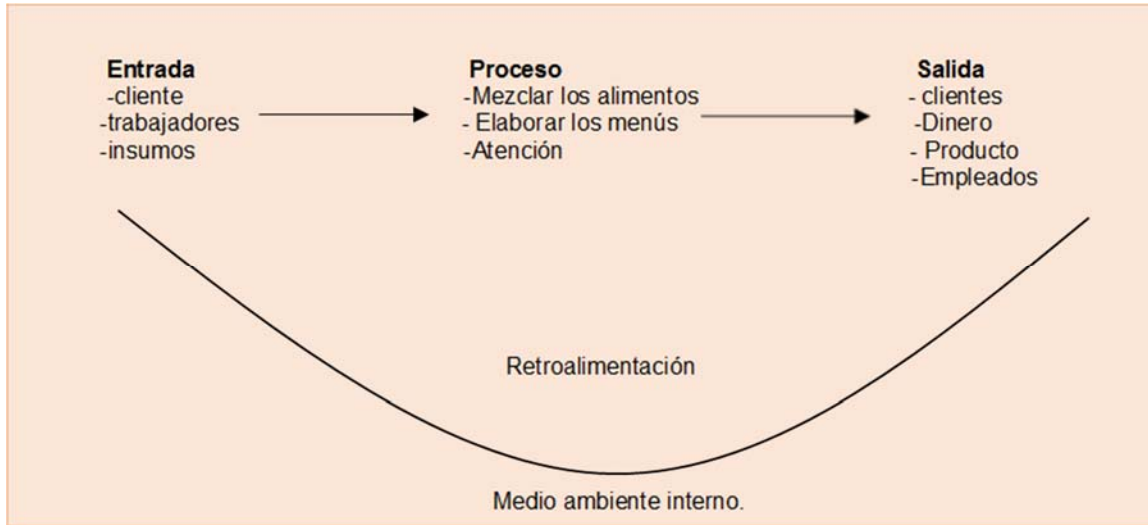


Figura 8.2. Procesos de atención al cliente.

Finalmente podemos decir que:

- La naturaleza de los sistemas y procedimientos se encuentran apoyada en la relación de las tareas con el menor esfuerzo posible.
- El trabajo rutinario no debe estar unificado paso a paso lo que hay que hacer, cómo y cuándo.
- Los sistemas y procedimientos nos sirven para ese trabajo rutinario, ya que indican la secuencia y relaciones de las operaciones de las diferentes actividades que se realizan.

De esta forma, Rodríguez y Valencia (1994, p.44) concluye que:

“El trabajo de sistemas y procedimientos, consiste en llevar a cabo un análisis y diseño de un sistema, el cual está compuesto por una red de procedimientos, integrados y diseñados para cumplir un objetivo concreto. Los procedimientos se aplican al manejo de diversos asuntos tales como: recepción de pedidos,

salida de material, órdenes de compra, elaboración de nómina etc. A su vez intervienen los métodos, que corresponden a la tarea de una persona y a una serie de métodos que, acumulados e integrados, forman un procedimiento”.

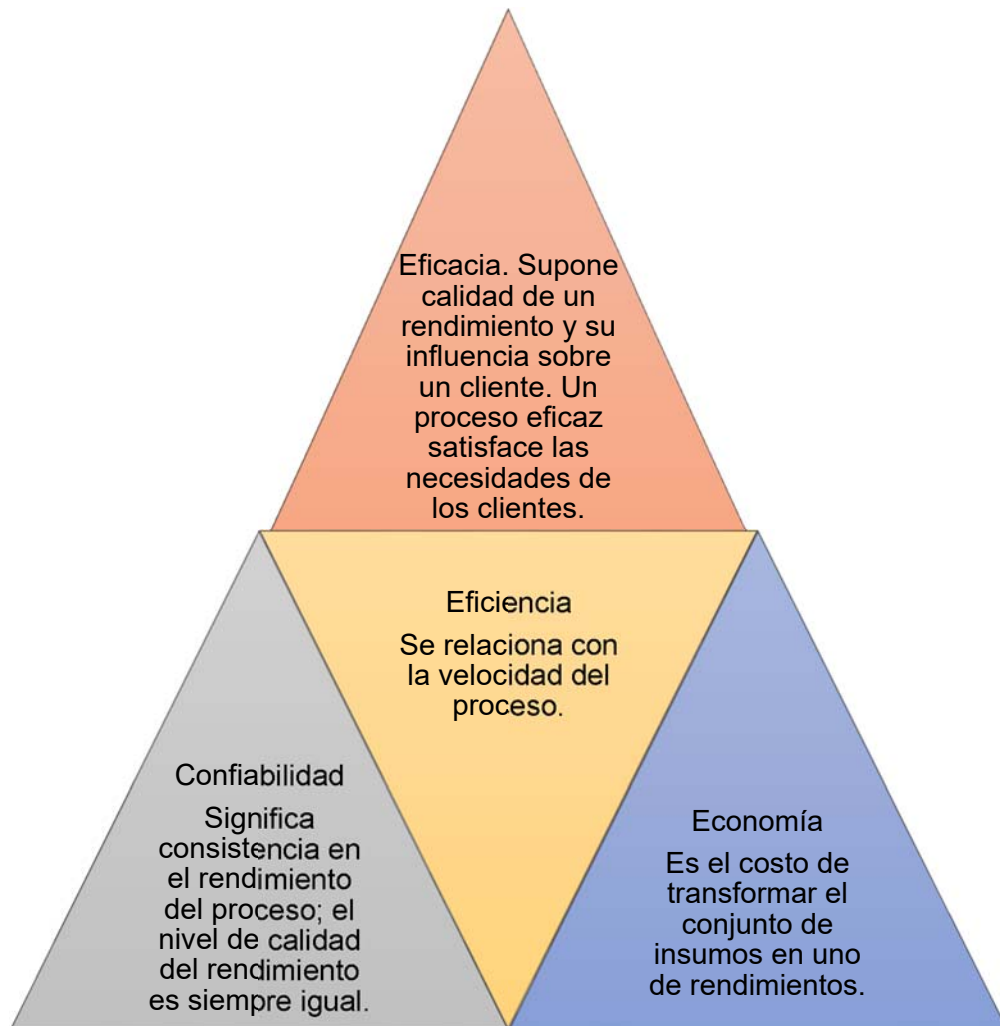
## 8.3. Diseño de procesos y procedimientos

Para poder tener una idea más clara de cómo debe ser el diseño de procesos y procedimientos, vale la pena primero entender cuál es su significado. Veamos algunas definiciones de varios autores:

Diez de Castro (2001)	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 (p.219).
Stoner (1996)	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 (p. 325).
Gómez (2000)	Sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí que se constituyen en una unidad, en función de la realización de una actividad o tarea específica dentro de un ámbito predeterminado de aplicación. (p. 52)
Kramis (1994)	Secuencia cronológica de pasos que se tienen que seguir para alcanzar el 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. (p. 16)
Rodríguez (2002)	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 (p. 20).

**Tabla. 8.1. Definiciones de procedimientos por diferentes autores**

Un procedimiento nos dirá siempre como hacer un trabajo y que proceso se debe usar en relación con ese trabajo. Dado que el procedimiento está orientado a las tareas, es necesario que aparezca por escrito a través de un documento formal como es el “Manual de procedimientos” así como su relación con otras tareas y áreas.



**Figura. 8.3. Características de los procedimientos**

## Relación entre los procesos y los procedimientos

¿Qué es un proceso?

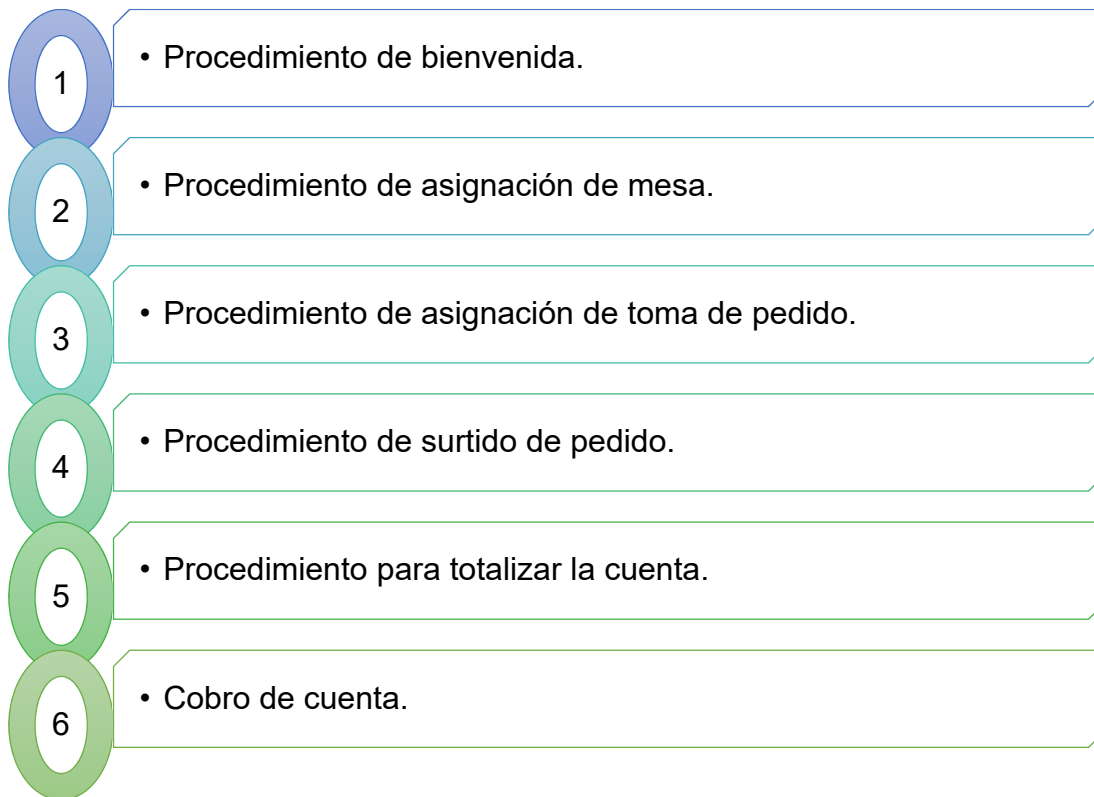
Existen varios autores que definen el proceso; esto nos ayudará a comprender mejor el concepto.

Definiciones de proceso de diversos autores:

Hammer & Champy (1994)	Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente (p. 37).
Manganelli & Klein (1995)	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 controlar los trasposos a través de las fronteras mencionadas). pp. 8-9).
Johansen (1982)	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. 75)

**Tabla. 8.2. Definiciones de procesos por diferentes autores**

Tomando en cuenta la definición de procesos y procedimientos podemos concluir que el proceso está conformado por varios procedimientos. Por ejemplo, si vamos a un restaurante, el **gran proceso es la atención al cliente** y se compone de los siguientes procedimientos que realizan los puestos de mesera y el cajero respectivamente:



**Figura. 8.4. Proceso de atención a clientes**

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



**Puedes consultar videos relacionados con [¿Qué es un Proceso?](#)**

Andres, F. (27 de 04 de 2012). <http://www.franciscoandres.com>. Obtenido de [https://www.youtube.com/watch?v=wYF-D3SutfM&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=wYF-D3SutfM&feature=player_detailpage)

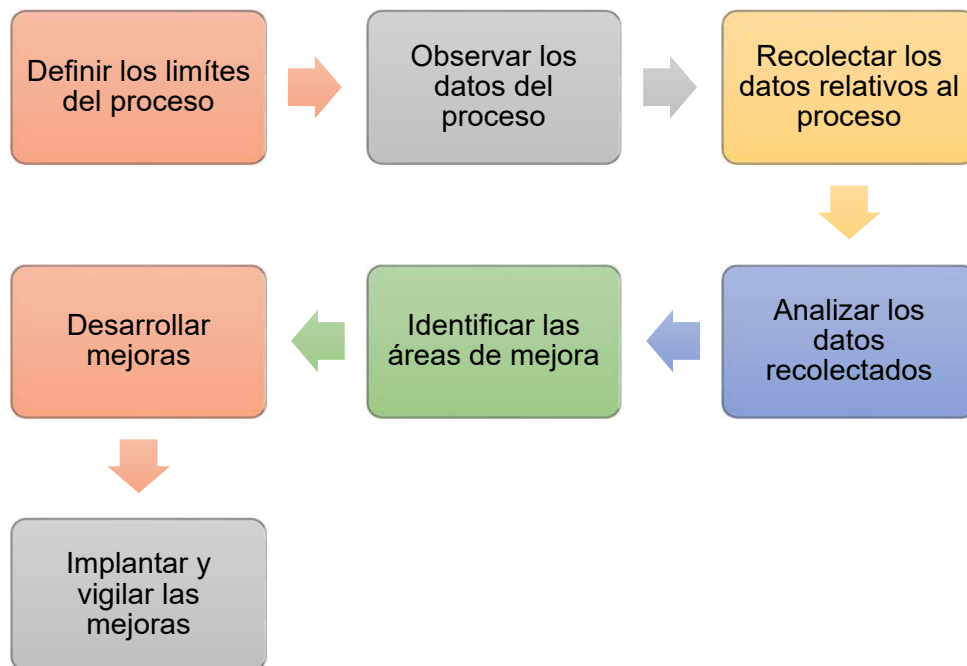


Para terminar de redondear el tema, también puedes consultar videos como el siguiente:

**[¿Qué es un proceso?](#)**

(s.f.). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=FrHnTwLJF5Q>

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 que 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.



**Figura. 8.5. 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.

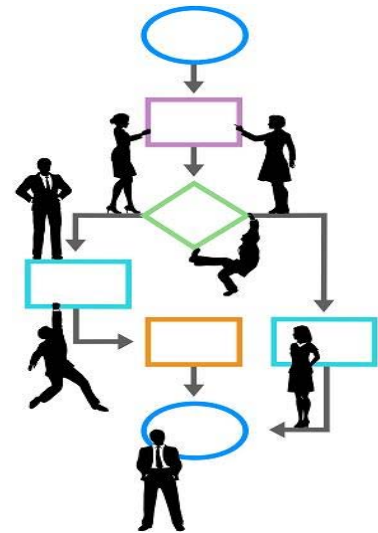
**3.** Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.

**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, 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

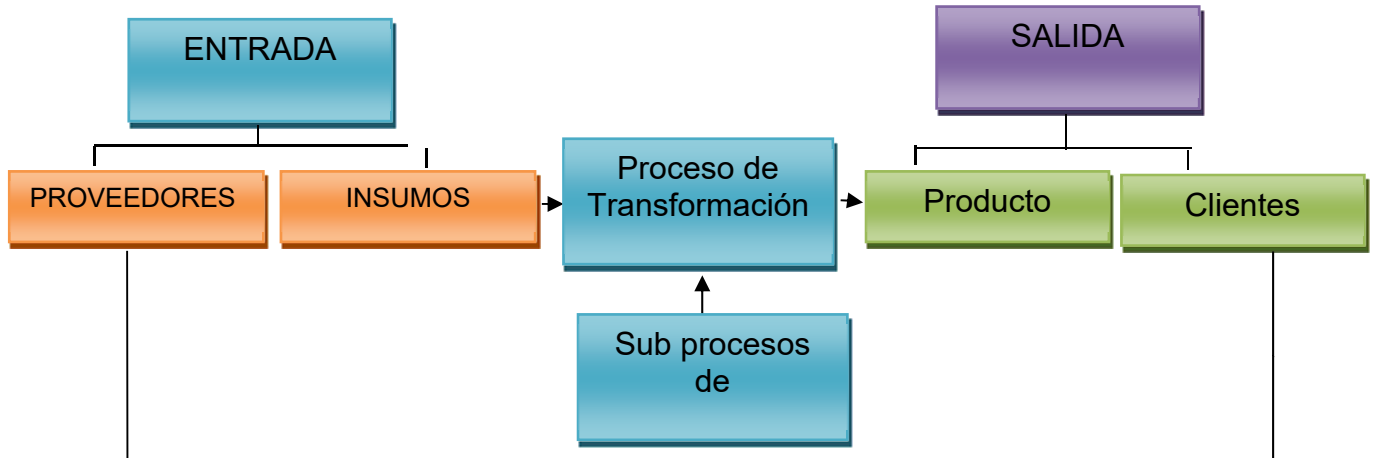


Figura. 8.6. Representación de una propuesta de un proceso

Cuando analicemos un proceso, 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*); esta es una apreciación global de un modelo PEPSC (SIPOC):



<b>Proveedores</b>	Entidades que proveen entradas al proceso, tales como materiales, información, y recursos. Use las entradas del proceso para identificar a los proveedores.
<b>Entradas</b>	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?”
<b>Proceso</b>	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.
<b>Salidas</b>	Son los resultados tangibles de un proceso. Cada salida del proceso debe tener medida o ser medible.
<b>Clientes</b>	Las personas o entidades para quien la salida es creada.

**Tabla 8.3. Análisis SIPOC de los procesos**

En lo que se refiere a los procedimientos y su diseño, en puntos anteriores vimos que el procedimiento es el que dicta como hacer un trabajo y el proceso que se va a usar para realizar ese trabajo. El procedimiento se orienta a la tarea y su propósito es el instruir y de relacionar la tarea con aquella que le sigue.

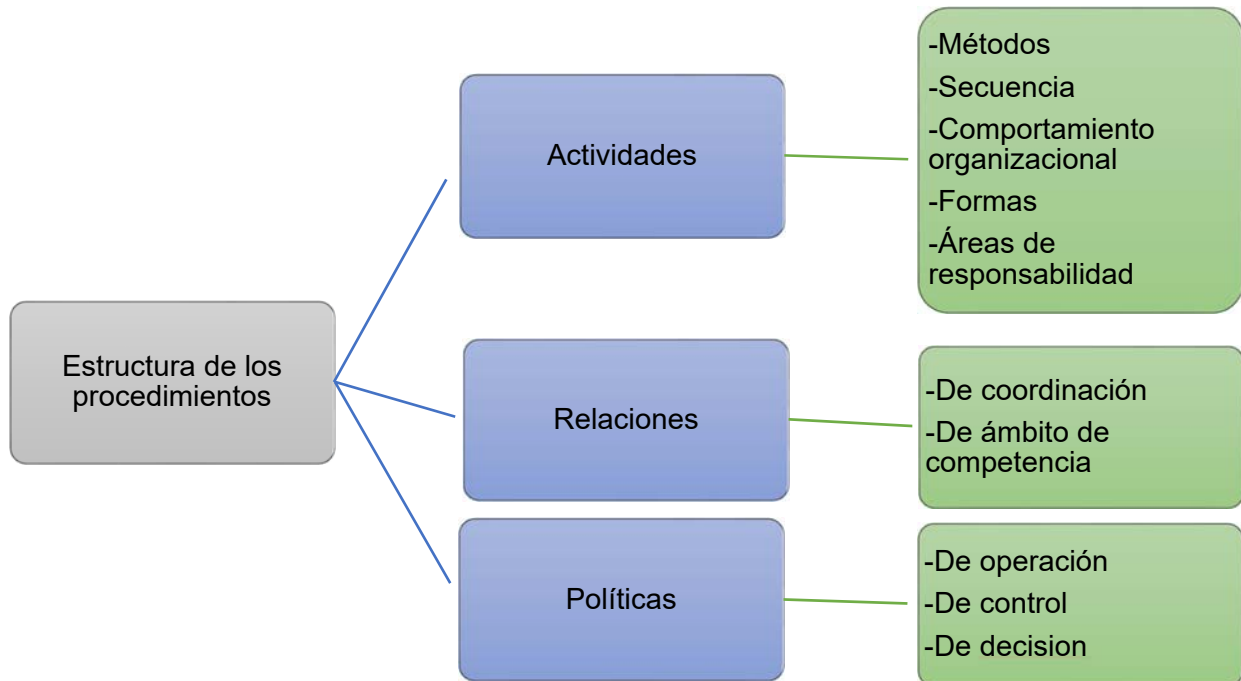
También es importante considerar la relación que existe entre el procedimiento, el método y las políticas; “los procedimientos se formulan para indicar, como hacer el trabajo, que proceso usar y otra información general respecto del trabajo, es decir, constituyen una guía para la acción no para pensar. Las políticas son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente que se toma sobre asuntos y problemas, cuya amplitud viene determinada por los, objetivos de los organismos y sus límites. Los métodos es la manera prescrita de realizar un trabajo considerado el objetivo, instalaciones, así como el tiempo, costo y esfuerzo. Mientras el

procedimiento señala una serie de etapas a seguir, el método se refiere únicamente a una sola, explicando exactamente como debe efectuarse dicha etapa”.

Asimismo, los procedimientos son diseñados para exponer a los objetos organizacionales e integrando a las políticas para establecer las responsabilidades de las diferentes áreas con las que se relaciona el procedimiento y para detallar la manera de cómo hacerlo.

La redacción que se utilice en los procedimientos, deberá ser aquella que le facilite al lector o al usuario una buena comprensión y entendimiento de la tarea a realizar.

De acuerdo a Joaquín Rodríguez y Valencia (1990, p.147) los procedimientos tienen la estructura:

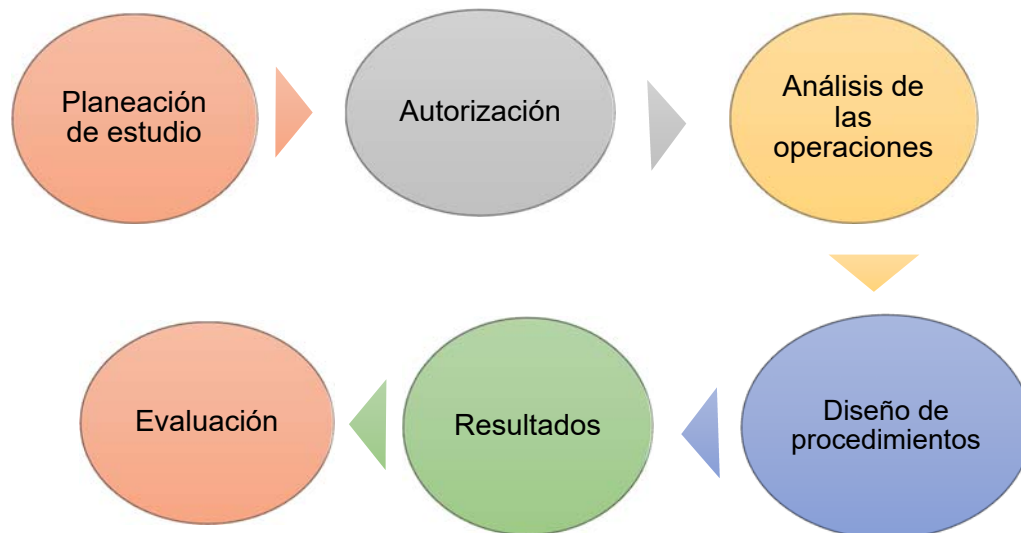


**Figura. 8.7. Estructura de los procedimientos**

Asimismo, existen diversos objetivos secundarios por los cuales es necesario analizar y diseñar los procedimientos para:

- Eliminar operaciones innecesarias.
- Evitar cuellos de botella.
- Tener un mejor control.
- Incluir nuevos procedimientos.
- Cambiar el orden.
- Actualizar.

Por lo tanto, para llevar a cabo un estudio sistemático de los procedimientos, el analista debe considerar una serie de aspectos de vital importancia y de los cuales depende el éxito de su labor (Rodríguez y Valencia, 1994, *ibid.*).



**Figura. 8.8. Estudio de procedimientos**

Finalmente es importante que, al momento de analizar los procesos y procedimientos, la persona que lo va a analizar (analista), 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.

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” (Rodríguez, 2002, p. 61).

“Es el encargado de obtener la información sobre los procedimientos en estudio, analizarla, desarrollar soluciones para los problemas encontrados, redactar políticas, implantar las soluciones aprobadas y vigilar su adecuado cumplimiento” (Kramis, 1994, p. 31)

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 separar 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. (Kramis, 1994, pp. 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.

## 8.4. 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; también la comprensión y evaluación del proceso, con el objeto de simplificarlo.



Etapas para llevar a cabo el mapeo:

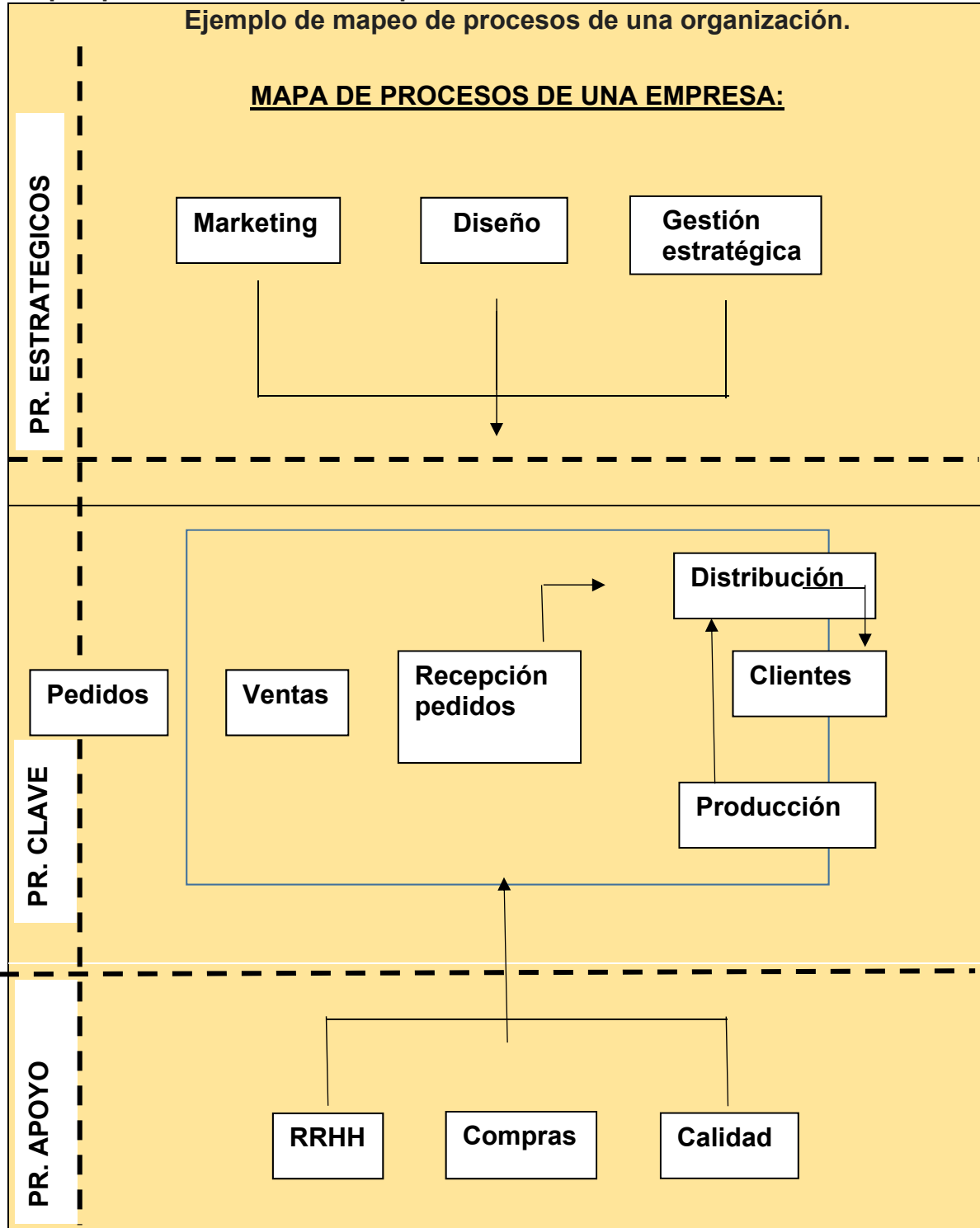
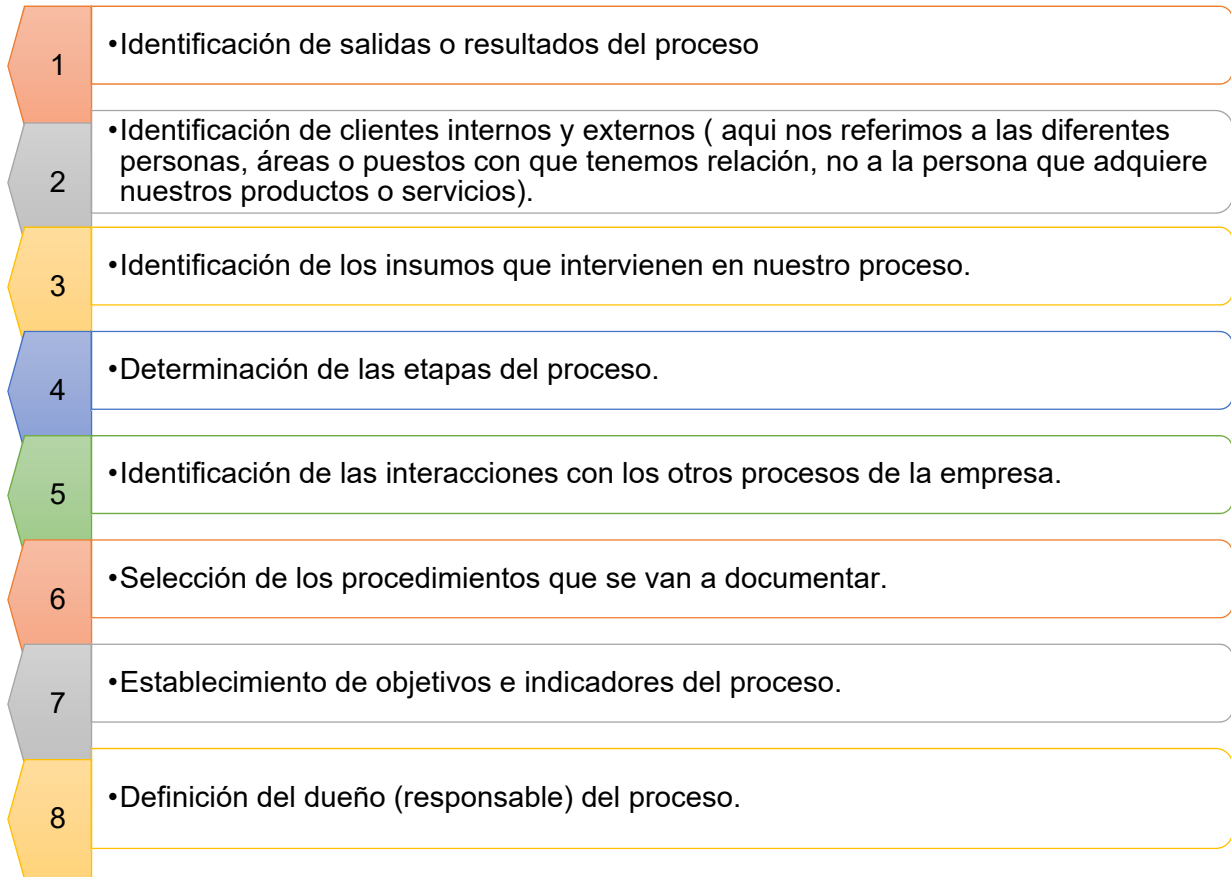


Figura. 8.9. Ejemplo de mapeo de procesos de una organización.



**Figura 8.10. Etapas para llevar a cabo un mapeo de procesos**

### **La importancia del mapeo de procesos radica en que:**

- Facilita el rediseño de los procesos.
- Genera valor al hacer más eficientes 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.

Puedes consultar videos relacionados con [Identificación y Mapeo](#)  
[Procesos](#).



Ingrid Ordoñez, M. A. (16 de 05 de 2013). Obtenido de  
[https://www.youtube.com/watch?v=ezS-PyvYG\\_8&feature=player\\_detailpage](https://www.youtube.com/watch?v=ezS-PyvYG_8&feature=player_detailpage)

## 8.5. Procedimiento descriptivo

Lineamientos generales para la redacción y presentación de las narrativas para el diseño de procedimientos \*

- Cada actividad deberá comenzar con un verbo conjugado en tercera persona del singular en tiempo presente. Cuando se redacten actividades que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento y que se puede referir a opciones, desviaciones o subactividades, se utilizaran términos condicionales tales como: "si", "cuando", "en caso".
- La redacción de cada actividad deberá ser clara, concisa y precisa; responder siempre a las preguntas: ¿Qué, Cómo y/o Con qué se realiza una actividad? Si el tiempo de actividad lo amerita, se recomienda preguntarse: ¿A quién se canaliza el asunto o trabajo? Y ¿Para qué?
- Deberán numerarse las distintas actividades del procedimiento en forma con números arábigos enteros.
- En los casos en que a una actividad le prosigan otras (de excepción), que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento, estas deberán





numerarse con fracciones decimales a partir de la actividad de la cual se desprenden. Para distinguir este tipo de actividades, se deberán analizar las posibles desviaciones derivadas del desarrollo de una actividad, presentando las alternativas de solución que permitan el desarrollo normal y que conlleven al logro del objetivo del procedimiento.

- Se procurará que, cada una de las actividades del procedimiento contenga solo una acción, aunque en algunos casos se justifica que contenga dos.
- En caso de existir actividades que por su naturaleza se realicen simultáneamente, en una forma casi inmediata o se consideren de poca importancia, estas se redactaran en un solo párrafo, no rebasando las dos actividades.
- En las actividades que se realizan con una frecuencia establecida, se deberá indicar la periodicidad en un renglón antes de iniciar el párrafo de la actividad.
- Cuando la participación de una unidad responsable se limita a una sola intervención, para efectos prácticos, esa actividad, se redactará como si fuera una nota.
- Al describir las actividades de un procedimiento, se anotará el nombre completo de la unidad responsable cuando haga su primera aparición en el mismo; posteriormente se podrá utilizar un nombre más corto.
- Cuando una actividad implique la utilización de algún formato, y este haga su primera aparición en el procedimiento, se deberá anotar su nombre completo entre comillas. En el caso de considerarse necesario se anotará la palabra "anexo"<sup>4</sup> e incluirlo en el apartado correspondiente con su respectivo instructivo de llenado<sup>1</sup>. Además, se deberá hacer referencia a las copias, trayectoria de su trámite y destino final. Si el nombre del formato es extenso, se recomienda utilizar abreviaturas, iniciales o un nombre simplificado, cuyo

---

<sup>4</sup> Los casos en los que se debe usar un anexo son:

Cuando se debe asentar un dato en un formato, cuando se verifica el correcto llenado de un formato, para informar al usuario del documento que va a recibir o enviar.

uso deberá aclararse en la primera aparición del formato dentro del procedimiento.

- Deberá seguirse un orden lógico de cada actividad específica; es decir, siguiendo el orden en que se debe anotar cada elemento componente del enunciado.

\* Información retomada de: Dirección General del Personal. 1994. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Secretaría Administrativa: UNAM. Disponible en: <http://bit.ly/11G1QeB>

A continuación, se presenta un ejemplo sencillo:

### **PROCEDIMIENTO PARA REEXPEDIR CREDENCIAL AL PERSONAL**

Descripción narrativa del procedimiento (es la explicación escrita, en forma lógica y secuencial de cada una de las actividades que realiza una unidad responsable para efectuar un trabajo determinado):

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
<b>Trabajador</b>	1. Entrega la documentación necesaria para reexpedición de su credencial.
<b>Encargado de la ventanilla de credenciales</b>	2. Verifica que los datos de la documentación sean legibles, que el "talón de pago" corresponda a la última quincena de pago y que se anexe el "recibo de pago por derechos de reposición"  2.1. Si el trabajador no cuenta con el "recibo de pago", le indica que realice el pago del importe respectivo en la ventanilla de informes de la D.G.P.
<b>Trabajador</b>	3. Efectúa el pago en la ventanilla de informes y se presenta nuevamente en la ventanilla de credenciales para entregar el "recibo de pago por derechos de reposición"
<b>Encargado de la ventanilla de credenciales</b>	4. Archiva temporalmente el "recibo de pago por derechos de reposición", para llevar un control de ingresos por el concepto correspondiente.  4.1. Solicita al trabajador una identificación oficial con fotografía y firma, verificando que corresponden a este.  4.2. En caso que el trabajador no cuente con una identificación, le solicita firme al reverso de la fotocopia del "talón de pago".  4.3. Accesa al programa de "credenciales" y elige en el menú la opción de reexpedición.  4.4. Consulta en la computadora los datos del trabajador para verificar su vigencia.  4.5. Solicita al trabajador, que verifique los datos que aparecen en la pantalla: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre completo.</li> <li>• Dependencia de adscripción.</li> <li>• Registro federal de contribuyentes.</li> </ul> 4.6. Si existe error, se efectúan las correcciones necesarias  4.7. Toma fotografía al trabajador e imprime credencial

**Tabla 8.5. Ejemplo de narrativa de un procedimiento**

Posteriormente, el procedimiento se ejemplifica de manera gráfica a través de un diagrama de flujo. A manera de ejemplo, a continuación, se presenta parte de su diagramación.

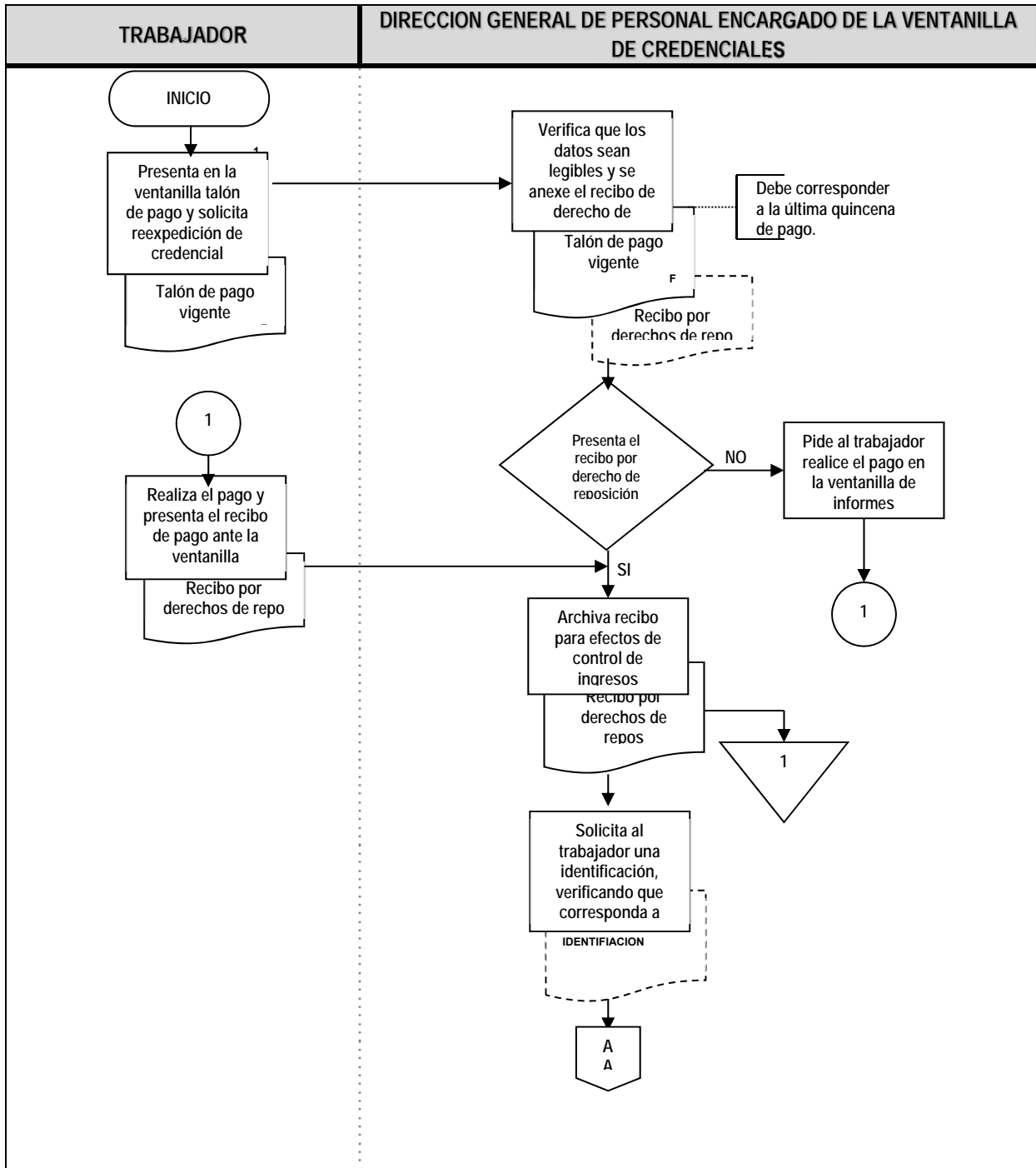


Figura 8.11 Ejemplo de parte del procedimiento diagramado: diagrama de flujo

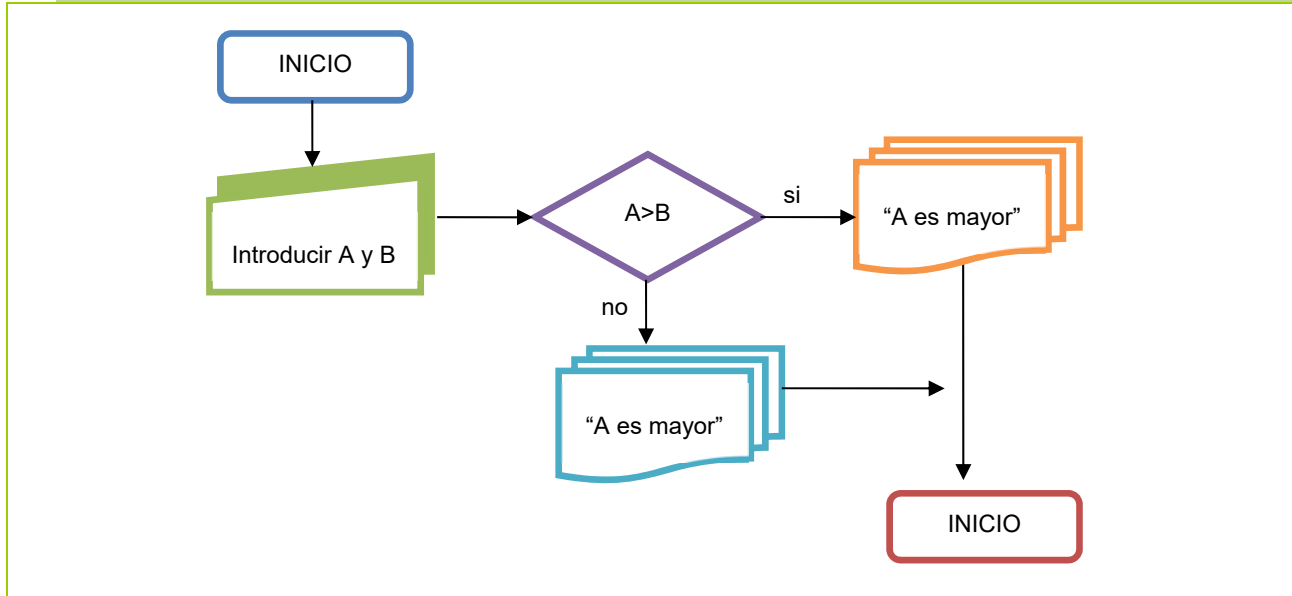
## 8.6. Diagramas de flujo de procedimientos (diversas metodologías, ANSI y ASME)

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 (1994), 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” (p.61).



### Diagrama para calcular el mayor de dos números



**Figura 8.12 Diagrama para calcular el mayor de dos números**

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.

**Ejemplo:**

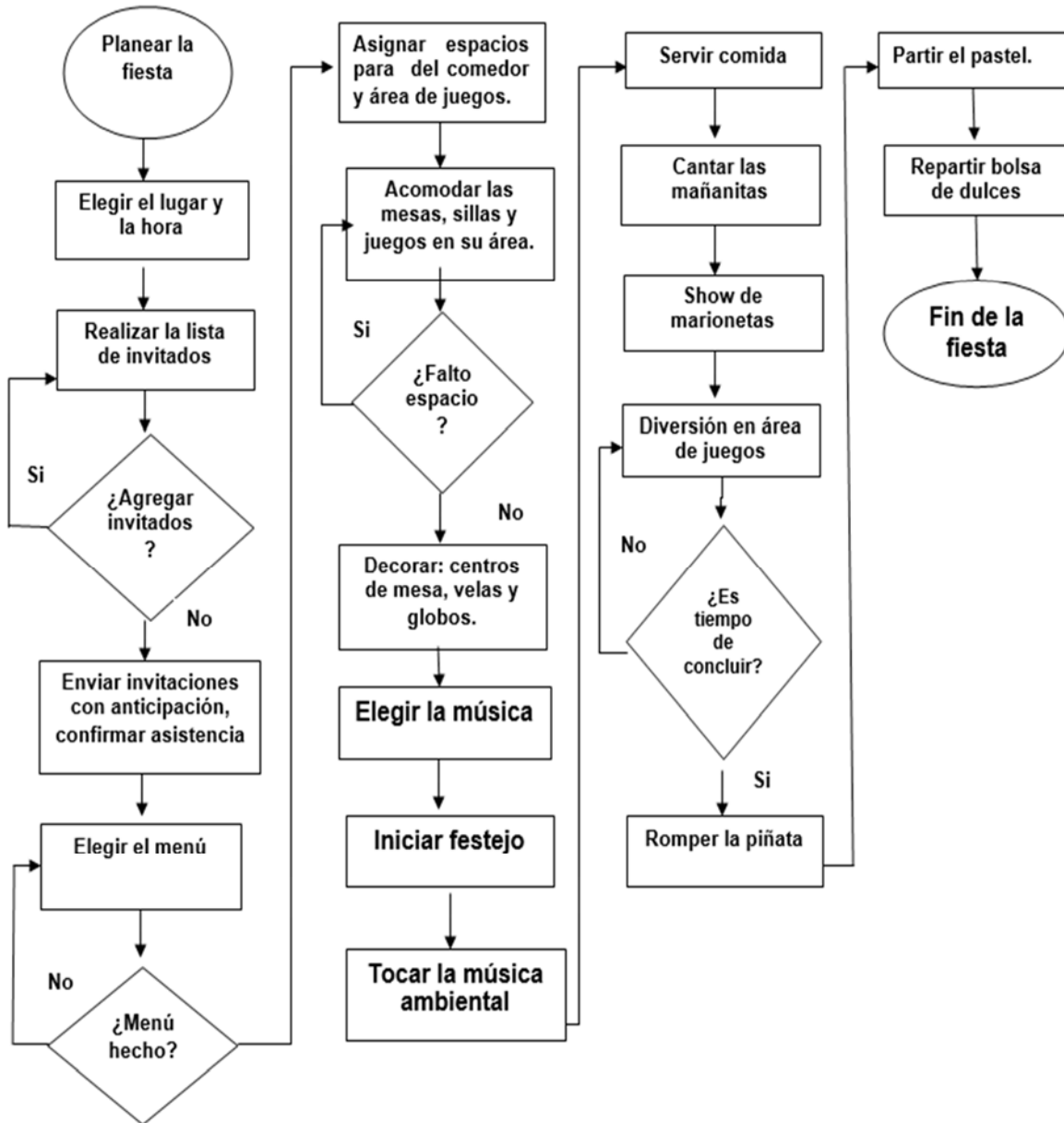


Figura 8.13. Diagrama de flujo para planear una fiesta de cumpleaños.

Según Rodríguez (2002), diagramar los procesos mediante unos símbolos nos permitirá:

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 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. (p.217)

**Figura 8.14. Ventajas del diagrama de flujo**

De esta forma, los procesos y los procedimientos definen la forma de hacer las cosas en la organización.

Muchas de las empresas, Micro, Pequeña y Mediana empresas, 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.



## Terminología y simbología

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.







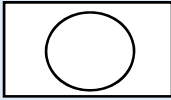
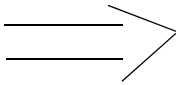
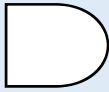
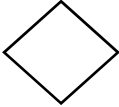
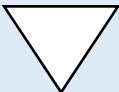
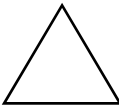

SIMBOLOGÍA OTIDA	
Origen inicio del proceso	
Operación	
Transporte o desplazamiento	
Inspección o revisión	
Demora o espera	
Almacenamiento o archivo	











Tabla 8.6. Tabla simbólica OTIDA

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.

Simbología ISO	
Operación	
Transportación	
Demora	
Decisión	
Entrada	
Almacenamiento	
Inspección y medición	


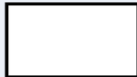



**Tabla 8.7. Simbología ISO**

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

<b>SIMBOLOGÍA DEL MÉTODO ANSI</b>			
<p><b>Inicio o fin</b> Un procedimiento va a iniciar o terminar.</p>		<p><b>Operación-actividad</b> Operación del conjunto que conforman el procedimiento</p>	
<p><b>Documento</b> Cualquier formato de documento parte del procedimiento.</p>		<p><b>Decisión</b> 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.</p>	
<p><b>Conector de procedimiento</b>  En ocasiones se requiere unir una parte del procedimiento con otra sin necesidad de volver a poner las mismas actividades.</p>		<p><b>Conector de página</b>  Cuando se termina la hoja en donde se está diagramando, se utiliza este símbolo para interrelacionar las hojas que integran el proceso.</p>	
<p><b>Extraer o sacar</b> Símbolo que representa que un documento o que alguna cosa, según se desee en el procedimiento, se va a sacar.</p>		<p><b>Guardar o meter (archivo)</b> Símbolo que representa que se va a archivar o guardar algo o un documento.</p>	
<p><b>Dirección de flujo</b> Dirección del flujo del procedimiento</p>	 		

**Tabla 8.8. Tabla simbólica ANSI**

En la metodología ASME se utilizan los siguientes:

SIMBOLOGIA ASME	
	Operación
	Inspección
	Desplazamiento
	Deposito provisional
	Almacenamiento permanente

**Tabla 8.9. Simbología ASME**

Otros diagramas no se hacen con símbolos sino con planos o con clavos en una madera para evaluar la carga de trabajo, etcétera.

### Tipos de diagramas de flujo

Existen diversos tipos de diagrama de flujo; para ello, analizaremos las siguientes tablas de acuerdo a diferentes autores o instancias:

Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p.19)	
Tipo de diagrama	Descripción
<b>Diagrama de bloque</b>	Es aquél que representa simbólicamente un procedimiento con base en bloques con especificaciones precisas; representa la secuencia lógica de eventos de un procedimiento.
<b>Diagrama vertical</b>	Muestra, en una sola unidad orgánica, los puestos que intervienen para cada operación descrita. Va de arriba hacia abajo.
<b>Diagrama horizontal</b>	Muestra las unidades administrativas y las operaciones en forma de columnas. Va de izquierda a derecha.
<b>Diagrama con siluetas representativas</b>	Muestra las unidades administrativas, las operaciones y el equipo.
<b>Diagrama arquitectónico</b>	Muestra el flujo del personal y la distribución de los materiales a través del espacio y las áreas física.

**Tipos de diagrama según Joaquín Rodríguez Valencia (2002)**

<b>Oficina Internacional del Trabajo</b>	
<b>Tipo de diagrama</b>	<b>Descripción</b>
<b>a. Gráficos que indican sucesión de los hechos</b>	
<b>-Cursograma sinóptico del proceso</b>	Es un diagrama que representa un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
<b>-Cursograma analítico del operario</b>	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"> <li>• El operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja.</li> <li>• El material: diagrama de cómo se manipula o trata el material.</li> <li>• El equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.</li> </ul>
<b>-Cursograma analítico del material</b>	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.
<b>-Cursograma analítico del equipo o maquinaria</b>	Diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria.
<b>-Diagrama bimanual</b>	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>b. Gráficos con escala de tiempo</b>	
<b>-Diagrama de actividades múltiples</b>	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.

<p><b>-Simograma</b></p>	<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>
<p><b>c. Diagramas que indican movimiento:</b></p>	
<p><b>-Diagrama de recorrido o de circuito</b></p>	<p>Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y puestos de trabajo</p>
<p><b>-Diagrama de hilos</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>-Ciclograma</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>-Cronociclograma</b></p>	<p>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.</p>

<b>-Gráfico de trayector</b>	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.
------------------------------	---

**Tabla 8.11. Oficina Internacional del Trabajo**

Franklin (2009, pp. 211-262)	
Tipo de diagrama	Descripción
<b>¿Qué indican sucesión de los hechos?</b>	
<b>- Cursograma sinóptico del proceso</b>	Es un diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden tan sólo las principales operaciones e inspecciones.
<b>- Cursograma analítico del operario</b>	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"> <li>• El operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja.</li> <li>• El material: diagrama de cómo se manipula o trata el material.</li> <li>• El equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.</li> </ul>
<b>-Cursograma analítico del material</b>	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 visión panorámica de lo que sucede. Proporciona información sobre el material que se manipula
<b>- Cursograma analítico del equipo o maquinaria</b>	Diagrama de cómo se emplea el equipo o la maquinaria.

<p><b>- Diagrama bimanual</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Con escala de tiempo</b></p>	
<p><b>- Diagrama de actividades múltiples</b></p>	<p>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.</p> <p>Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.</p>
<p><b>- Simograma</b></p>	<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 con base en películas</p>
<p><b>- Therbligs</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Que indican movimiento</b></p>	
<p><b>- Diagrama de recorrido o de circuito</b></p>	<p>Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y de los puestos de trabajo.</p>
<p><b>- Diagrama de hilos</b></p>	<p>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.</p>



<p><b>- Ciclograma</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>- Cronociclograma</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>- Gráfico de trayectoria</b></p>	<p>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.</p>
<p><b>Por su presentación</b></p>	
<p><b>- De bloque</b></p>	<p>Se representan en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.</p>
<p><b>- De detalle</b></p>	<p>Se representan las actividades con el mayor detalle posible.</p>
<p><b>Por su formato</b></p>	
<p><b>- Vertical</b></p>	<p>Actividades expuestas de arriba hacia abajo.</p>
<p><b>- Horizontal</b></p>	<p>Actividades que muestran su dirección de izquierda a derecha.</p>
<p><b>- Tabular</b></p>	<p>Actividades mostradas por medio de columnas.</p>
<p><b>- Arquitectónico</b></p>	<p>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</p>

<b>Por su propósito</b>	
<b>- De forma</b>	Diagrama que se ocupa fundamentalmente de los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones.
<b>- De labores</b>	Especifica el quién, qué y en qué consisten las actividades.
<b>- De método</b>	Muestra la secuencia de las operaciones, la persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada operación.
<b>- Analítico</b>	Muestra las razones por las cuales se hace determina procedimiento.
<b>- De espacio</b>	Muestra el espacio donde se hace el procedimiento y circulación de los formatos.
<b>- Combinados</b>	Cuando se utilizan dos o más tipos de diagrama para representar un procedimiento.
<b>- De representación con ilustraciones y texto</b>	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.
<b>- Con diseño asistido por computadora</b>	Simplemente es el uso de la tecnología por medio de programas especiales.

**Tabla 8.12. Tipos de diagrama según Franklin (2009)**



Puedes consultar videos relacionados con [Diagrama de Flujo](#)

(f.s) obtenido de: <https://www.youtube.com/watch?v=CMsYBgJRN4U>

## Diseño

Por supuesto en el diseño de los procedimientos existen principios básicos para formular y diagramar la descripción de procedimientos administrativos; formularlos no es cosa sencilla, requieren de algún tiempo para su elaboración por lo que no se podría dar un tiempo exacto para su construcción, pero de acuerdo al número

de actividades a realizar, se podría dar un tiempo estimado o estándar como el siguientes:

<b><u>Actividad</u></b>
Levantamiento de información
Elaborar procedimiento (narrativa)
Elaborar el borrador del diagrama de flujo
Revisar el diagrama de flujo con los involucrados
Revisar y corregir el procedimiento (por parte del elaborador)
Revisar y autorizar el procedimiento (por las personas autorizadas)
Hacer correcciones finales
Total: aproximadamente 20 horas

**Figura 8.15. Actividades a realizar en un diagrama**

**Para comenzar con el diseño, es necesario:**

1. Identificar el objetivo.
2. Definir donde comienza y termina el procedimiento.
3. Determinar cuáles son todos los pasos del procedimiento.
4. Establecer de manera cronológica, la secuencia de los pasos.
5. Plasmar cada uno de los pasos en el diagrama de flujo, a través de la metodología seleccionada (simbología)
6. Verificar si el diagrama del proceso esta correcto y la simbología se utilizó correctamente.
7. Ponerlo en práctica, y verificar si: ¿el proceso esta funcionando de manera correcta? ¿las personas entienden lo que deben realizar siguiendo el diagrama? ¿no existen pasos repetidos o redundantes?
8. Realizar las correcciones que sean necesarias (simplificación de procedimientos).

**Recomendaciones para su diseño:**

1. Utilizar la simbología más adecuada para el proceso.
2. Mantener la secuencia y uniformidad.
3. Nombrar cada paso del proceso, donde todos los involucrados puedan identificarlo con ese nombre.
4. Utilizar flechas para indicar la dirección del flujo de los pasos del proceso o procedimiento.
5. Dibujar el proceso o procedimiento, donde el flujo principal comienza de arriba hacia abajo, o de izquierda a derecha.
6. Todos los símbolos deben ir conectados.
7. A un símbolo, pueden llegarle varias líneas, pero de él, sólo saldrán dos: Si o No.
8. Un símbolo de inicio, no le llegan líneas, parten de él.
9. De un símbolo de fin no parte ninguna línea.
10. Incluir aspectos de forma (nombre del proceso, fecha, página, quien elabora, quien autoriza, etc.)

A continuación, se presenta un ejemplo:

**Nombre del procedimiento:** En caso de recibir una alerta de asalto en sucursal.

**Objetivo:** Contar con la capacidad de respuesta inmediata para atender una situación crítica y para asegurar la continuidad de las operaciones de la Sucursal ante la ocurrencia de emergencias y/o contingencias diversas.

Pasos (narrativa):

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
FUNCIONARIO DE LA SUCURSAL	1. Envía señal de probable asalto o hecho ilícito por medio de la activación de un dispositivo de seguridad a la Central de Alarmas y Monitoreo.
OPERADOR DE LA CAM.	2. Valida vía cámaras la posible comisión de una conducta ilícita., en caso de no observar nada extraño, se comunica a sucursal para conocer el motivo de la alarma.
OPERADOR DE LA CAM.	3. Registra evento en bitácora de falsas alarmas, si el funcionario de sucursal informa que fue una falsa alarma, En caso contrario continua el paso 4.
OPERADOR DE LA CAM.	4. Envía la señal de alarma a SEPROBAN. (Sociedad de Apoyo), en caso de visualizar alguna conducta ilícita en la sucursal,
OPERADOR DE LA CAM.	5. Supervisa que lleguen cuerpos de seguridad pública y se mantiene al pendiente hasta que se restablezcan las medidas básicas de seguridad, en cuanto esto pase se comunicara con el gerente de la sucursal para que este le informe al operador de la situación.
OPERADOR DE LA CAM.	6. Notifica al Subdirector de Seguridad.
UNIDAD INTERNA	7. Se dirige personal de la BM-UIS a la sucursal afectada.
OPERADOR DE LA CAM	8. Notifica a los titulares de las áreas: Comercial, Operaciones, Jurídico y Auditoría.
OPERADOR DE LA CAM. AUDITORIA. COMERCIAL. OPERACIONES.	9. Una vez que se encuentren los representantes de las diversas áreas antes mencionadas realicen el arqueo correspondiente por el área de auditoría. El operador solicita la información necesaria

	para llenar el formato anexo 2 Formato de Asalto en Sucursal.
SUBDIRECTOR DE SEGURIDAD.	10. Con base en el Formato Anexo 1, el Subdirector de Seguridad, elabora un acta de hechos, dirigida a Dirección General.

Figura 8.16. Narrativa del procedimiento (responsable y su actividad)

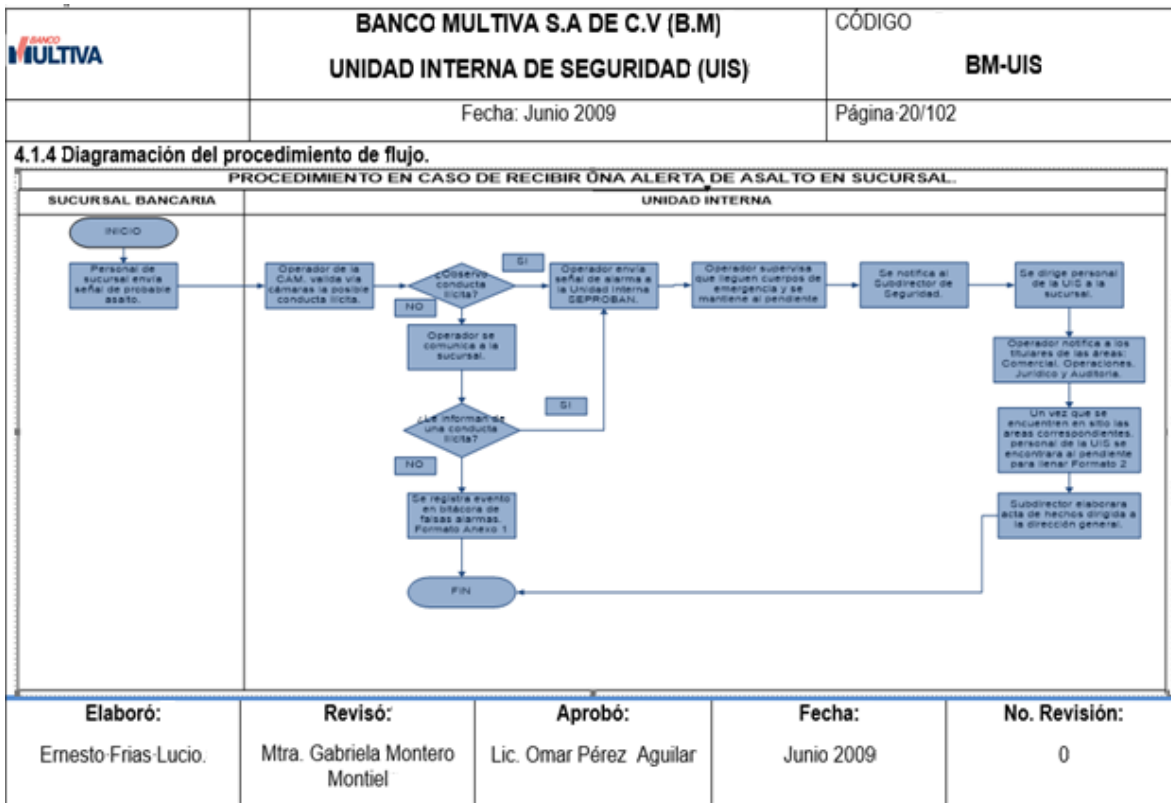


Figura 8.17. Diagrama de flujo en caso de asalto

Tomado de: Frías Lucio, Ernesto. (2009). *Manual de procedimientos del área de seguridad bancaria*. Trabajo de titulación a nivel licenciatura. Facultad de Contaduría y Administración: UNAM.

## 8.7. Normas de operación (autorizaciones, vestimenta, excepciones, etcétera)

Las normas de operación son necesarias en los sistemas y procedimientos, ya que garantizan la estandarización en las unidades estratégicas, así como, la forma de realizarse las operaciones y en la ejecución de las mismas en situaciones específicas. En muchas organizaciones, por ejemplo, existen protocolos de vestimenta se les entrega por escrito el tipo de vestimenta que deben traer al trabajo o que deben de utilizar para hacer su trabajo, es decir, si para realizar su trabajo requieren bata, casco, uniforme, etc. El grado de indicación puede ser tan detallado como para elaborar un protocolo de vestimenta, entregarlo por escrito y establecer sanciones en caso de no aplicarse al pie de la letra. Por ejemplo, se le podría indicar a las mujeres de una organización que se presenten con un traje sastre, ya sea falda, pantalón o vestido; usando ciertos colores como azul marino, gris oscuro, negro o café oscuro.

Se les podría indicar también que la falda o vestido deberá usarse a la altura de la rodilla usando medias lisas y sin figuras. Los zapatos deberán ser zapatillas cerradas y con tacón etcétera. Otro ejemplo, puede ser que se requiera que todas las circulares deban comenzar con la fecha, o que todos los que realicen un oficio en la organización, anoten un lema al final del escrito, y luego la firma; también puede ser que cuando es un oficio se anote del lado derecho el asunto que se va a tratar en el escrito. Otra norma de operación son las indicaciones necesarias para realizar el proceso y la forma en que pueden existir las salvedades en su operación.

Es muy importante, estipular las normas de operación para que cualquiera que sea responsable de realizar los procesos, los realice de la forma adecuada. Pero lo más importante es que se obedezcan las normas en todo momento.

## 8.8. Medidas de rendimiento de los procedimientos (costo, calidad, servicio y rapidez)

Las medidas de rendimiento de un proceso nos permiten medir los resultados y evaluar si se realizó de acuerdo a los recursos disponibles, las características establecidas, la expectativa del cliente y en el tiempo determinado, es decir, la medida de rendimiento es un indicador.

Como sabemos, los indicadores son muy importantes porque nos van a dar la información necesaria sobre una situación o actividad determinada, lo que nos permitirá tomar decisiones y analizar los resultados. Existen diversas medidas de rendimiento, pero podemos considerar cuatro fundamentalmente, *el costo, la calidad, el servicio y la rapidez*.

Antes de ejemplificar cada una de las medidas de rendimiento, vamos a comprender lo que se quiere medir con cada una de ellas. Toda actividad que se realiza en la organización tiene un costo; cuando se realiza un proceso se tiene que tomar en cuenta la materia prima, la mano de obra, el equipo que se utiliza y todo esto se tiene que obtener para sacar el costo unitario, pues es muy importante para saber cuánto cuesta hacer el proceso, para la mejor toma de decisiones. Por ejemplo, si la organización quisiera tercerizar el proceso, contratando un *outsourcing* es necesario que conozca el costo para poder analizar el presupuesto que pudiera ofrecer el *outsourcing* para realizar ese proceso. El costo de un proceso



se mide obteniendo el costo unitario. Los costos directos son los relacionados a la fabricación o servicio, por ejemplo, la mano de obra, y los materiales. Los costos indirectos son los que no están relacionados a la fabricación o servicio, por ejemplo, el gasto de la renta, de luz, la depreciación, la amortización, entre otros. La depreciación tiene que ver con la disminución de valor de los recursos materiales. Y la amortización con el importe en períodos de un servicio que se pagó anticipadamente. Así entonces el costo unitario se obtiene dividiendo el costo total entre el número de productos que se elaboren, en este caso, sería empacar las paletas de chocolate.

La calidad como sabemos, son el conjunto de características que tiene el bien o servicio y que satisface al cliente. La forma de medir la calidad puede ser, por ejemplo, si al realizar el proceso de empaque de las paletas de chocolate, la caja cierra, si el celofán con el que se envolvió la paleta está del tamaño señalado, etcétera. El servicio es el grado de satisfacción que el cliente tiene. En nuestro ejemplo del empaque de las paletas de chocolate, se medirá si el cliente está satisfecho con el empaque, y la forma en que se empacó. Finalmente, la rapidez, es la duración estandarizada para realizar el proceso.

Finalmente, es importante resaltar que todos los procedimientos tienen que tener medidas de rendimiento para poder tomar decisiones de mejora.

## 8.9. 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.
- Mejorar la eficiencia del procedimiento.
- Permiten llevar un control.
- Simplifican el instruir a los empleados.
- Estructura de las formas



**Las formas están compuestas por tres elementos básicos:**

- **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.
- **Cuerpo:** contiene los datos que la empresa requiere.

- **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**

- **Objetivo:** determinar el objetivo que queremos alcanzar con el estudio de las formas.
- **Alcance:** Se recomienda que se realice el análisis de todas las formas que se utilizan en la empresa.
- **Recursos a utilizar en el estudio:** las personas que intervendrán, el equipo necesario, así como establecer, en su caso el presupuesto.
- **Cronograma de actividades:** se especifica 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.
- **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. Se puede obtener información de las formas a través de un inventario, cuestionario o entrevista; clasificarlas de acuerdo a la actividad a la que pertenece (compras, contabilidad etc.) Así mismo, se puede clasificar por función (requisitos, envíos, etc.) y clasificarlas en generales, de oficina o interoficina. En las entrevistas a los usuarios el analista debe asegurarse de hacer las preguntas correctas y necesarias:



- A. Objetivo real.
  - B. Su necesidad real.
  - C. Necesidades de todos los conceptos que aparecen en la forma.
  - D. Necesidad de copia.
  - E. Si existe la posibilidad de que la forma pueda combinarse con otras.
  - F. Si los procedimientos relacionados requieren mejora.
  - G. Redacción de la forma.
  - H. Facilidad de transmisión de datos de la forma.
  - I. Si son todas las formas.
  - J. Costo de la forma.
- **Necesidades de información:** 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, su secuencia de la información, número de copias y llenado e instructivo de llenado, que debe incluir aspectos como nombres, clave, objetivo. Medios de control (quien autoriza, quien revisa) distribución, etc.
      - Características materiales como tamaño, tipo de papel, encuadernado, color de tintas, entre otras.
      - Del análisis anterior se puede optar por un rediseño de las formas.
      - 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.



### Ejemplos de formas:

**COMPROBANTE DE GASTOS** \$

IMPORTE (EN LETRA)

CONCEPTO

CARGUESE A:

No. DE CUENTA	NOMBRE	IMPORTE

CONTROL	FECHA	AUTORIZADO POR	RECIBIDO POR

2053

Figura.8.18. Comprobante de gastos.

**FORMATO PARA TRAMITAR CERTIFICADO DE ANTECEDENTES PENALES**  
(CERTIFICADO DE USO NACIONAL - VALIDO SOLO EN EL PERÚ)

TRABAJO  ESTUDIO  TRAMITE ADMINISTRATIVO

**DATOS PERSONALES**

Ap. Paterno:  Ap. Materno:

Nombres:  Doc. de Identidad:

**DATOS DE NACIMIENTO**

Fecha de Nacimiento:  Lugar de Nacimiento:  Departamento:

Provincia:  Distrito:

**NOMBRE(S) DE LOS PADRES**

Padre:  Madre:

Nombres y Apellidos del Apoderado:

**Adjuntar los siguientes documentos**

TITULAR	APODERADO
- Original y copia de Tasa del Banco de la Nación	- Original y Copia de la Carta Poder
- Original y Copia del Documento de Identidad	- Copia del Documento de Identidad del Titular
	- Original y Copia del DNI del Apoderado
	- Original y Copia de Tasa del Banco de la Nación

FIRMA DE SOLICITANTE O APODERADO

NOTA: LA PRESENTE TIENE CARACTER DE DECLARACION JURADA

FICHA VALIDA PARA TRAMITE DE CERTIFICADO JUDICIAL DE ANTECEDENTES PENALES

Figura 8.19. Formato para tramitar certificado de antecedentes penales.

Fecha:

**Factura n.º**



Nombre:  
Dirección:  
Colonia:  
Estado:

RFC:

Ciudad:  
C.P.:

Referencias:

Cantidad	Descripción	Precio unitario	Total
Subtotales			
I.V.A			
<b>Total a pagar</b>			

Recibi de conformidad \_\_\_\_\_

**Figura 8.20. Formato de factura**

## Otros formatos:

De línea y casillas combinadas

	Solicitud de empleo	Fecha			B	D
		Día	Mes	Año		
<b>Datos generales</b>						
Apellido paterno	Apellido materno	Nombre (s)			Teléfono	
Calle		Num. Ext.	Num. Int.	Colonia		
C.P.	Población	Municipio		Estado		
<b>Lugar y fecha de nacimiento</b>						
<b>Características para el puesto</b>						
Puesto solicitado		Experiencia		Horario disponible		
Mínimo de sueldo que aceptaría ganar			Puede radicar en otro lugar			
\$			Si		No	

Finalmente, se presenta un cuestionario para el análisis de formas con la finalidad de analizar y evaluar la funcionalidad de dicha forma.



Departamento				Clave de la forma	
Título de la forma					
Finalidad de la forma					
Fecha de la última revisión	Día	Mes	Año	Tamaño cm. de ancho por cm. De altura	
Papel carbón ( ) Sin ( ) Intercalado ( ) Carbonizado al revisarlo					
Impresión ( ) Computadora ( ) otro cual					
Forma ( ) suelta ( ) Continua ( ) Juego ( ) otro cual					
( ) Con Folio a partir de N° ( ) Sin			( ) Con Perforación ( ) Sin		
( ) Con talón desprendible ( ) Sin talón		No. De hojas por juego		Uso ( ) Temporal ( ) permanente	
La forma cumple con su objetivo				Justificación	
Si		No			
Sugerencias de título					
El título es adecuado o no					
Si		No			
El tamaño es adecuado				Justificación	
Si		No			
Tiene instructivo para su manejo	Si	No	Los espacios destinados para llenar con la información son suficientes	Si	No



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

Para poder crear diagramas de flujo, se puede hacer uso de **Office Word** o de **PowerPoint**; utilizando la simbología que aparece en la barra de herramientas.

Procedimiento para hacer un diagrama de flujo con office Word o power point:

- 1) Estar en un documento de *Word* o *power point*.
- 2) Dar clic en el ícono de Insertar.
- 3) Seleccionar el ícono de Formas.
- 4) se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar los organigramas.
- 5) En la barra de herramientas, dar clic en Insertar.
- 6) Posteriormente dar clic en *SmartArt*.
- 7) Aparece la figura para el diseño.
- 8) Seleccionar mediante un clic la figura o figura elegidas.
- 9) Comenzar el diseño.

Otra opción sería adquirir el programa *Microsoft Visio* que es un programa de dibujo cuyas herramientas permiten realizar diagramas de oficinas, de bases de datos, de flujo y 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:

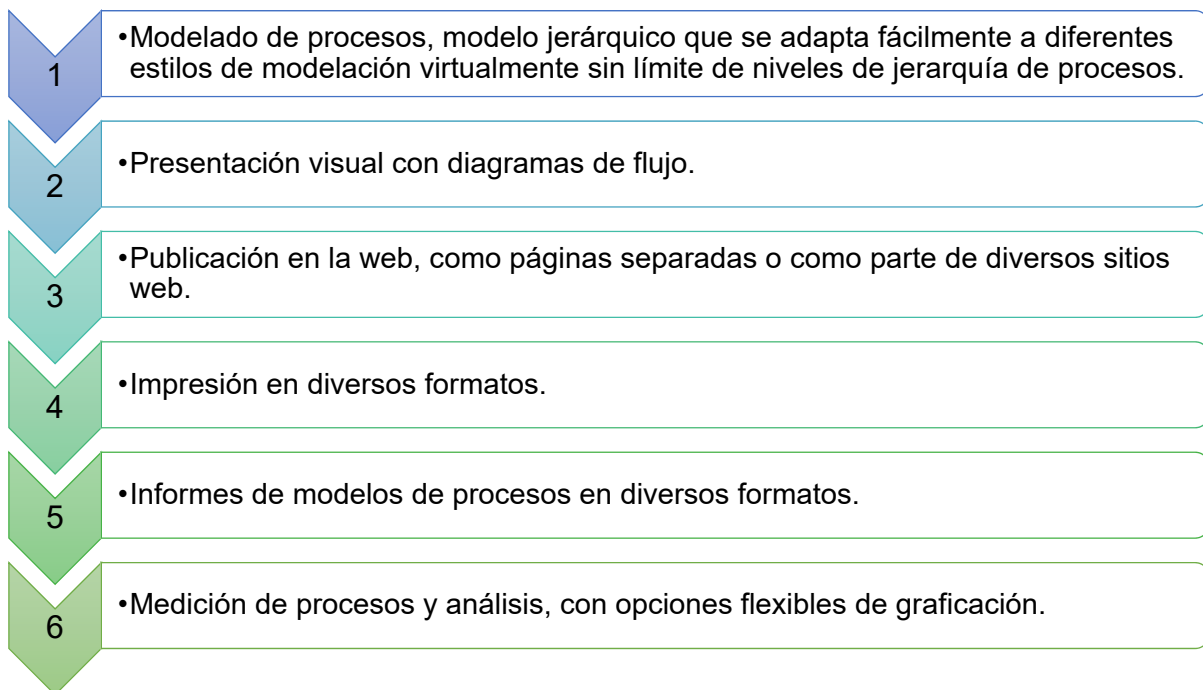
1. Stand – alone versus modelación simultánea.

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:**



**Figura 8.21. Opciones de QPR**

Simulación para validar nuevos procesos y opciones de animación lo que permite verificar la forma en que 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

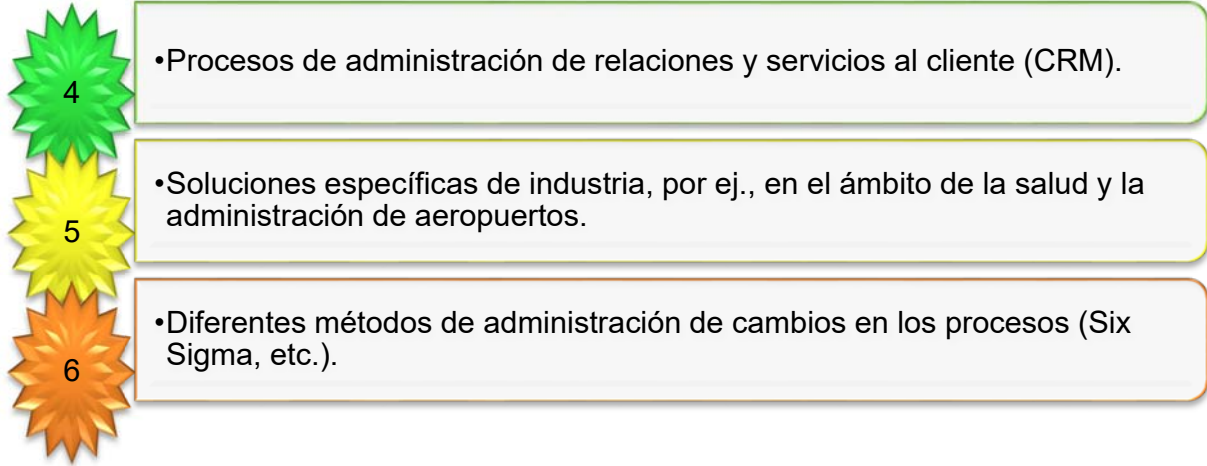
ejemplo, documentos de Word, Excel, PowerPoint, etc. son almacenados y pueden ser consultados a través de los modelos de proceso generados.

### **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:

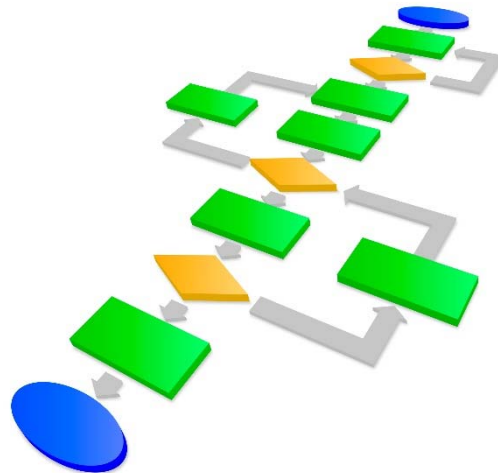
-  •Administración de sistemas de calidad, para crear manuales de calidad orientados al proceso o para transferir el sistema de calidad certificada ISO 9000 a una nueva versión del estándar orientada al proceso ISO9001:2000
-  •Procesos o proyectos de Investigación y Desarrollo de conocimiento intensivo.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



**Figura 8.22. Áreas de aplicación de QPR**

## RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se revisaron los procesos administrativos, su relación con los procedimientos; Así como, la importancia de ver a la empresa desde un enfoque holístico, integral y sistémico en el análisis de sistemas y procedimientos. De igual forma se analizó el diseño de procesos y procedimientos, el mapeo, y la representación gráfica de los procedimientos, es decir los diagramas de flujo. Por último, se identificó el software para elaborar diagramas de flujo digitalmente, así como el análisis y diseño de formas.



## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



### SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Franklin (2009)	3	77
	6	253
	7	297
Rodríguez (2002)	2 al 6	15-100
	8,9 y 10	133-185
Franklin (2014)	7	234-258

## Unidad 9

# Análisis y simplificación de procedimientos administrativos





# OBJETIVO PARTICULAR

El alumno comprenderá la metodología para la obtención, manejo y análisis de información para realizar una propuesta de mejora del sistema organizacional.

## TEMARIO DETALLADO

(6 horas)

### 9. Análisis y simplificación de procedimientos administrativos

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 (descriptivo y diagramado)

9.4. Presentación de propuestas del procedimiento con los usuarios del procedimiento

# 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 planeación y 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.



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

Antes de realizar las propuestas de trabajo, es importante que todo esté debidamente preparado, el responsable analista debe tener muy claro cuál es la problemática y conocer las condiciones del trabajo que se realiza, debe para ello, documentarse revisando la información como puede ser los manuales disponibles, organismos, en fin. Hay que determinar las actividades a investigar para la planeación del estudio.



Definido el objetivo del estudio, conviene llevar a cabo tres actividades: investigación preliminar; definición del área o áreas a investigar y los detalles del estudio. Una investigación preliminar o reconocimiento es importante para determinar cuáles y cuántos procesos y procedimientos se van 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 por considerar.

Mediante 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, como ya se comentó, deberemos recopilar los documentos necesarios o información documental para realizar la planeación de la investigación, como los manuales administrativos y documentos de carácter técnico con que cuenta la empresa, como registros de personal, revisión de estudios previos etc. Información sobre campo de trabajo; escrito, es decir organigramas, reportes, cifras, formas, etc. Será necesario visitar cada unidad de trabajo para conocer los subsistemas, procedimientos y sus métodos. Así como el estudio preliminar nos permitirá tener un conocimiento general de las actividades u operaciones administrativas que se lleven a cabo en la organización; evaluar la efectividad; explorar las áreas donde hay problemas para posteriormente evaluar una revisión; establecer medidas correctivas y finalmente estimar tiempos y los recursos necesarios.

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

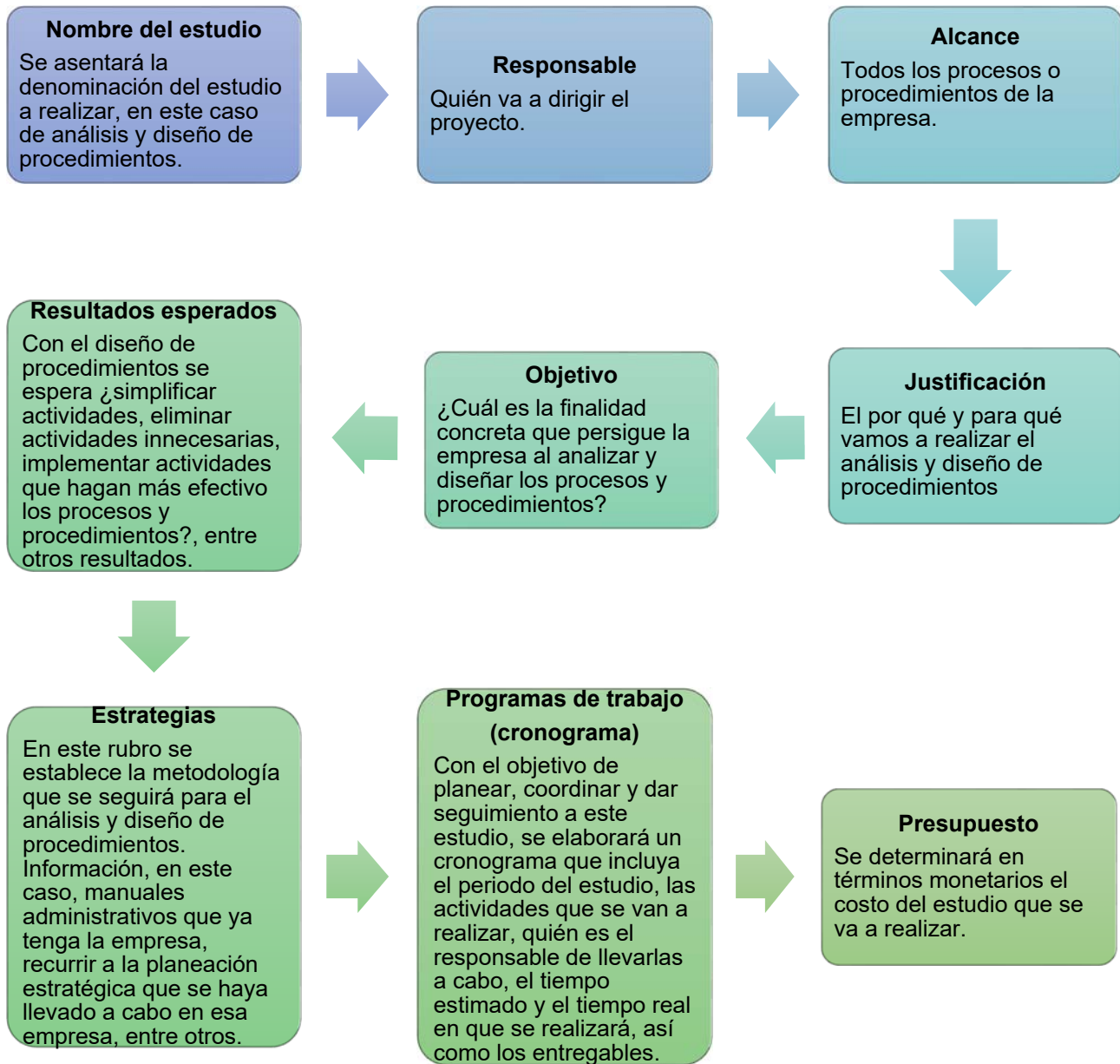


Figura. 9.1. Contenido del proyecto de estudio

El proyecto se presenta 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. Métodos de recolección de información



1. Cigarettes: ..... packs each day (write none if you do not smoke)

2. Alcohol:

- Never
- Daily
- Sometimes
- Rarely

VII. Sources of stress or worry:

- 
- 
- 
- None
- 
- 

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de datos debe adecuarse a las características del estudio. Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas: Investigación documental, observación directa, entrevista con el personal, consulta a sistemas de información, cuestionarios y cédulas entre otras.

## 9.2.1 Entrevistas con el personal que interviene en el procedimiento

La entrevista con el personal que intervienen en el procedimiento es una de las técnicas más importantes, porque es la fuente de primera mano, es decir es el contacto directo con el procedimiento a estudiar. Consiste en reunirse con la persona que interviene en el procedimiento con el fin de interrogarla meticulosamente para obtener información, este procedimiento es el más usado y el más completo ya que no solo se obtienen respuestas sino también se perciben actitudes y se reciben comentarios, así como descubrir deficiencias en las operaciones, departamentos, etc.



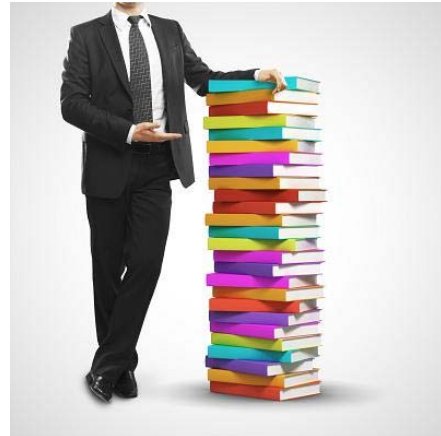
## 9.2.2. Observación directa del procedimiento



La técnica de observación del procedimiento es un elemento complementario de gran valía porque no solo al investigar se percata del procedimiento sino también de la cultura que impera en esa área de trabajo, a veces puede afectarse por la inhibición de la gente o porque al ser comunicados con anticipación las personas manifiesten actitudes pre elaboradas.

### 9.2.3. Información documental

Por último, la investigación documental se debe manejar con cierta rigurosidad ya que hay que seleccionar información con cierto interés que permita complementar o testificar los procedimientos a estudiar.



## 9.3. Descripción y análisis del procedimiento vigente (descriptivo y diagramado)

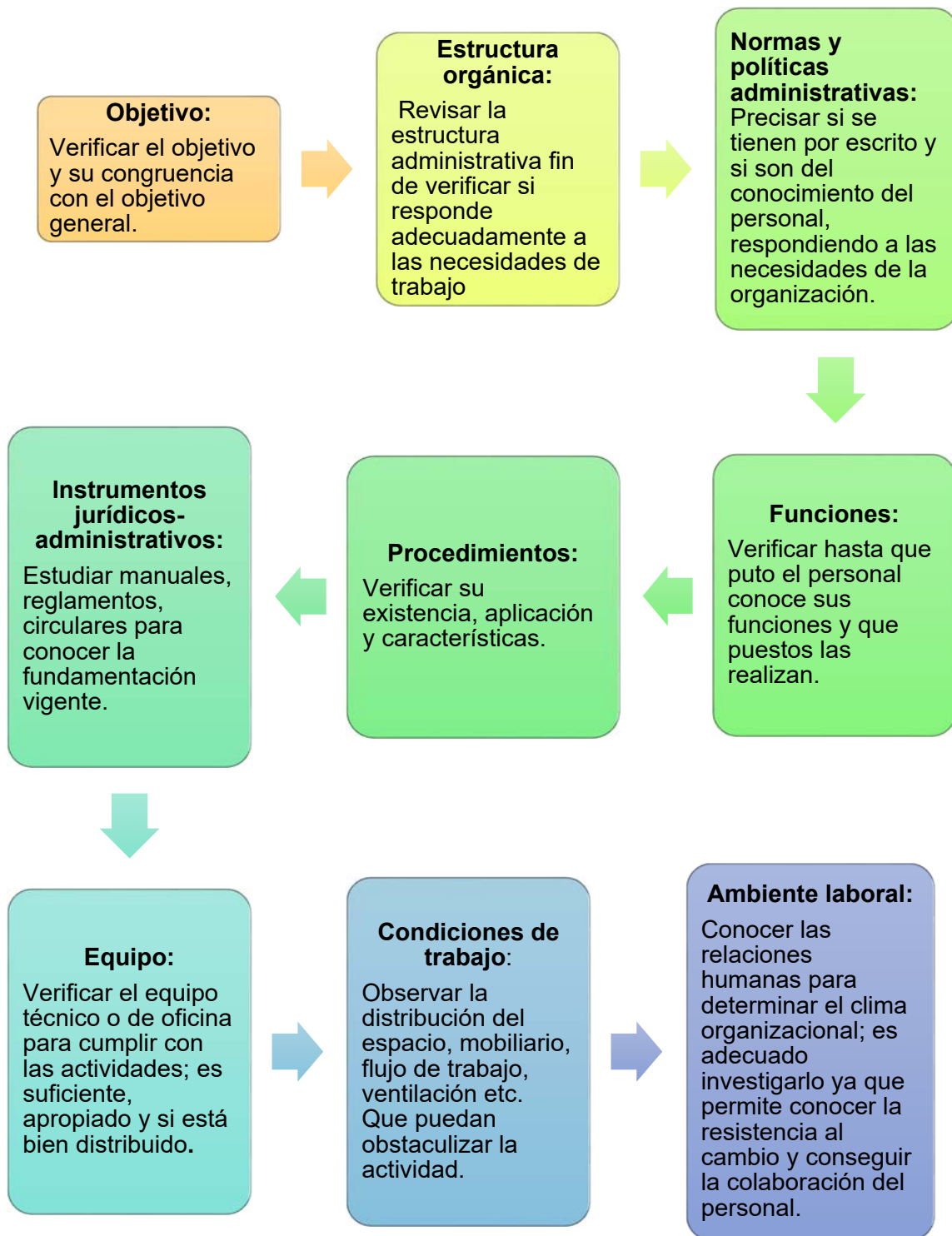
Antes de pasar a la descripción y análisis de procedimientos, una vez que ya se llevó a cabo la investigación preliminar y se cuenta con la información para definir y a investigar, las áreas involucradas, el siguiente paso es ordenarla y clasificarla para proceder a su análisis.

La clasificación puede hacerse a través del equipo de cómputo en carpetas cuyos nombres sean señalativos de la información que contienen por área, por sistema o procedimiento. Cada información o documento debe estar avalado por quien proporcione la información. Para facilitar el análisis, el cual nos permita descubrir



las causas o problemas de que el procedimiento no esté funcionando correctamente, la información debe clasificarse, dividirse o separarse; por ejemplo:

1. **Antecedentes:** tomar en cuenta los reglamentos, así como la base legal, como se ha atendido, sus repercusiones, en otras unidades, organizaciones, clientes, etc. También es oportuno considerar las estructuras organizacionales anteriores y los resultados que se obtuvieron, lo anterior para tener todo el marco de referencia histórico para obtener la información actual.
2. **Situación actual:** para poder establecer la situación actual, es necesario considerar aspectos:



**Figura 9.2. Aspectos a considerar para definir la situación actual del organismo, a fin de analizar correctamente los procedimientos.**

Ahora sí, para llegar a realizar el análisis, el proceso que se debe seguir abarca los siguientes puntos, no sin antes mencionar que el propósito que se persigue es el de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, independencia e interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener el diagnóstico que arroje el reflejo real de la operación analizada:

- Tener conocimiento del hecho o situación que se analiza.
- Describir el hecho.
- Descomponerlo para conocer sus detalles y aspectos.
- Examinar lo críticamente para comprender cada elemento.
- Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación, haciendo comparaciones, buscando analogías o discrepancias con otros hechos.
- Definir las relaciones entre cada elemento, considerándolas individualmente y en conjunto; considerando que los fenómenos administrativos no se comportan de forma aislada; son productos del medio ambiente que les rodea.
- Identificar y explicar las diferencias, así como, las causas; lo anterior, con el fin de resolverlas, en conclusión, formulando un “diagnóstico” de la situación y buscar la optimización.

Para el análisis y simplificación de procedimientos, hay que establecer si el procedimiento en cuestión es bueno o malo; si la información puede ser leída, entendida y usada correctamente por el usuario, podemos pensar que es bueno, en caso contrario habría que realizar un análisis del mismo y encontrar la falla. La labor de un procedimiento finalmente es la de dar a conocer gran parte de la información para trabajar.

Según Rodríguez y Valencia (1990), el análisis del procedimiento comienza con el hecho inicial del procedimiento hasta su finalización, en el estudio de un procedimiento pueden intervenir varios departamentos o divisiones y cada hecho debe ser centralizado en un coordinador y dará origen a una solución de conjunto.

La metodología para el análisis de procedimientos se establece a continuación:

<b>Concepto</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Seleccionar el procedimiento a realizar</b>	Considerar tres factores: el económico, el técnico y el de relaciones humanas, partiendo de que un procedimiento se considera aplicable siempre y cuando el trabajo sea repetitivo y que puede emplearse una y otra vez.
<b>2. Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de diagramas de flujo.</b>	Se refiere al registro de derechos: evitar confusiones, por ello, se deben hacer cuadros, graficas, tablas, etc. Dependiendo del tipo de datos, la idea es hacer registros claros para que alguien más los entienda. También pueden emplearse hojas de trabajo de procesos de análisis.
<b>3. Examinar críticamente los datos del procedimiento mediante todos los datos relativos al procedimiento, tomando en consideración el qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.</b>	Es decir, analizar los hechos organizándolos de tal forma que se relacionen con los objetivos y descubrir dónde está la falla del mismo para corregir y caminar hacia el logro de ese objetivo. Tratándose del análisis de procedimientos, un diagrama de procedimientos suele ser útil para presentar la afluencia de la forma (documento) y los pasos de operación necesarios para llevar a cabo un procedimiento. Un enfoque suele ser útil para realizar el análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formar preguntas tales como:

	<p><b>Interrogativas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>¿Qué trabajo se hace? { Propósito a alcanzar.</li> <li>¿Quién lo hace? { Quién interviene.</li> <li>¿Cómo se hace? { Métodos y técnicas aplicables.</li> <li>¿Con qué se hace? { Equipos o instrumentos que se utilizan</li> <li>¿Cuándo se hace? { Horarios y tiempos requeridos para su obtención</li> </ul> <p>La respuesta a la pregunta ¿Qué? Puede conducir a eliminar una acción; la respuesta a ¿Quién? ¿Dónde? ¿Cuándo? Puede conducir a cambiar o permutar; el ¿cómo? puede conducir a una mejora.</p>
<p><b>4. Desarrollar el procedimiento más adecuado, según los objetivos y políticas del organismo.</b></p>	<p>Una vez que ya se dio contestación a las preguntas el siguiente paso consiste en registrar y diagramar el procedimiento propuesto, elaborando este con el actual a fin de mostrar y justificar las ventajas, el ahorro y la simplificación del procedimiento. Para lo anterior, el procedimiento se realiza en forma narrativa, con una redacción clara y con los pasos de manera sucesiva y que en conjunto alcancen la meta deseada. Cada paso debe estar justificado, llenar una necesidad precisa y guardar la debida relación con los demás paso del procedimiento.</p>

<p><b>5. Implantar el procedimiento propuesto; y mantenerlo actualizado y con los controles adecuados.</b></p>	<p>Para implantar el procedimiento propuesto, este debe adoptarse. Para que ello pueda llevarse a cabo, es necesario contar con la aprobación de la dirección; debe prepararse un informe que contenga básicamente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a) Costos relativos a cada procedimiento (actual y propuesto).</li> <li>b) Decisiones ejecutivas para su implantación.</li> </ol> <p>Es importante contar con el apoyo del jefe del departamento por lo que se sugiere discutirlo antes con él. De esta forma, implantar un procedimiento abarca la obtención de la dirección, opinión de los empleados afectados con los cambios; enseñar el nuevo procedimiento a quienes habrán de aplicarlo y finalmente supervisar su aplicación para asegurarse de que “su aplicación” es tal y como se planeó.</p>
--	--

**Tabla 1. Metodología para el análisis de procedimientos según Rodríguez y Valencia**

A manera de conclusión sobre este punto podríamos decir que la simplificación de procedimientos:

- Comienza con la recolección de estos datos (antecedentes y manuales, procedimientos vigentes, etc.).
- Análisis de procedimientos (duplicidades, información innecesaria, tiempos ociosos, falta de control, etc.).
- Análisis de modificación que contempla el análisis y diseño de formas para desarrollar el nuevo procedimiento.

## 9.4. Presentación de propuestas del procedimiento (con los usuarios 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.



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



En esta etapa final hay que desarrollar aspectos de sensibilización o tácticas de participación e involucramiento de las personas que van a utilizarlo para que sientan que sus contribuciones en las etapas anteriores han sido consideradas en el desarrollo del procedimiento.

En esta parte de la etapa de sensibilización puede abocarse en una presentación inicial del nuevo procedimiento, en esta exposición estarán presentes los responsables de área, así como los usuarios del nuevo procedimiento, para su análisis crítico y su visto bueno. En esta práctica se recomienda entregar un cuestionario elaborado ex profeso para ello, para que lo llenen los usuarios finales y marquen sus observaciones, de esta manera se vaya afinando el procedimiento hasta ajustarse a las necesidades finales.

Es altamente recomendado implementarlo de manera paralela al nuevo procedimiento, de esta forma se van familiarizando con él y se va dejando poco a poco el procedimiento viejo, de tal forma en que, al implementarse por completo, no genere ningún desconcierto ni falta de participación y compromiso en él.



## RESUMEN DE LA UNIDAD

En este tema vimos cómo se integra el proyecto para el análisis y simplificación de procesos y procedimientos 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. Además, 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.



## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Duhalt (1990)	6	216-217
Franklin (2009)	4	124-189
Rodríguez (1990)	4	79-103

## Unidad 10

# Distribución de áreas de trabajo



## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno analizará la distribución de las personas, mobiliario y áreas de trabajo para lograr la eficiencia en los sistemas y procedimientos de la organización

## TEMARIO DETALLADO

(4horas)

### 10. Distribución de áreas de trabajo

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 y mobiliario de oficina

10.4. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, sonorización, ventilación y uso de colores

10.5. Otros aspectos: conexiones eléctricas, instalaciones de agua, luz, gas etcétera

# 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.

En esta unidad revisaremos en qué consiste la distribución de áreas de trabajo, así como la distribución de personas y mobiliario, y abordaremos 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.



## 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 clientes” (Franklin, 2009, p. 95).

Analizar los espacios físicos permite optimizar los procedimientos

Cada espacio en las unidades administrativas tiene sus propias características y problemas de distribución. Según Rodríguez (2002), 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.

---

**Figura 10.1. Formas de resolver problemas de distribución de espacios**

Otros podrían ser, según Franklin Fincowsky (2009, p. 95), los siguientes:

- El establecimiento de nuevos objetivos y programas.
- Cambios de la estructura, modificación de los sistemas y procedimientos de trabajo como 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.



## 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.
- 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. (Franklin, 2009, 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.



## 10.3. Normas para el espacio de áreas administrativas y mobiliario de oficina

### 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.



B. Franklin (2009) establece los siguientes principios a considerar:

-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 las 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.

**Figura 10.2 Principios para establecer espacios, áreas administrativas y mobiliario de oficina**

## **Normas sobre mobiliario de oficina**

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.



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

## 10.4. Condiciones ambientales: iluminación, temperatura, sonorización, ventilación y uso de colores

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 Elton 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 Franklin (2009):**

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. (p. 107)

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.

Según la OIT, 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 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. (Kanawaty, 1996, p. 55)

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.

## Sonorización

En las organizaciones, trátase de industrias, oficinas administrativas, despachos consultores, empresas comerciales, dependencias de gobierno o cualquier otro organismo o empresa, es importante considerar los sonidos que se generan en el interior de las mismas, o en su exterior, ya que estos sonidos pueden afectar la productividad de los empleados: en la Industria manufacturera donde se fabrican tubos de diferentes materiales, la maquinaria que se emplea como las troqueladoras,



dobladora de metal, cortadora de metal, entre otras, producen una serie de sonidos que en determinado momento por ser constantes y de alta intensidad se conviertan en ruido molesto, que puede ocasionar en el personal de la empresa tensión, enojo, e inclusive daños a nivel físico en el oído.

Lo cual ocasiona que el clima organizacional se altere, debido a que los trabajadores pueden estar molestos, tensos o “cansados del ruido” producido por la maquinaria y/o equipo de trabajo.



El ruido constante puede alterar el comportamiento del personal que integra a la empresa, por lo que es conveniente dotar a los empleados de tapones para los oídos, y amortiguar el ruido, dependiendo de la maquinaria y equipo con que opere la empresa.

En cuanto a los sonidos del exterior, se puede dar el caso de una empresa que internamente los sonidos como son computadoras, documentos, comunicación oral entre el personal, no represente una alteración debido a no ser sonidos de alta intensidad, sin embargo la empresa se puede localizar cerca de una vía complicada de comunicación, o junto a una empresa que sí produzca sonidos constantes que alteren a nuestro personal, en esos casos se recomienda sellar puertas y ventanas, así como integrar música agradable.



El contar con un ambiente físico exento de sonidos molestos, aunado al mejoramiento de los demás elementos que estamos aprendiendo en esta unidad dará como resultado que el personal de la empresa cuente con un clima físico agradable y sea más productivo.



## 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:**

\* Dispersar el calor producido por las máquinas y los trabajadores.

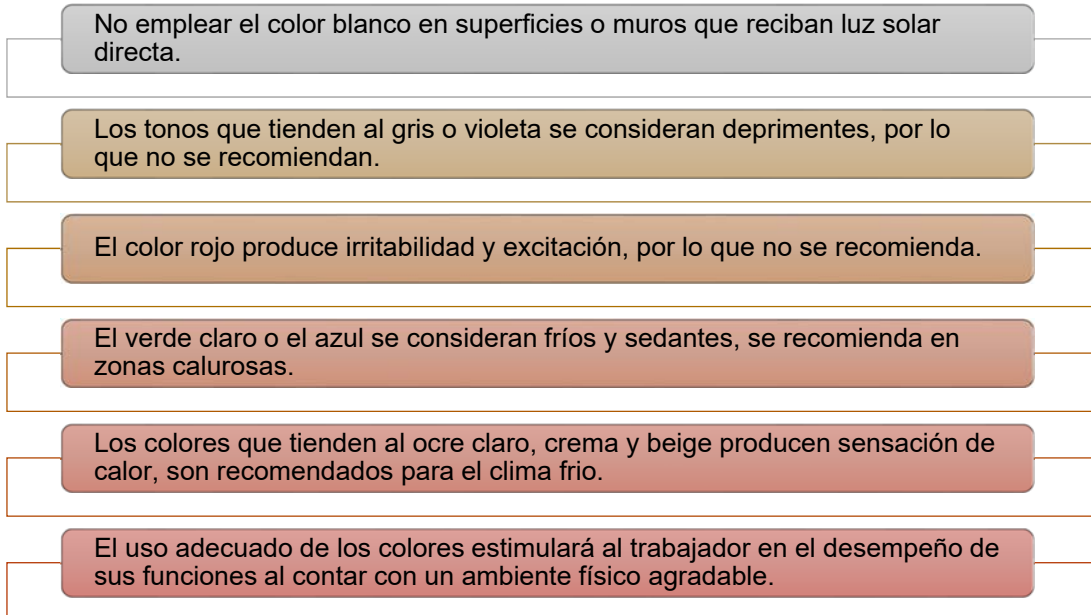
- \* Disminuir la contaminación atmosférica.
- \* Mantener la sensación de frescura del aire.

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

## Uso de colores

Otro aspecto a considerar en cuanto al ambiente físico en las organizaciones es el uso de colores en techos, paredes, pisos, mobiliario e inclusive en el equipo de trabajo.

Afirma Franklin (2009) que son ampliamente conocidos los efectos psicológicos que produce el color por lo que es necesario tomar en cuenta:



**Figura 10.3. Aspectos a tomar en cuenta para el uso de colores**

## 10.5. Otros aspectos: conexiones eléctricas, instalaciones de agua, luz, gas, etcétera

Los servicios públicos de suministro (agua, electricidad y gas) son fundamentales y desempeñan un papel esencial dentro de las organizaciones, ya que la distribución de los espacios físicos, la ubicación de los materiales, los servicios etc., están relacionados con la calidad del servicio y atención no sólo al personal, sino a los clientes y es que de acuerdo con Franklin (2014), cuando se estiman las áreas de trabajo, (superficie neta), no se toman en cuenta algunos factores que implican una mayor disponibilidad de superficie y de ubicación (servicios).

Por ello, es importante que, al diseñar los espacios para oficinas, se prevea, a través del diseño de plano, la ubicación precisa y tamaño de elementos o aspectos como: tuberías, contactos eléctricos, alumbrado, ductos de aire, ductos para alambrado telefónico, redes y nodos etc.; por ejemplo, es importante instalar suficientes contactos eléctricos de piso para equipo de oficina, a fin de evitar tropiezos con cordones que cuelgan del techo o insertos en las paredes.

Si a la superficie total, se le suman o se toman en cuenta los servicios ya señalados, entonces se obtiene así la superficie bruta requerida para su construcción.

# BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

<b>Autor</b>	<b>Capítulo</b>	<b>Páginas</b>
Franklin (2009)	5	195-240
Franklin (2014)	5	159-187

## Unidad 11

# Manuales de organización y procedimientos



## OBJETIVO PARTICULAR

El alumno diseñará los manuales de organización y procedimientos de una organización para comprender el sistema formal de una entidad.

## TEMARIO DETALLADO

(20 horas)

### **11. Manuales de organización y procedimientos**

11.1. Propósito de los manuales administrativos

11.2. Clasificación de los manuales administrativos

11.3. Estructura básica de los manuales administrativos: organización y procedimientos

11.4. Metodología para elaborar manuales administrativos: organización y procedimientos

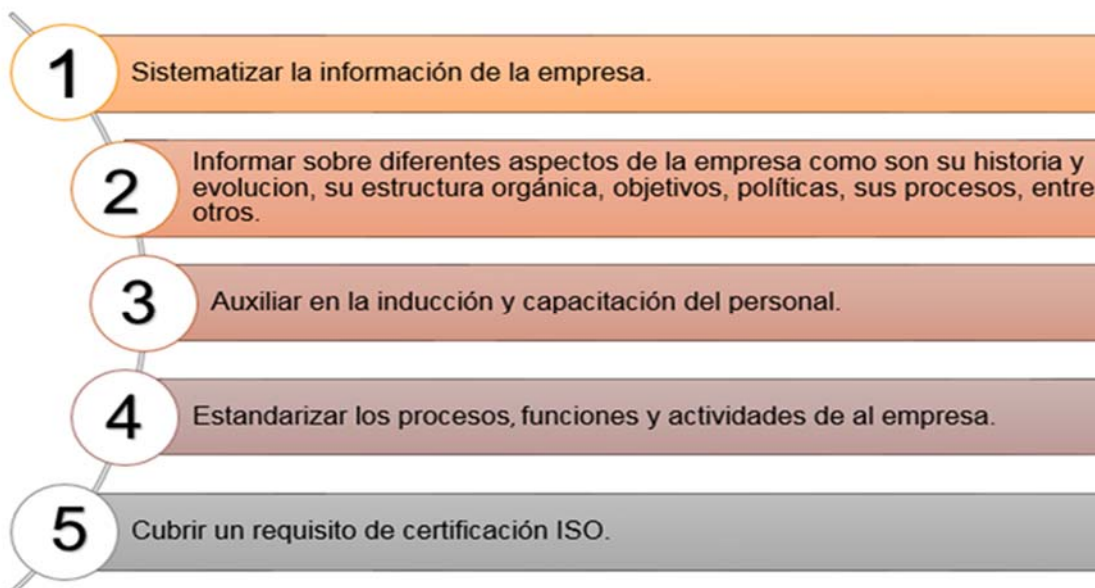
11 .5. Diseño de manuales de organización y procedimiento

# INTRODUCCIÓN

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

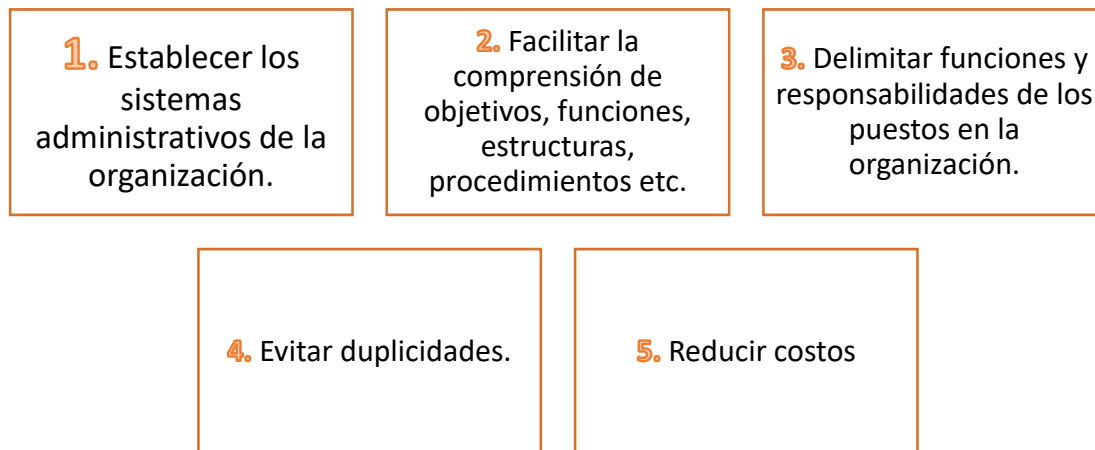
Estos documentos contienen datos agrupados para crear sistemas de información como: de organización, de procedimientos, de áreas funcionales, de operación, entre muchos otros; es decir, los manuales presentan una visión de conjunto del organismo social, así como la ejecución correcta de las actividades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

Tienen como objetivo:



**Figura 11.1. Objetivo de los manuales administrativos**

Entonces, representan una guía que da soporte para la organización y comunicación, al presentar información importante de la empresa, lo que hace que sean de mucha utilidad para lograr una eficiente administración. Otros objetivos son:



**Figura 11.2. Otros objetivos de los manuales administrativos.**

En esta unidad, nos referiremos más específicamente al Manual de Organización y al de Procedimientos. Un manual de organización se puede definir como un documento que contiene la explicación necesaria que permite conocer el funcionamiento interno de una organización en lo que respecta a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y los puestos responsables de su ejecución; los que auxilian en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto; el uso para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema y finalmente la intervención en la consulta de todo el personal, ya que le “dice” a cada uno de los responsables





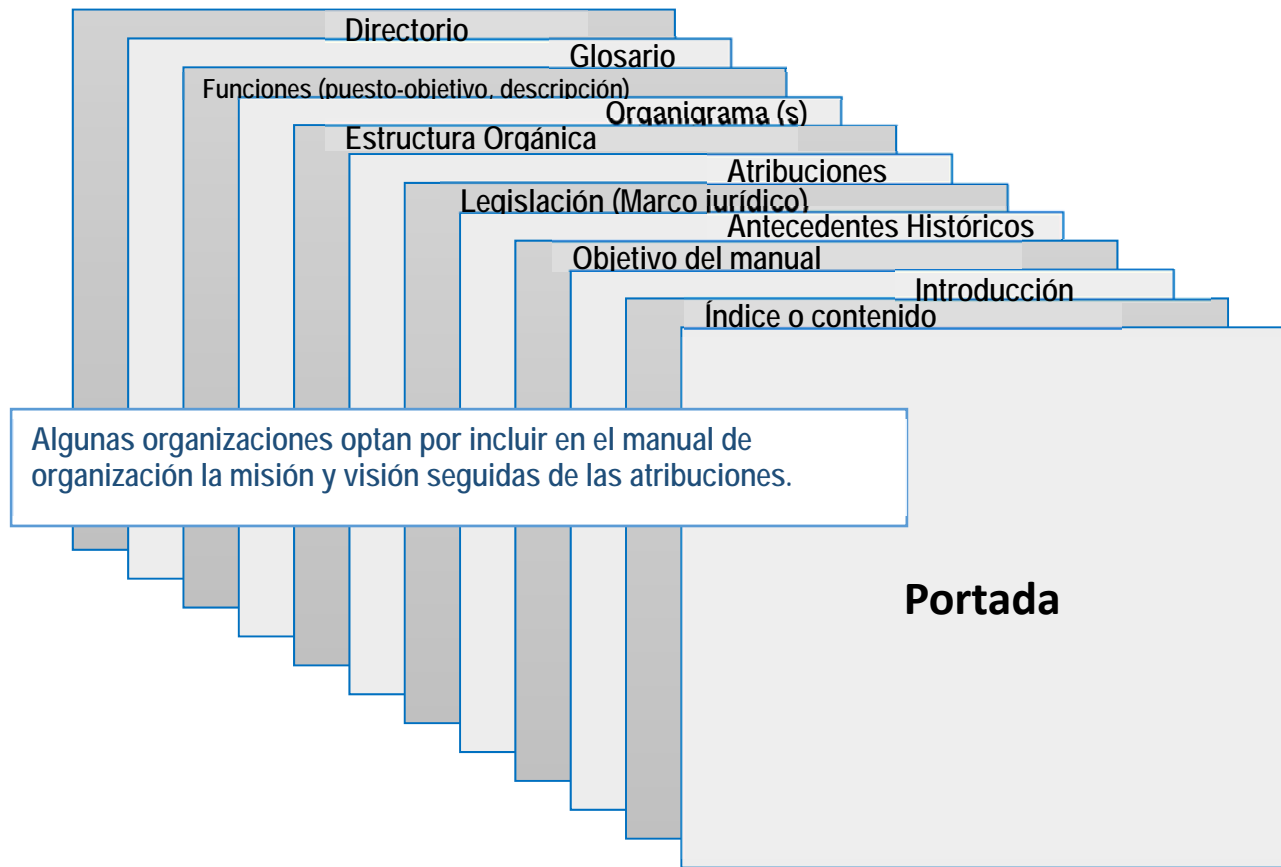
del puesto, lo que se espera de él en la realización de sus funciones para hacer frente a los retos y cumplir adecuadamente con los objetivos organizacionales.

Por su parte un manual de Procedimientos, se puede definir como un documento que contiene de manera sistematizada, secuencial y cronológica las actividades que se llevan a cabo en las diferentes áreas que conforman una organización, así como su intervención en las diferentes etapas del proceso y responsabilidades.



Es un documento de consulta y por ello auxiliar para el personal, ya que le proporciona información básica respecto a la dinámica funcional de la organización.

Todos los manuales administrativos, guardan una estructura básica, y de contenido, el manual de organización presenta la siguiente estructura:



**Figura 11.3. Estructura del manual de organización**

Asimismo, son diseñados bajo una metodología específica; el manual de organización contempla la siguiente metodología para su elaboración:

- a) Planeación del Trabajo o diseño del proyecto.
- b) Presentación del proyecto.
- c) Aplicación de Técnicas de Investigación o recolección y clasificación.
- d) Análisis de la Información.
- e) Estructuración del Manual.
- f) Validación de la Información.
- g) Autorización del Manual.

- h) Presentación del manual.
- i) Implantación.
- j) Distribución y Difusión.
- k) Revisión y Actualización.

El manual de procedimientos presenta la siguiente estructura:

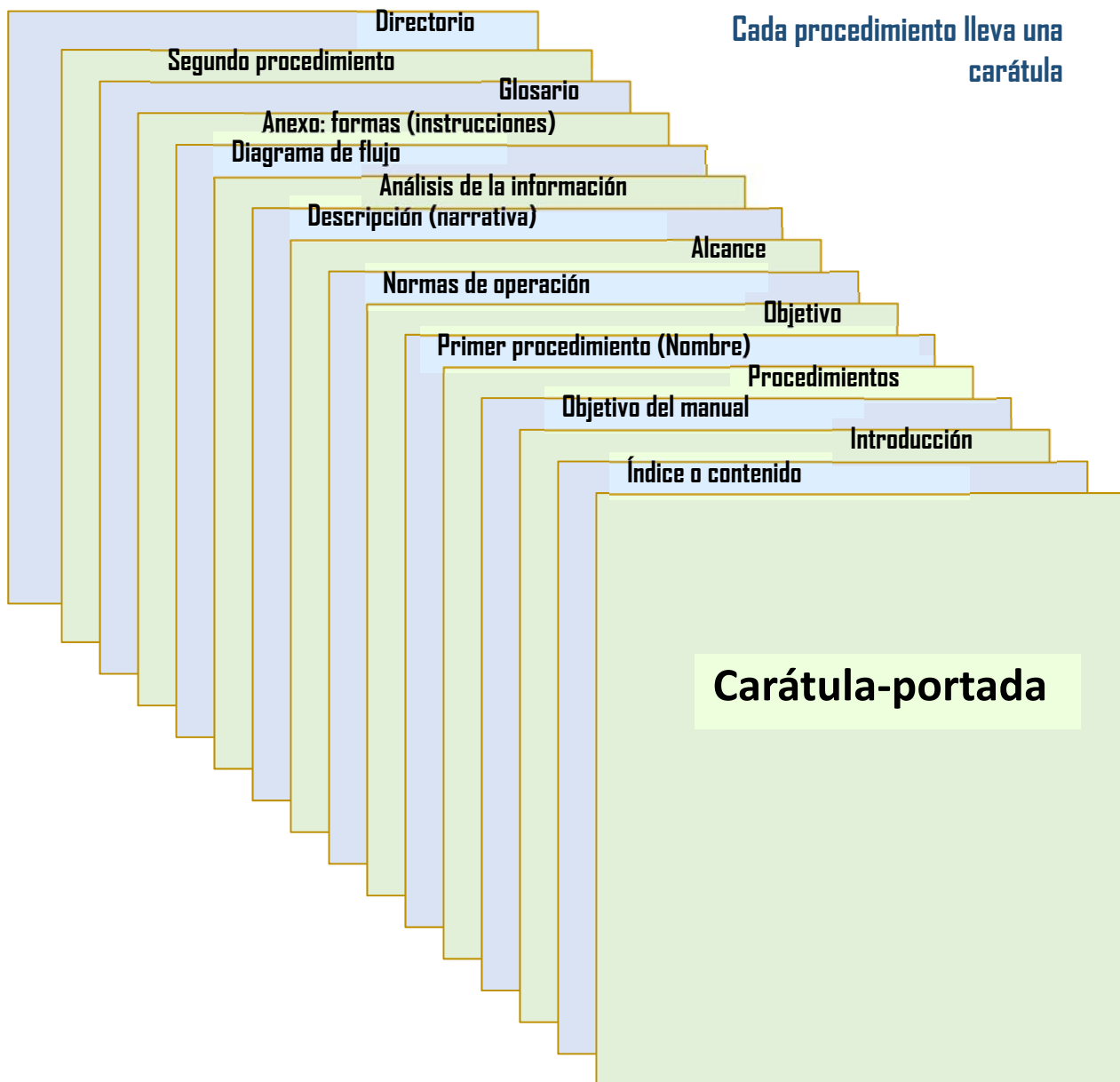


Figura 11. 4. Estructura del manual de procedimientos

El manual de procedimientos, de forma general, contempla la siguiente metodología o pasos para su elaboración:



**Figura 11. 5. Pasos para la elaboración del manual de procedimientos**

## 11.1. Propósito de los manuales de procedimientos

Como ya se comentó al inicio de la unidad, los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa, por lo tanto, son documentos que contienen datos agrupados para crear sistemas de información, 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; son documentos que sirven como un medio de comunicación y de coordinación, con el propósito de registrar y transmitir la información de la organización.

Sus propósitos son muchos, pero podemos enumerar algunos:

- Presentar una visión global del organismo.
- Fungir como un documento informativo para todos los usuarios.
- Determinar funciones asignadas a los puestos.
- Establecer el grado de autoridad y responsabilidad en los diferentes niveles jerárquicos.
- Ayudar a que el personal realice de manera eficiente sus funciones.
- Ahorrar tiempo, recursos, esfuerzo etc.
- Servir como un medio para la correcta relación y coordinación de las actividades.

## 11.2. Clasificación de los manuales administrativos

Clasificación de los manuales administrativos

### I. Por su naturaleza

- **Microadministrativos:** contienen información de una sola empresa o de un área de la misma de la misma empresa.
- **Macroadministrativos:** utilizados en los corporativos donde se incluye información de más de una empresa.
- **Mesoadministrativos:** 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:** contienen información global de la empresa.
- **Manuales específicos:** 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 de los manuales administrativos: organización y procedimientos

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 se van a montar en una plataforma de la empresa intranet, o en el sistema de información, o van a ser impresos.



Comencemos por el manual de organización.



[Véase ejemplo para elaborar Un manual de Organización](#)

## Manual de organización (estructura básica)

Como ya se comentó, un manual de organización es un documento de apoyo administrativo que contiene, en forma ordenada y sistemática, información sobre las funciones y objetivos de una organización, además de dar a conocer su marco legal, atribuciones, organización; asimismo, describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades, constituyendo un apoyo de consulta para el personal.

El contenido del manual de organización debe presentar al menos:

### 1. Portada o identificación.

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.
- Numero de revisión.
- Unidad responsable de su elaboración, revisión, y autorización.
- Clave.

### 2. Índice o contenido

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 (importancia, metodología utilizada, descripción o propósitos a alcanzar).



#### 4. Objetivo del manual

En este apartado se debe expresar el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual, mediante una redacción clara, concreta donde se exprese el ¿qué? Y ¿para qué?

#### 5. 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 (principales aspectos de su evolución histórica hasta la actualidad).

#### 6. Legislación o base legal

Aquí se hace un listado de las Leyes, Tratados, Acuerdos, y Reglamentos que normen las funciones de la empresa (Constitución, Tratados, Leyes, Códigos etc.).

#### 7. 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 (Se transcriben textualmente las facultades otorgadas a la Dependencia o Entidad incluidas o en el Reglamento Interior, señalando el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo, inciso y texto de la misma).

#### 8. Estructura Orgánica

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

## 9. Organigramas

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

## 10. Funciones

Función genérica: Cada área o puesto de la empresa tiene que llevar a cabo diversas funciones, aquí se incluyen la función general, global, de cada área o puesto que integra el manual (identificación del puesto, objetivo), función general (descripción del puesto), descripción detallada de funciones, donde se enlista y se redacta la información relacionada con cada uno de las áreas o de los puestos).

## 11. 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.

## 12. Directorio

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

Ahora pasaremos al contenido del manual de procedimientos que debe contener al menos:

[Véase ejemplo de una guía técnica para elaborar](#)



[Manual de Procedimiento](#)

## 1. Carátula (Portada).

La portada debe contener como datos mínimos:

- Logos de la organización.
- Nombre de la organización.

- Denominación o código.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Páginas.
- Numero de revisión.
- Unidades responsables (elaboró, revisó, autorizó).

## 2. Índice o contenido

En el índice se anota el contenido del manual de manera secuencial, especificando cada una de las páginas en dónde se puede localizar el procedimiento o, en su caso, el formato en cuestión.

Se enlista cada uno de los procedimientos, relacionado sus elementos: procedimiento, objetivo, normas de operación, alcance, descripción del procedimiento, análisis, diagrama de flujo, formas, instructivo para su llenado y glosario.

## 3. Introducción

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. La introducción sirve para presentar a quien lo revisa, la funciones de la organización u área de que se trate; importancia, propósito, a quién está dirigido, apartados, recomendaciones para su consulta etc.

## 4. Objetivo del manual

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. Se especifican los resultados que se pretende alcanzar; asimismo, para su redacción, se debe iniciar con un

verbo en infinitivo, especificando claramente el para qué y para quienes, está dirigido el manual.

## 5. Enlistar los procedimientos

En esta parte se enlistan los nombres de los procedimientos que se pretende incluir en el manual con sus elementos.

### 5.1. Carátula con el procedimiento (cada procedimiento lleva su carátula)

Aquí se pone el título del primer procedimiento, es importante resaltar que cada inicio de un nuevo procedimiento, debe llevar una carátula.

### 5.2. Objetivo del procedimiento

En el caso se redacta el objetivo del procedimiento, es decir, lo que se persigue con el mismo.

### 5.3. Normas de operación

En esta parte del manual se incluye el conjunto de políticas y reglas 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.

### 5.4. Alcance

Aquí es necesario determinar el alcance (ámbito de aplicación) que tiene el manual de procedimientos, especificando el área que se está estudiando o analizando.

### 5.5. Descripción de la narrativa

La descripción del procedimiento es la explicación de éste por escrito, la cual, por lo general, se hace en forma de libreta: está el número de actividad, el responsable, la actividad y si, en esa actividad se utiliza un formato, se especifica su clave.

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.

### 5.6. Análisis de la información

El análisis de la información es importante ya que se requiere conocer a fondo el ¿quién? ¿Cómo? ¿Cuándo? etc., de la información recopilada.

### 5.7. Diagrama de flujo

El diagrama de flujo es la representación gráfica de un procedimiento; por lo general, se utiliza la simbología ANSI (*American National Standard Institute*); aunque existen muchas simbologías, ésta se usa para la certificación ISO.

### 5.8. Anexo (formas). Instrucción de su llenado

Posteriormente, se tienen que integrar los formatos; se generan junto con documentos que son necesarios para llevar a cabo 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.

### 5.9. Glosario

El glosario de términos, es aquel donde se anotan aquellas palabras que tengan un significado especial en la organización y no se puedan prestar a confusión; en este caso, el glosario forma parte de cada procedimiento.

## 6. Directorio

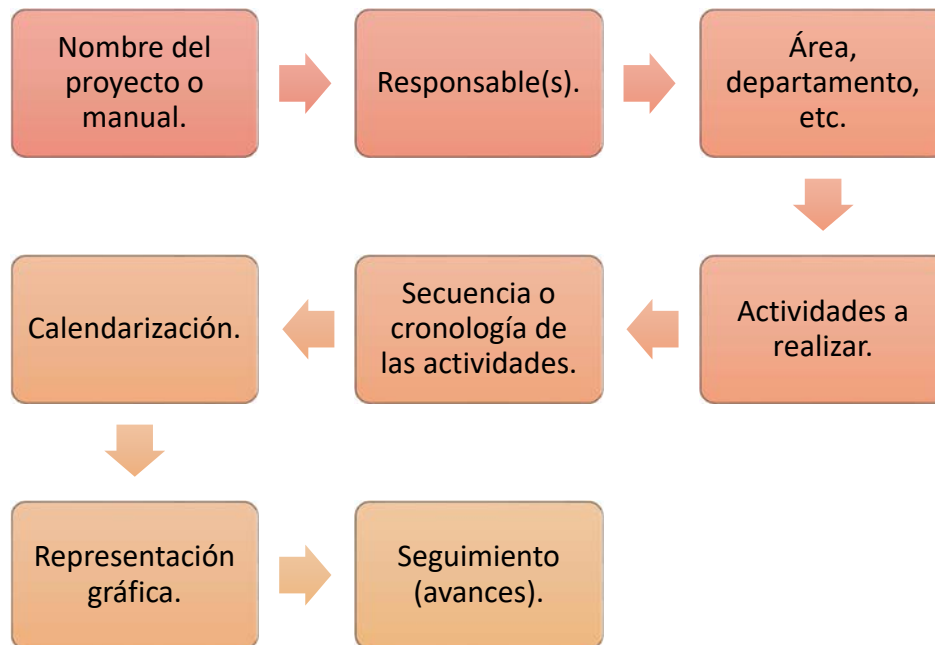
Se debe incluir el directorio institucional, seguido del de la dependencia que elabora el manual, debiéndose anotar los nombres completos y cargos de los diferentes funcionarios del primer y segundo nivel jerárquico.

# 11.4. Metodología para elaborar manuales administrativos: organización y procedimientos

Metodología para la elaboración del manual de organización.

## 1. Diseño del proyecto

- A. 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.
- B. Con base en la información anterior se determina el responsable de la elaboración del manual y el equipo de trabajo para realizarlo.
- C. De conformidad con la persona que nos asignó la elaboración del manual, *delimitaremos el universo de estudio*, conociendo o determinando el área de estudio y las estrategias a seguir; así como el alcance.
- D. *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; debe tomar en cuenta todos los requerimientos y procedimiento que fundamentan el trabajo que se va a realizar:

**Figura 11. 6. Diseño del proyecto**

## 2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

Ahora ya se cuenta 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. Es recomendable presentar el proyecto al área que va a intervenir directamente; el área afectada y el área responsable.

Asimismo, 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). En este apartado, se debe conocer el personal a participar para el levantamiento de la información, el registro de los hechos, para conocer la información específica y útil, consulta de documentos (base jurídica, circulares, oficios, etc.); de igual forma, se llevan a cabo la observación directa y la encuesta donde a través de entrevistas personales y de una guía de preguntas (cuestionario), se obtiene información preliminar al análisis y la información para elaboración el manual.

### 4. Análisis de la información

Una vez que ya se tiene la información, se debe ordenar y sistematizar para proceder al análisis en donde, 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.

Es aquí donde deben realizarse las siguientes interrogantes ¿Qué trabajo se hace? ¿Para qué se hace? ¿Quién lo hace? ¿Cómo se hace? ¿Con que se hace? ¿Cuándo se hace?



## 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 implantar.

## 7. Implantación del manual

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

## 8. Revisión y actualización

Los 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.

### Metodología para la elaboración del manual de procedimientos.

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

## 1. Planeación de la investigación

- **Designar al responsable del proyecto.** El titular de la entidad, es responsable de designar quien estará a cargo del proyecto, o bien, en ocasiones puede ser un comité.
- **Investigación preliminar.** Antes de realizar una investigación preliminar que consiste en recopilar información (documentos jurídicos, auditorías, entrevistas, manual de organización etc.) para determinar el objetivo, alcance, profundidad y recursos disponibles, para elaborar la planeación del proyecto del manual de procedimientos, es necesario elaborar una lista de las actividades que se deben llevar a cabo de inicio a fin para su elaboración:
  - 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, lista de procedimientos, normas de operación, alcance etc. y diagrama de circulación del formato por diversos departamentos.
  - t) Mostrar a los involucrados el manual de procedimientos.
  - u) Corregir lo necesario.
  - v) Obtener las firmas de elaboración, revisión y autorización.
  - w) Integrarlo en una carpeta.
  - x) Revisarlo y mejorarlo cada seis meses como máximo.
- **Establecimiento del objetivo para la elaboración del manual.** Es muy importante delimitar el universo de estudio, para saber si el manual alcanzará toda la organización o sólo 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. De esta forma y en base a la

información recabada en la investigación preliminar, se establece en forma clara y concreta, el objetivo que se pretende alcanzar con la elaboración del manual. El mismo, debe especificar claramente los resultados que se pretenden alcanzar.

- **Elaboración del programa de trabajo.** 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. Se prepara la descripción de las funciones y actividades que deberá llevar a cabo el equipo de trabajo, estudiando a su vez los objetivos, estudios, sistemas, y procedimientos, ventajas y desventajas del método a utilizar. Este trabajo es necesario realizarlo mediante un cronograma de actividades que nos indique de forma precisa los tiempos que se tiene para elaborarlo y, posteriormente, permitan tener un control de las actividades.

**Ejemplo:**

ACTIVIDAD*	RESPONSABLE	TIEMPO	FEBRERO				MARZO				OBSERVA- CIONES
			S 1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
I. Investigación preliminar: Revisión de documentos y normatividad existente	Lic. Fernando Ugalde....	Estimado									
II. Planeación de la investigación: Fijación del objetivo y del alcance	Lic. Fernando Ávila...	Estimado									
III. Determinación de las áreas y/o personas que participaran en	Mtra. Ana Cecilia Espinosa y jefes de las áreas										
IV. Presentación y autorización del proyecto	Fernando Ugalde y Fernando Ávila										
V. Documentación de los procedimientos y...	Mtra. Ana Cecilia Espinosa y jefes de las áreas										
VI. Concertación y realización de entrevistas entre el personal que interviene	Luis Trejo, encargado de la elaboración										
VII. Análisis y depuración de la información...	Fernando Ugalde y encargados de la elaboración.										

\*Sólo se muestra una parte de las actividades

**Información retomada de:** Dirección General del Personal. 1994. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Secretaría Administrativa: UNAM. Disponible en: <http://bit.ly/1IG1OeB>

- **Autorización del programa de trabajo.** El programa de trabajo elaborado se presenta ante las autoridades ya que se requiere la autorización de la alta dirección, así como el apoyo necesario para su elaboración; para ello se tiene que formalizar el compromiso de ambas partes para realizar el manual, estableciéndose los lineamientos de comunicación, reuniones etc. Una vez hecho lo anterior, elaboramos un documento que especifique este compromiso.
- **Integración del equipo de trabajo.** Se tiene que determinar quién o quiénes son los responsables de elaborar el manual, Sin embargo, si no se tiene la autorización de la alta dirección, difícilmente se podrá realizar.

## 2. Técnicas de investigación para la obtención de la información

Cuando se tiene determinada el área en la que se va a obtener información, se establecen las técnicas adecuadas de levantamiento de información, que permitirán aclarar la información que, por alguna causa, no esté clara. Por ello, aquí, se establecen las estrategias necesarias para hacer el levantamiento de la información, ya sea documental o de campo; 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 levantamiento de la información documental y de campo, se puede hacer a través de:

- **Investigación documental.** Se refiere a la recopilación de la información como su nombre lo indica, documentos relacionados con los procedimientos que se van a trabajar en el manual (oficios, procedimientos, normatividades, alcances etc.)
- **Entrevistas.** Técnica que consiste en recopilar información, pero, en lugar de hacerlo a través de un documento, se realiza de forma directa, es decir, personal involucrado en la elaboración del manual, conversa con los responsables o involucrados en los procedimientos. La entrevista puede ser dirigida (se seleccionan de antemano las preguntas) y no dirigida (la conversación fluye de manera natural y abierta).
- **Cuestionarios.** Son documentos estructurados de antemano y de forma escrita, que contienen preguntas lógicas y secuenciales sobre la información que se quiere obtener y que se aplican al personal involucrado de los procedimientos; los cuestionarios se estructuran de preguntas abiertas, de opción múltiple o bien, una combinación de ambas.
- **Observación directa.** Este método permite examinar e investigar situaciones, hechos, etc., que no se puede hacer por otros medios, con el fin

de recolectar datos o información para describir lo que se observa, a través de acudir directamente a los lugares de trabajo del personal y verificar y analizar como realizan su función. En ocasiones, la observado, se puede contrastar con información recolectada por otros medios.

### 3. Análisis de la información

Una vez que ya se cuenta con la información, es necesario llevar a cabo los pasos siguientes: Conocer la situación que se analiza, describirla, descomponerla o desmenuzarla, examinarla, criticarla, comprenderla, depurarla, ordenarla y clasificarla y por último definir las relaciones (¿Qué se hace? ¿Cómo se hace? ¿Cuándo se hace? ¿Quién lo hace?). A partir de ahí, se pueden integrar los procedimientos.

### 4. Estructuración de los procedimientos

El trabajo siguiente es sistematizar toda esta información hasta construir los procedimientos de la organización o del área en cuestión. 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.

De esta forma cada procedimiento estará integrado por:

- Carátula de identificación del procedimiento.
- Objetivo.
- Normas de operación.

- Alcance.
- Descripción narrativa.
- Análisis de la información.
- Diagrama de flujo.
- Anexos.

## 5. Validación

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.

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

## 6. Estructura del manual

Ya que los procedimientos están revisados por el responsable, entonces se realiza la integración del manual y se elaboran las copias necesarias, desarrollando los siguientes apartados del manual:



- Carátula del o portada.
- Índice o contenido.
- Introducción.
- Objetivo del manual.
- Relación de procedimientos.
- Carátula del primer procedimiento.
- Estructura del procedimiento (ver punto 4).
- Glosario de los términos o palabras que aparecen en los procedimientos.
- Personal que intervino.
- Directorio.

## 7. Autorización interna y registro



Se lleva el manual para su autorización y se reparten las copias a las personas involucradas; 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. Posteriormente, se lleva a cabo la implantación que es poner en práctica; 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.



## 11.5. Diseño de manuales de organización y procedimientos

Diseño y presentación del manual de organización.

PORTADA:

	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN</b> <b>DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A</b> <b>DISTANCIA (2)</b>	
(1)	<b>MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y</b> <b>EDUCACIÓN A DISTANCIA (3)</b>	(1) <b>FCA/SUAYE (4)</b>  SEPTIEMBRE 2017 (5) (8) <b>Autorizó</b>
(6) <b>Elaboró</b>	(7) <b>Revisó</b>	

Logotipo (s)

Nombre de la dependencia

Título del manual

Nombre o siglas de la unidad responsable de su elaboración actualización permanente

Fecha

Nombre de quien elaboró

Nombre de quien revisó

Nombre de quien autorizó

ÍNDICE O CONTENIDO:



	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
--	---	--

**Índice a contenido**

I. Introducción.....	2
II. II. Objetivo del manual.....	5
III. Antecedentes históricos.....	7
IV. Marco jurídico.....	9
V. Atribuciones.....	11
VI. Estructura orgánica.....	14
VII. Organigrama.....	17
VIII. Funciones (puestos-objetivo-funciones-descripción) .....	20
IX. Glosario.....	25
X. Directorio.....	30

**INTRODUCCIÓN:**



	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
--	---	--

**Introducción**

El presente manual de organización tiene como propósito dar a conocer de una manera clara, los diferentes niveles jerárquicos, de esta División, sus funciones, responsabilidades etc., con la finalidad de evitar duplicidad de las mismas y de que todo el personal conozca las líneas de comunicación.....

Por ser un documento de consulta, deberá ser actualizado cada año para.....

## OBJETIVO DEL MANUAL:

	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
---	---	---

### Objetivo del manual

Proporcionar la información necesaria a las Coordinaciones que conforma la División del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia de la Facultad de Contaduría y Administración, sus objetivos, funciones y responsabilidades para que .....

## ANTECEDENTES HISTÓRICOS:



	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
--	---	--

### Antecedentes históricos

En 1972, cuando era rector Pablo González Casanova, el H. Consejo Universitario aprobó el sistema de enseñanza abierto como una nueva modalidad educativa. La finalidad de este proyecto fue extender la educación media superior y superior, con alto nivel de calidad, a mayor número de personas y como apoyo a quienes, por diferentes circunstancias, tenían que suspender o interrumpir sus estudios profesionales en el sistema tradicional de enseñanza.

El 28 de abril de 1972, durante la gestión de José Antonio Fernández Arena, fue aprobada esta modalidad por el H. Consejo Técnico de la Facultad de Contaduría y Administración, para impartir las licenciaturas en Contaduría y Administración. Y se nombró como jefe de la División Universidad Abierta (SUA) a Francisco Mendoza Trejo, quien definió la infraestructura necesaria para su funcionamiento.....

**MARCO JURÍDICO:**



	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
---	---	---

**Marco Jurídico**

El Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia se encuentra sustentada en el siguiente marco normativo de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México:

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
2. Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.
3. Ley Federal del Trabajo.

**ATRIBUCIONES:**

	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
--	---	--

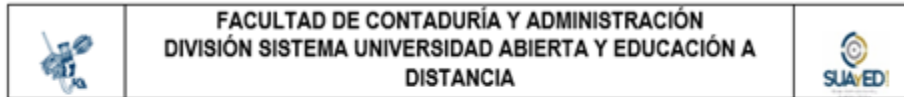
**Atribuciones**

1. Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.
2. Reglamento del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia relativo al ingreso, permanencia y egreso.

**Capítulo primero: Disposiciones generales**

Artículo 1. El ingreso, la permanencia y los.....

**ESTRUCTURA ORGÁNICA:**



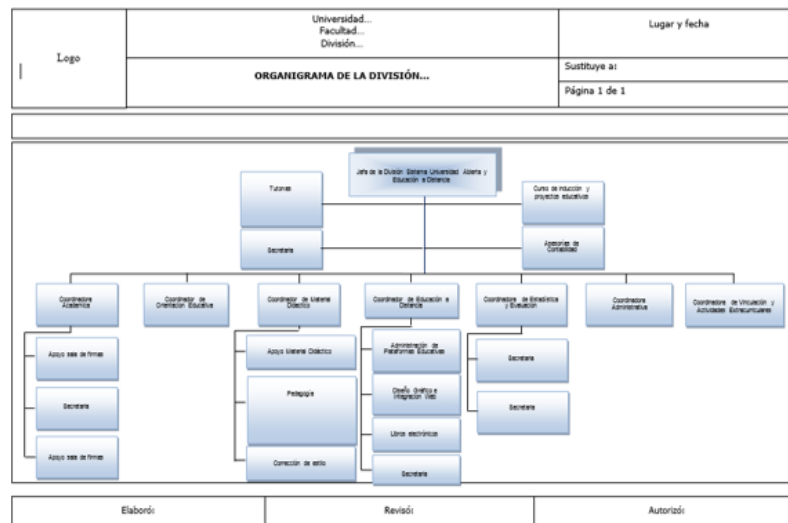
**Estructura Orgánica**

- 1.0. Jefatura de la División SUAYED
  - 1.1. Coordinación Académica
  - 1.2. Coordinación de Orientación Educativa
  - 1.3. Coordinación de Material Didáctico
    - 1.3.1. Diseño instruccional
  - 1.4. Coordinación de Estadística y Evaluación
  - 1.5. Coordinación de Educación a Distancia
  - 1.6. Coordinación de cursos y eventos académicos.....

**ORGANIGRAMA:**



**Organigrama**





**FUNCIONES:**

	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
---	---	---

**Funciones**

**Jefatura de la División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**

**Objetivo:** Integrar, consolidar y dar congruencia a los proyectos de....

**Función:** El titular de este puesto es responsable de planear, organizar, dirigir y controlar los proyectos y actividades que se realizan en la División, así como emitir los lineamientos para la eficiente administración de los....

**Descripción:**

- Instrumentar el ámbito organizacional de la División, mediante el análisis y evaluación de.....
- Optimizar los recursos para....
- Determinar los lineamiento bajo los cuales operan las modalidades.....
- Coordinar los proyectos de....

**Coordinación Académica**

**Objetivo:** Reclutar al personal idóneo para conformar la planta docente, de acuerdo a una planeación adecuada de recursos humanos por semestre.



**Función:** El titular de este puesto es responsable de buscar y atraer solicitantes capaces para cubrir las vacantes que se presenten, analizando las habilidades y capacidades de los mismos, a fin de seleccionar sobre bases objetivas a aquellos que tengan el mayor potencial para desempeñar las asignaturas adecuadas a su perfil.

**Descripción:**

- Formular, junto con el jefe de la División, la programación de la planta docente.....

*Nota: Así se establece para cada uno de los puestos*

**GLOSARIO:**

	<b>FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA</b>	
---	---	---

**Glosario**

UMAM. Universidad Nacional Autónoma de México

FCA: Facultad de Contaduría y Administración

SUAvED: División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia

Documento normativo: Información que comprende las reglas de actuación en relación a...

DIRECTORIO:



**Directorio**

**Jefatura de la División Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia**

Mtra. G.....  
562262.....

**Coordinación Académica**

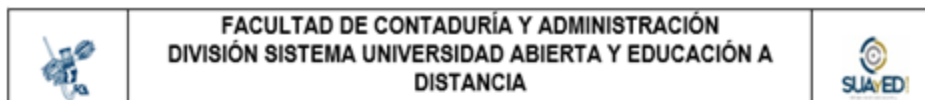
Mtra. ....  
5622....

**Coordinación de Orientación Educativa**

Lic. ....  
5622628...

Cuando se incluye la misión y la visión

MISIÓN Y VISIÓN:



**Misión y Visión**

**Misión:** Formar profesionales, profesores e investigadores de la contaduría, la administración y la informática, que contribuyan al desarrollo económico del país mediante la solución de los problemas prácticos que enfrentan las empresas y las organizaciones, así como realizar.....


**Visión:** Ser el modelo educativo de mayor influencia en el país y en Iberoamérica, reconocido en los niveles nacional e internacional por la calidad y liderazgo de sus profesionales y por su contribución al desarrollo de...








**ÍNDICE O CONTENIDO:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	CÓDIGO <b>BM-UIS</b>
	<b>10/08/2017</b>	<b>Página 2/102</b>
<b>Índice o contenido</b>		
I. Introducción..... 2 II. Objetivo del manual..... 5 III. Relación de procedimientos..... 7 IV. Procedimiento 1: En caso de recibir una alerta de asalto..... 9 1. Objetivo..... 11 2. Normas de operación..... 11 3. Alcance..... 12 4. Descripción del procedimiento (narrativa) ..... 13 5. Análisis de la información..... 15 6. Diagrama de flujo..... 17 7. Anexo (formas) ..... 18 8. Instructivo de llenado..... 19 9. Glosario..... 20 V. Procedimiento 2: Procedimiento operativo de horario nocturno..... 22 1. Objetivo..... 23 2. Normas de operación..... 25 3. Alcance..... 27 4. Descripción del procedimiento (narrativa) ..... 28 5. Análisis de la información ..... 28 6. Diagrama de flujo..... VI. Directorio		
Elaboró	Revisó	Autorizó


**INTRODUCCION:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	CÓDIGO <b>BM-UIS</b>
	<b>10/08/2017</b>	<b>Página 2/102</b>
<b>Introducción</b>		
<p>El presente manual tiene como principal función la de establecer con claridad las funciones y procedimientos operativos de la Unidad Interna de Seguridad y en especial de la Central de Alarmas y Monitoreo de...</p> <p>En total abarca en detalle, siete procedimientos esenciales para la operación de la Central de Alarmas... los cuales servirán para volver más eficaz la operación y para facilitar la capacitación de nuevos elementos del área.</p> <p>Cabe resaltar la importancia del manual para la operación de la...ya que todos los procedimientos son sumamente delicados...</p>		
Elaboró	Revisó	Autorizó


**OBJETIVO DEL MANUAL:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	<b>CÓDIGO BM-UIS</b>
<b>10/08/2017</b>		<b>Página 3/102</b>
<p><b>Objetivo del manual</b></p> <p>El presente manual, correspondiente al área de... tiene como objetivo proporcionar a los funcionarios y empleados de la....., una guía clara de las funciones, procedimientos y medidas de seguridad tanto en las actividades y operaciones como en las instalaciones de sucursales, así como del conocimiento que deben de tener respecto a los procedimientos de prevención y acciones a seguir en casos de emergencia.</p> <p><b>Elaboró</b> _____ <b>Revisó</b> _____ <b>Autorizó</b> _____</p>		

**RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	<b>CÓDIGO BM-UIS</b>
<b>10/08/2017</b>		<b>Página 4/102</b>
<p><b>Relación de procedimientos</b></p> <p><b>4.1 Procedimiento 1: En caso de recibir una alerta de asalto en sucursal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.1.1. Objetivo</li> <li>4.1.2. Normas de operación</li> <li>4.1.3. Alcance</li> <li>4.1.4. Descripción narrativa</li> <li>4.1.5. Análisis de la información</li> <li>4.1.6. Diagramación del procedimiento (de flujo)</li> <li>4.1.7. Anexos (Formas)</li> <li>4.1.8. Instrucciones de llenado</li> <li>4.1.9. Glosario</li> </ul> <p><b>4.2. Procedimiento 2: En caso de horario nocturno</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4.2.1. Objetivo</li> </ul> <p><b>Elaboró</b> _____ <b>Revisó</b> _____ <b>Autorizó</b> _____</p>		

PROCEDIMIENTO 1: OBJETIVO, NORMAS DE OPERACIÓN, ALCANCE:


	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M)</b> <b>UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	<b>CÓDIGO</b> <b>BM-UIS</b>
	<b>10/08/2017</b>	<b>Página 5/102</b>
<p><b>4.1. Procedimiento 1: En Caso de recibir una alerta de asalto.</b></p> <p>Para este procedimiento se requiere la actuación de forma eficiente ante un posible ..... y la correcta coordinación entre la ... y la .... con apoyo de.....</p> <p><b>4.1.1. Objetivo</b></p> <p>Contar con la capacidad de respuesta inmediata para atender una situación crítica y para asegurar la continuidad de las operaciones de la... ante la ocurrencia de emergencias y/o contingencias diversas.</p> <p><b>4.1.2. Normas de operación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es obligación del operador de la central de alarmas, estar operando las 24 horas que corresponden a su turno.</li> <li>• Es obligación de los operadores nunca abandonar el Centro de Monitoreo hasta que se encuentre alguien para relevarlos.</li> <li>• El operador tiene como premisa el atender una situación crítica en el menor tiempo posible.</li> </ul> <p><b>4.1.3. Alcance</b></p> <p>Este procedimiento está basado en lo establecido en el artículo... de la Ley de Instituciones de... y las áreas involucradas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociedad de apoyo.</li> <li>• Área Comercial.</li> <li>• Jurídico.</li> <li>• Operaciones.</li> </ul> <p>Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____</p>		



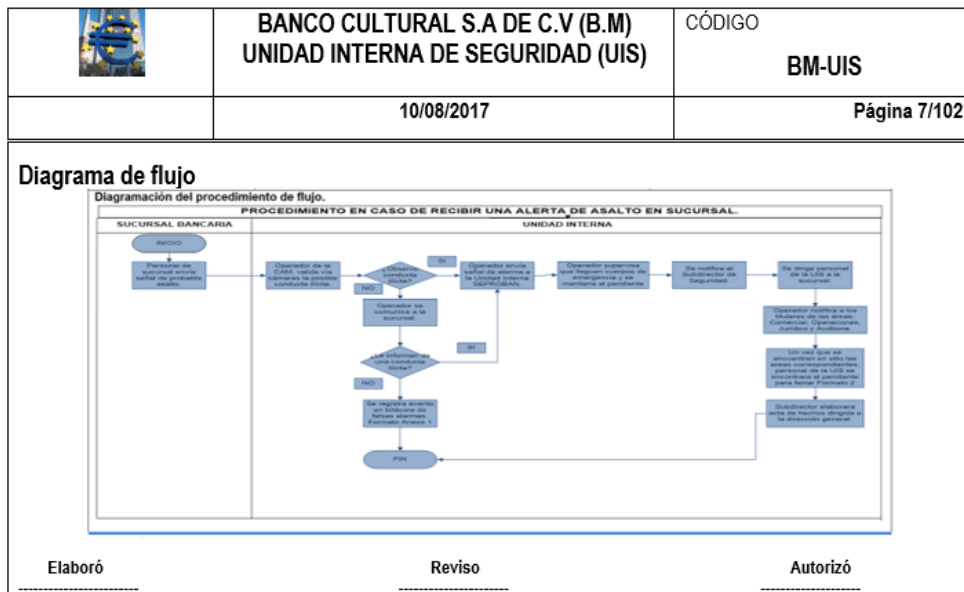
DESCRIPCIÓN DE LA NARRATIVA:

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	CÓDIGO <b>BM-UIS</b>														
	10/08/2017	Página 6/102														
<p><b>Narrativa</b> (Los pasos del procedimientos son más de los presentados)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="277 659 737 684">RESPONSABLE</th> <th data-bbox="737 659 1281 684">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="277 684 737 764">FUNCIONARIO DE LA SUCURSAL</td> <td data-bbox="737 684 1281 764">1. Envía señal de probable asalto o hecho ilícito por medio de la activación de un dispositivo de seguridad a la Central de Alarmas y Monitoreo.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 764 737 844">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="737 764 1281 844">2. Valida vía cámaras la posible comisión de una conducta ilícita., en caso de no observar nada extraño, se comunica a sucursal para conocer el motivo de la alarma.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 844 737 924">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="737 844 1281 924">3. Registra evento en bitácora de falsas alarmas, si el funcionario de sucursal informa que fue una falsa alarma, En caso contrario continua el paso 4.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 924 737 1003">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="737 924 1281 1003">4. Envía la señal de alarma a SEPROBAN. (Sociedad de Apoyo), en caso de visualizar alguna conducta ilícita en la sucursal,</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 1003 737 1138">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="737 1003 1281 1138">5. Supervisa que lleguen cuerpos de seguridad pública y se mantiene al pendiente hasta que se restablezcan las medidas básicas de seguridad, en cuanto esto pase se comunicara con el gerente de la sucursal para que este le informe al operador de la situación.</td> </tr> <tr> <td data-bbox="277 1138 737 1218">OPERADOR DE LA CAM. UNIDAD INTERNA OPERADOR DE LA CAM</td> <td data-bbox="737 1138 1281 1218">6. Notifica al Subdirector de Seguridad. 7. Se dirige personal de la BM-UIS a la sucursal afectada. 8. Notifica a los titulares de las áreas: Comercial, Operaciones, Marketing, Auditoría</td> </tr> </tbody> </table> <p>Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____</p>			RESPONSABLE	ACTIVIDAD	FUNCIONARIO DE LA SUCURSAL	1. Envía señal de probable asalto o hecho ilícito por medio de la activación de un dispositivo de seguridad a la Central de Alarmas y Monitoreo.	OPERADOR DE LA CAM.	2. Valida vía cámaras la posible comisión de una conducta ilícita., en caso de no observar nada extraño, se comunica a sucursal para conocer el motivo de la alarma.	OPERADOR DE LA CAM.	3. Registra evento en bitácora de falsas alarmas, si el funcionario de sucursal informa que fue una falsa alarma, En caso contrario continua el paso 4.	OPERADOR DE LA CAM.	4. Envía la señal de alarma a SEPROBAN. (Sociedad de Apoyo), en caso de visualizar alguna conducta ilícita en la sucursal,	OPERADOR DE LA CAM.	5. Supervisa que lleguen cuerpos de seguridad pública y se mantiene al pendiente hasta que se restablezcan las medidas básicas de seguridad, en cuanto esto pase se comunicara con el gerente de la sucursal para que este le informe al operador de la situación.	OPERADOR DE LA CAM. UNIDAD INTERNA OPERADOR DE LA CAM	6. Notifica al Subdirector de Seguridad. 7. Se dirige personal de la BM-UIS a la sucursal afectada. 8. Notifica a los titulares de las áreas: Comercial, Operaciones, Marketing, Auditoría
RESPONSABLE	ACTIVIDAD															
FUNCIONARIO DE LA SUCURSAL	1. Envía señal de probable asalto o hecho ilícito por medio de la activación de un dispositivo de seguridad a la Central de Alarmas y Monitoreo.															
OPERADOR DE LA CAM.	2. Valida vía cámaras la posible comisión de una conducta ilícita., en caso de no observar nada extraño, se comunica a sucursal para conocer el motivo de la alarma.															
OPERADOR DE LA CAM.	3. Registra evento en bitácora de falsas alarmas, si el funcionario de sucursal informa que fue una falsa alarma, En caso contrario continua el paso 4.															
OPERADOR DE LA CAM.	4. Envía la señal de alarma a SEPROBAN. (Sociedad de Apoyo), en caso de visualizar alguna conducta ilícita en la sucursal,															
OPERADOR DE LA CAM.	5. Supervisa que lleguen cuerpos de seguridad pública y se mantiene al pendiente hasta que se restablezcan las medidas básicas de seguridad, en cuanto esto pase se comunicara con el gerente de la sucursal para que este le informe al operador de la situación.															
OPERADOR DE LA CAM. UNIDAD INTERNA OPERADOR DE LA CAM	6. Notifica al Subdirector de Seguridad. 7. Se dirige personal de la BM-UIS a la sucursal afectada. 8. Notifica a los titulares de las áreas: Comercial, Operaciones, Marketing, Auditoría															

**ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>				<b>CÓDIGO BM-UIS</b>	
	10/08/2017				Página 6/102	
<b>Análisis de la información</b> (Los pasos del procedimientos son más de los presentados)						
ACTIVIDAD	¿QUÉ SE HACE?	¿QUIÉN LO HACE?	¿CÓMO SE HACE?	¿CUÁNDO SE HACE?	¿DÓNDE SE HACE?	OBSERVACIONES
1	Envía señal de probable asalto o hecho ilícito a la Central de Alarmas y Monitoreo.	Funcionario de Sucursal.	Por medio de la activación de un dispositivo de seguridad.	Cuando personal de sucursal percibe que alguna conducta ilícita se puede cometer en sucursal.	Desde la sucursal hacia la Central de Alarmas y Monitoreo.	
2	Valida la posible comisión de una conducta ilícita, en caso de no observar nada extraño, se comunica a Sucursal para conocer el motivo de la alarma.	Operador de la CAM.	Se realiza vía cámaras.	Cuando se recibe alarma por robo en sucursal.	En la Central de Alarmas y Monitoreo.	
Elaboró		Revisó			Autorizó	


**DIAGRAMA DE FLUJO:**







**GLOSARIO:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	CÓDIGO <b>BM-UIS</b>
	10/08/2017	Página 10/102
<p><b>Glosario</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cliente:</b> Cualquier persona física o moral que utiliza los productos y servicios que ofrece el Banco.</li> <li>• <b>CAM:</b> Central de Alarmas y Monitoreo.</li> <li>• <b>Público Usuario:</b> Aquellas personas que contratan o utilizan los servicios prestados por la Institución y que encontrándose en el interior o Periferia de una Sucursal, se vean o puedan verse afectadas por un Siniestro o la comisión de una Conducta Ilícita.</li> <li>• <b>Siniestro:</b> Daños o pérdidas que sufre la Institución, en particular en su patrimonio, sus Sucursales, su personal, o el Público Usuario por actos del hombre o hechos de la naturaleza que afecten el buen funcionamiento de las medidas de seguridad.</li> </ul> <p>Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____</p>		

**DIRECTORIO:**

	<b>BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)</b>	CÓDIGO <b>BM-UIS</b>
	10/08/2017	Página 10/102
<p><b>Directorio</b></p> <p>Subdirector de Seguridad.....</p> <p>Coordinador Operativo.....</p> <p>Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____</p>		



## RESUMEN DE LA UNIDAD

En la última unidad de nuestro curso conocimos de manera general los manuales administrativos, su clasificación y propósito. Específicamente y con detalle conocimos la estructura básica, contenido, metodología, diseño, presentación etc., de los manuales de organización y procedimientos.



## BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



**SUGERIDA**

Autor	Capítulo	Páginas
Franklin (2009)	6	243-295
Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos	<a href="http://bit.ly/1IG1QeB">http://bit.ly/1IG1QeB</a>	
Franklin (2014)	6	194-202

## BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

(Nota: todos los enlaces, consultados o recuperados, funcionan al 01/04/14[dd/mm/aa])

	<b>Libros</b>	
<b>Fuente</b>	<b>Capítulos (s) Unidad (es) que soporta</b>	<b>Liga</b>
AMORÓS, EDUARDO. (2007). "Tramo de control" en <i>Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas</i> , Biblioteca Virtual EUMEDNET.	(U, 2)	<a href="http://www.eumed.net/libros/2007a/231/94.htm">http://www.eumed.net/libros/2007a/231/94.htm</a>
CASTAÑO DUQUE, Germán. (2009). "2.15.4. El comité: ventajas y desventajas", Seminario de Teoría administrativa, Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales.	Capítulo 2- 2.15.4. (U, 6 ) Capítulo 6 (U, 7) Completo (U, 9)	<a href="http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html">http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html</a>
DUQUE OLIVA, Edison J. (30/06/09). "Manuales de procesos y procedimientos", cap. 9 Función talento humano, <i>Fundamentos de Administración</i> , Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.	Capítulo 9 (U,11)	<a href="http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm">http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm</a>
INSTITUTO FEDERAL ELECTORAL. "¿Qué es el Instituto Federal Electoral?", Página electrónica principal del IFE.	(U, 1)	<a href="http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Acerca_del_IFE/?jsessionid=T5v6Njvpb4pjbRPbjDzG9DTtvQrcYY0C9Tj7LmPzwDS3Cgg83nm!457648780!-1461562846">http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Acerca_del_IFE/?jsessionid=T5v6Njvpb4pjbRPbjDzG9DTtvQrcYY0C9Tj7LmPzwDS3Cgg83nm!457648780!-1461562846</a>
Vista previa de KANAWATY, GEORGE. (1996). Introducción al estudio del trabajo. (4ª ed.) Organización Internacional del Trabajo, ILO.	Introducción (U, 8)	<a href="http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_091133/lang--fr/index.htm">http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_091133/lang--fr/index.htm</a>

<p>PÉREZ TAMAYO, Ruy. (2003). "La ciencia en México y El Colegio Nacional". <i>La ciencia y el hombre. Revista de divulgación científica y tecnológica de la Universidad Veracruzana</i>. Vol. XVI, núm. 1, enero-abril, pp. 5-8.</p>	<p>(U, 1)</p>	<p><a href="http://www.uv.mx/cienciahome/revistae/vol16num1/articulos/cienciamex/ciencia_mex.htm">http://www.uv.mx/cienciahome/revistae/vol16num1/articulos/cienciamex/ciencia_mex.htm</a></p>
<p>QPR PROCESS GUIDE, Software para el mapeo y administración de procesos.</p>	<p>(U, 3 y 8)</p>	<p><a href="http://www.grupoph.com/procesos.html">http://www.grupoph.com/procesos.html</a></p>
<p>SAGARNAGA ARQUITECTOS. (2008). Los efectos psicológicos del color, (19/06/08) Buscador de Arquitectura, noticias.</p>	<p>(U, 10)</p>	<p><a href="http://noticias.arq.com.mx/Detalles/9931.html">http://noticias.arq.com.mx/Detalles/9931.html</a></p>
<p>SÁNCHEZ ESPINOZA, Juan. (2004). Psicología de los colores, (15/06/04), <i>La Prensa: Opinión</i>, edición digital.</p>	<p>(U, 10)</p>	<p><a href="http://archivo.laprensa.com.ni/archivo/2004/junio/15/opinion/opinion-20040615-04.html">http://archivo.laprensa.com.ni/archivo/2004/junio/15/opinion/opinion-20040615-04.html</a></p>

# REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

## SUGERIDA

1. Daft, Richard L. (2010). *Introducción a la Administración*. (6ª ed.) México: Cengage.
2. Dhualt, Krauss, Miguel. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: Dirección General de Publicaciones, UNAM.
3. Franklin Fincowsky, Enrique B. (2009). *Organización de Empresas*. (3ª ed.) México: McGraw-Hill.
4. Franklin Fincowsky, Enrique B. (2014). *Organización de Empresas*. (4ª ed.) México: McGraw-Hill Interamericana.
5. Fayol, Henri. (2009). *Principios Generales de Administración*. México: Trillas.
6. Koontz, Harold, y Weihrich, Heinz. (2004). *Administración; una perspectiva global*. (7ª ed.) México: McGraw-Hill.
7. Koontz, Harold, y Weihrich, Heinz. (2017). *Administración*. (14ª ed.) México: McGraw-Hill.
8. Mochón, Francisco; Mochón Ma. del Carmen y Sáen, Marta. (2014). *Administración, enfoque por competencias con Casos Latinoamericanos*. (1ª. ed.) Alfaomega Grupo Editorial S.A. de C.V. México

9. Robbins, Stephen P., Coulter Mary. (2009). *Administración*. (9ª ed.) México: Pearson.
10. Rodríguez Valencia, Joaquín. (1990). Como elaborar y usar los Manuales Administrativos (1ª. Reimpresión) México: ECASA.
11. Rodríguez Valencia, Joaquín. (1998). Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas (3ª. ed.) México: ECAFSA.
12. Rodríguez Valencia, Joaquín. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos*, (3ª ed.) México: ECASA.

## BÁSICA

1. BATEMAN, Thomas S. y Snell, Scout A., Administración, el nuevo panorama competitivo, México, Mc Graw Hill, 4º Edición, 2000, 685 pp.
2. BUENO Campos, Eduardo, Organización de empresas: estructura, procesos y modelos, Madrid Pirámide, 2007, 429 pp.
3. SERRA, Roberto y Kactika, Eduardo, Reestructurando Empresas, Ediciones Macchi, Argentina, 1994, 211 pp.
4. COLÍN Meléndez, Verónica, Estructura administrativa: cómo crearla y cómo auditarla, México, Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México, 2008, 101 pp.
5. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín y Gómez Ceja Guillermo, Organización y métodos, un enfoque competitivo, México, Mc Graw Hill, 2002, 385 pp.
6. FRANKLIN Fincowsky, Enrique Benjamín. Organización de empresas. México, Mc GrawHill Interamericana, 2009, 501 pp.

7. GIBSON James L. Las organizaciones, comportamiento, estructura, procesos, México, Mc Graw Hill, 10ª edición, 2003, 591 pp.
8. GÓMEZ Ceja Guillermo, Sistemas Administrativos, análisis y diseño, México, Mc Graw Hill, 2000, 290 pp.
9. KRAMIS JOUBLANC, José Luis., Sistemas y procedimientos administrativos: metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas, 4ª edición, México, Universidad Iberoamericana, 1994, 169 pp.
10. KOONTZ, Harold y Heihrich, Heinz, Administración, una perspectiva global, México, Mc Graw Hill, 2008, 13ª edición, 816 pp.
11. MARTÍNEZ Martínez, Miguel Ángel, Elementos de organización de empresas, España, 2007, 224 pp.
12. NADCER, David, El diseño de la organización como arma competitiva, México, Oxford, 1ª Edición, 1999, 240 pp.
13. TERRY, George R., Administración y Control de Oficinas. El manejo administrativo de la información, México, Continental, 1993, 872 pp.
14. TERRY, George R. y Stephen G. Franklin, Principios de Administración, 9ª edición, México, Continental, 1993, 747 pp.

## COMPLEMENTARIA

1. ARATA Andreani Adolfo y Forlanetto Luciano, Organización Liviana, México, Mc Graw Hill, 2001, 734 pp.
2. BOLMAN, Lee G y Deal, Terréense E, Refraining Organizations artistry, choice and leadership, Jossey –Bass Inc, Publishers, EUA, 2008, 257 pp.
3. DE BONO, Edward, El pensamiento lateral, manual de creatividad, México, Editorial Paidós mexicana, 2ª Edición, 1995, 250 pp.
4. HILL Charles W.L. y Jones Gareth R, Administración estratégica, México, Mc Graw Hill, 2005, 266 pp.

5. HITT, Ireland, Hoskisson, Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización, México, Internacional Thomson Editores, 2004, 436 pp.
6. Meyer, Urs A., Process oriented analysis :design and optimization of industrial production, Boca Raton, Florida CRC/Taylor & Francis, 2007, 520 pp.
7. MORENO Luzon, María D., Gestión de la calidad y diseño de organizaciones, México, Pearson Educación, 2000, 456 pp.
8. RUBINSTEIN, F. Moshe y R. Firstenberg Iris, La Organización pensante, México, Oxford, 1ª Edición, 2000, 186 pp.
9. ZOLTNERS, Sinhay Murphy, La firma Obesa México, Mc Graw Hill, 1998, 279 pp.



Plan 2012  
**2016**  
actualizado

