



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
Total	96

INTRODUCCIÓN

La función de organizar es importante porque en ella se diseña la estructura de una empresa, se asignan y agrupan funciones, definen líneas de autoridad y comunicación, áreas y puestos, conformados por las actividades a realizar, generales y específicas, etcétera. Todo ello con la finalidad de poder implementar las estrategias, objetivos y procedimientos que le den a la organización una ventaja competitiva, y así alcanzar la misión planteada en la planeación estratégica.

A lo largo de la asignatura, analizaremos cada uno de los puntos señalados como se indica a continuación.

En la **unidad 1**, conocerás la función de una organización y sus generalidades. Abordaremos las distintas formas de organizarse en diferentes épocas y autores que dieron paso a la organización como se conoce actualmente, y entenderemos por qué los principios de la organización son universales. Asimismo, trataremos lo referente a los tipos de organización: formal e informal; sin la coexistencia armónica de ambas, sería imposible alcanzar los objetivos con efectividad.

En la **unidad 2**, explicaremos qué es un tramo de control y los factores que determinan un tramo de control eficaz para saber hasta qué grado un trabajador desempeña correctamente su trabajo y el número de personas que un gerente o supervisor puede tener a su mando (tramo de control). En este punto es relevante considerar el concepto de mando, que tiene quien sustenta la autoridad de la organización; conforme se va descendiendo en los niveles jerárquicos, disminuye el grado de autoridad.

En la **unidad 3**, estudiarás lo referente a la autoridad y sus tipos, aparte de 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), y si bien implica el derecho para mandar y hacerte obedecer, no se puede separar de la responsabilidad.

En la **unidad 4**, conocerás los conceptos de *centralización* y *descentralización* para comprender cómo debe distribuirse la autoridad en los diferentes niveles de la empresa. Cuando la autoridad se concentra en una persona o área, se dice que está centralizada. En la mayoría de las empresas micro, pequeñas y medianas de nuestro país, encontramos una gran centralización de autoridad en el dueño de la empresa; esto conlleva que la toma de decisiones sea lenta y, en ocasiones, el resto del personal no tenga voz ni voto, y se trunque con ello la participación y la iniciativa.

En cambio, 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.

En la **unidad 5**, examinarás la definición y características de los consejos, comités y comisiones; funciones, temporalidad o permanencia.

En la **unidad 6**, te concentrarás en las formas de departamentalización en las organizaciones (por funciones, territorial, por clientes, etcétera) y los criterios para elegir la más adecuada.

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, etcétera. Con este fin, reconocerás el proceso para diseñar estructuras organizacionales y cómo aplicarlo;

analizarás los diseños de la estructura, nivel corporativo, unidad de negocio, funcional, matricial, por proyectos, etcétera. Y ahondarás en el organigrama y sus variantes en la empresa, y que pueden ser diseñados para representar una estructura orgánica.

En la **unidad 8**, entenderás que actualmente las dueños o directores que no tienen información de su empresa carecen de elementos para la toma de decisiones. Contar con 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 certificación. En esta unidad, examinarás los procedimientos que se llevan a cabo en las organizaciones para, después, aprender a diseñar, redactar, documentar y graficar procedimientos que se efectúan en las diferentes áreas de la empresa.

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

En la **unidad 10**, conocerás la importancia de una distribución adecuada de las 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) debes tomar en cuenta en la distribución física de una oficina, planta o taller.

Por último, en la **unidad 11**, profundizarás en la relevancia de los manuales administrativos para las organizaciones. Reconocido el valor de los manuales administrativos, se tocará lo referente al manual de organización y procedimientos, su concepto, definición y metodología para elaborarlo, así como su revisión y



actualización; también su presentación a las autoridades para aprobarlo e implantarlo.



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 asoció en grupos que le permitieron la subsistencia en un mundo hostil; tuvo necesidad de organizarse. A cada miembro se le asignaba una actividad: primero, por el género, el hombre cazador y la mujer recolectora. Es decir, se aplicaba la división natural del trabajo, y por medio de ésta el hombre, al repetir una actividad, desarrolló habilidades y adquirió conocimientos que le permitieron llegar a una especialización y alcanzar el desarrollo de las primeras civilizaciones. Este proceso que se ha venido repitiendo y perfeccionando hasta nuestros días.



Las primeras organizaciones se formaron de manera empírica. Al principio, fue la familia; más tarde, se creó el sistema feudal y, posteriormente, se formaron las naciones. Actualmente, esta clase de organización ya no es suficiente ante los retos de la globalización; hay organizaciones tan grandes como la Unión Europea. Esto nos da un ejemplo de la importancia que tiene para un administrador 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 necesario que aprendas su concepto, importancia, elementos, etcétera. Identificarás que en las empresas existen dos tipos de organización: formal e informal, ambas fundamentales para el logro de los objetivos.



También analizarás cómo en las empresas, al igual que el hombre primitivo, al asignar una parte del proceso a cada uno de los individuos, se está dividiendo el trabajo. 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 y en la elaboración de los manuales administrativos (de organización y 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 le permitió darse cuenta de que al integrarse en grupos podía afrontar más fácilmente las inclemencias del tiempo, la caza de animales e incluso defenderse de otros grupos humanos.

De esta manera, los principios de la organización se consideran universales, están presentes en todas las épocas hasta nuestros días (civilizaciones griega y romana, feudalismo, Edad Media, Revolución Industrial, etcétera). Ya había desde entonces sistemas centralizados y descentralizados como los conocemos actualmente.

Así, cuando hablamos de organizar, en primera instancia, pensamos en un ente social, organismo o institución. Pero en esta asignatura el término **organización** se refiere a la segunda etapa del proceso administrativo:

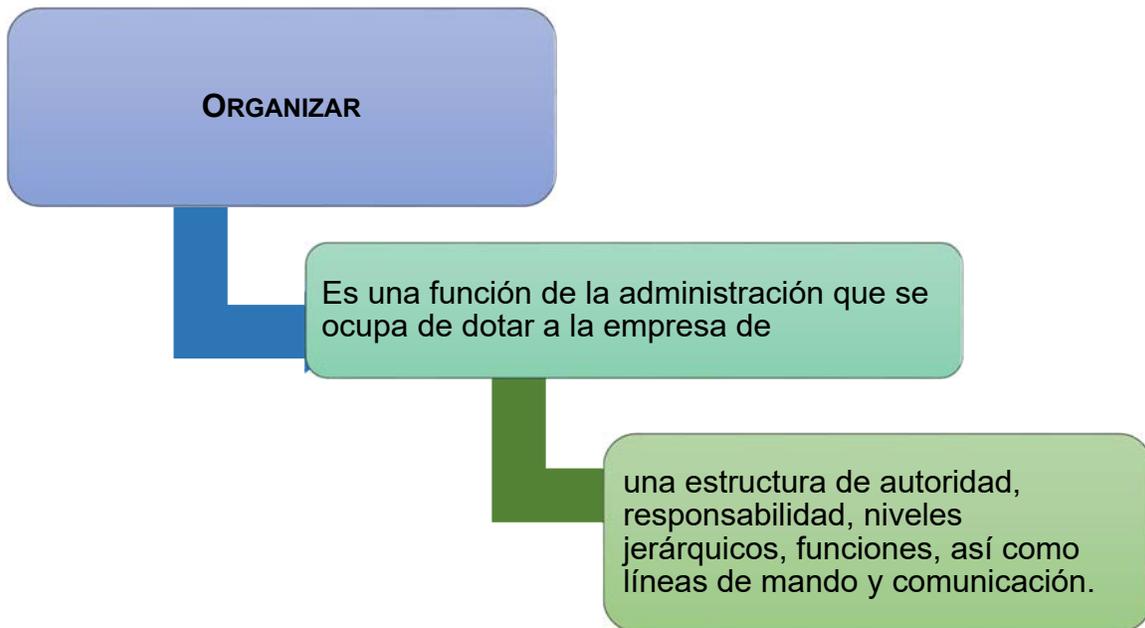
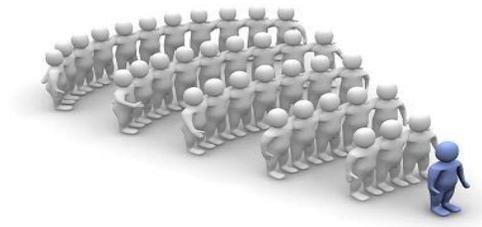


Figura 1.1. Definición del término organización como *función*

Entonces, organización es la división de las actividades y el ordenamiento de las funciones asignadas al personal. No utilizaremos el término como sinónimo de ordenar ni en el sentido de empresa.



Robbins (2009)

afirma que “organización es el proceso que consiste en crear la estructura de una organización”. Para Daft (2010), es “el desarrollo de recursos organizacionales para lograr metas estratégicas”. De acuerdo con 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 supervisarlos y proveer la coordinación horizontal (al mismo nivel organizacional o similar) y vertical (entre las

oficinas corporativas, divisiones y departamentos) en la estructura organizacional. El mismo autor comenta que el término organización supone una estructura intencional y formal de funciones o puestos: las personas que deben laborar juntas desempeñarán ciertas funciones diseñadas intencionalmente, de modo que las realicen adecuadamente y se coordinen entre sí para trabajar en grupo con armonía, eficiencia efectividad y por eficacia.

Organizar, entonces, es una función de la administración que se ocupa en dotar a la empresa de una estructura de autoridad, responsabilidad, niveles jerárquicos, funciones y 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 identifiques los conceptos y definiciones de esta unidad. Aprendidos, los aplicarás en el diseño de la estructura de la empresa, elaboración de los manuales de organización y procedimientos y distribución de áreas de trabajo.

La función de organizar es necesaria porque en ella se realiza lo siguiente.

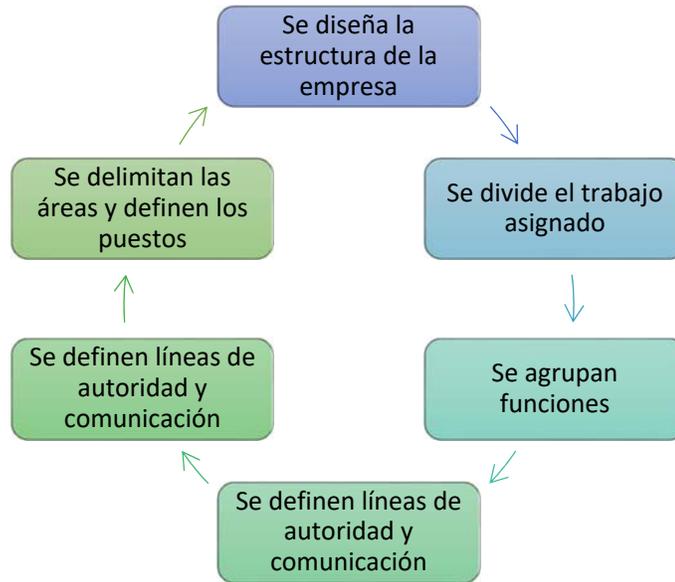


Figura 1.2. Importancia de la función de organizar

Lo anterior 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 establecida en la planeación. En esta etapa del proceso administrativo se sistematiza la información de la empresa, esto es, se elaboran los manuales administrativos, como el de organización, de procedimientos, de calidad, entre otros. Se realiza el estudio del trabajo con objeto de hacer más eficientes los procesos. Otras de las funciones también son 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

Se ha enfatizado la necesidad de una estructura de roles y funciones que le permita a la empresa llegar a la misión: lograr las metas y alcanzar los objetivos establecidos. Para hacerlo realidad, es necesario que tenga una organización o estructura formal.

La organización formal es la estructura diseñada por la empresa. 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**.



Aunque estemos hablando de una estructura formal, se tomarán en cuenta otros aspectos, como el ambiente que debe prevalecer para que el desempeño de las

personas contribuya realmente al logro de las metas deseadas. Este ambiente implica que las personas puedan participar, ser creativas y mostrar sus capacidades individuales, encaminadas a las grupales y organizacionales.

Organización informal

En el primer semestre, en la materia de Fundamentos de Administración, estudiaste que Elton Mayo, al realizar investigaciones en Hawthorne, identificó dentro de las empresas una serie de grupos que se dan por la convivencia diaria y la afinidad entre los empleados. Los llamó *grupos informales*. Precisamente estos grupos conforman la organización informal.



La organización informal se integra de manera espontánea por la afinidad entre sus 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. Va creando lazos de amistad, y en ocasiones de compromiso, y forma diferentes grupos, como el de amigos, el equipo de algún deporte, entre otros. Estos grupos son llamados *informales*.

Por ejemplo, el equipo de fútbol es un grupo informal estructurado, originado a partir del gusto por practicar este deporte. Y aunque no está plasmado en el organigrama, es decir, no es una organización formal, existe paralelamente y dentro de la organización formal. Además, la organización informal puede motivar el logro de los objetivos de la empresa o en su caso distraer el esfuerzo humano.

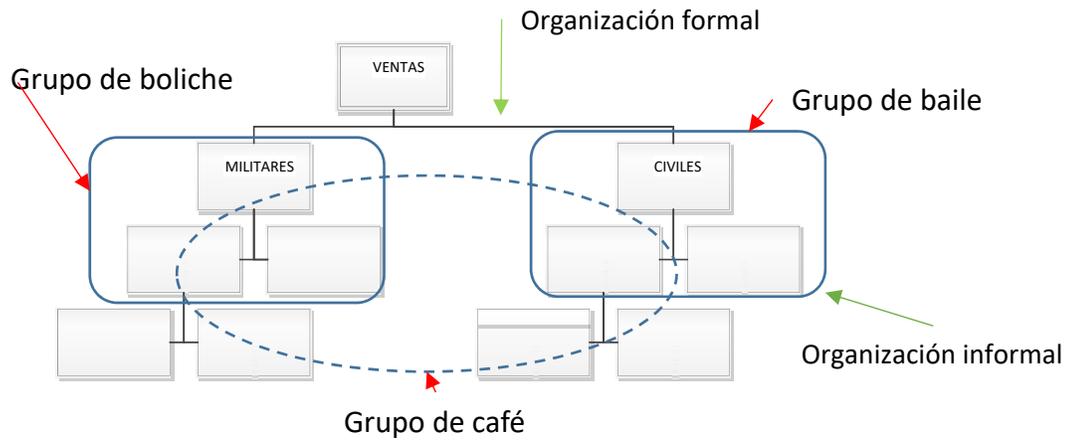


Figura 1.3. Representación de una organización formal e informal

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. Lo que implica dotarla de una estructura orgánica que le permita alcanzar los objetivos.

C. Certo (citado en *Elementos básicos de administración*, 2012), identifica los siguientes componentes de la estructura organizacional.

- 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.

Considera que el diseño de trabajo es un esfuerzo consciente por agrupar las tareas, obligaciones y responsabilidades para una unidad de trabajo. Este agrupamiento en unidades orgánicas se conoce como *departamentalización*, que incluyen el agrupamiento por funciones, producto, etcétera. El tema se revisará con profundidad más adelante.

Por lo anterior, los administradores tienen que identificar y definir las actividades a realizar para poder asignarlas al personal. Esto es la **división del trabajo**.

1.3.1. División del trabajo

Max Weber, Adam Smith, Frederick Taylor y Henri Fayol analizan la trascendencia de dividir el trabajo con el objeto de mejorar la eficiencia en la producción.



H. Fayol (1883), en su obra *Administración industrial y general*, afirma: “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 habilidad, seguridad y 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.



División del 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.

En consecuencia, es necesario tomar en cuenta al personal que se tiene. El fin es llegar a perfeccionar el trabajo que se realiza, dando paso a la **especialización**.

1.3.2. Especialización

Como se mencionó, Fayol eleva la división del trabajo a nivel de principio de la administración. De su pensamiento se puede inferir que la especialización de un obrero, empleado o directivo se logra a través de la división del trabajo: **la repetición permite obtener una destreza, una habilidad, es decir, una competencia especializada del trabajo** que está realizando la persona en la empresa. Y para lograr la especialización es importante la adquisición de conocimientos teóricos y prácticos.



La especialización, consecuencia de la división del trabajo y la separación de los poderes, puede llegar a ser una ventaja competitiva, pues a través de ella el trabajador perfecciona las actividades que lleva a cabo, disminuyendo costo y tiempo al realizarlas. Sin embargo, en ocasiones el trabajador pierde la visión sistémica de su actividad al especializarse ya no en funciones, sino en actividades muy específicas; por ejemplo, en el proceso de producir zapatos,

puede ser que el trabajador se especialice nada más en clavar el tacón. Esto puede traer la automatización del trabajador, así como la falta de motivación, lo que repercutirá en la efectividad de su labor y la enajenación de su persona.



1.3.3. Tramo de control o amplitud administrativa

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

Una vez conocida la estructura administrativa que guarda la empresa, es momento de analizar el principio de tramo de control. Para ello, es importante identificar sus características, relevancia y aplicación dentro de las organizaciones. Además, es indispensable 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 segunda unidad.

1.3.4. Departamentalización

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

Hay varias formas de departamentalización según el giro, tamaño, procesos que lleva a cabo y productos o servicios que ofrece la empresa. Ésta puede adoptar diferentes tipos de departamentalización: por producto, proceso, función o tiempo; geográfica, por clientes, etcétera. Estas variantes serán explicadas más adelante, así como los aspectos que se deben tomar en cuenta para que la

departamentalización sea adecuada e incremente la eficiencia, eficacia, efectividad y ejecución de funciones.

1.3.5. Jerarquía y autoridad

Se entiende por **autoridad** la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer. En tanto, el **poder** es la capacidad de influir en las personas. Este concepto se relaciona con la **jerarquía** (estructuración de elementos de forma vertical, organizados de tal manera que todos dependen de uno solamente, 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), que da derecho a mandar sobre los demás con liderazgo y responsabilidad para que actúen de determinada forma. De esta manera se da la relación de poder entre superior y subordinado.

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

Existen varios tipos de autoridad. La lineal, ejercida en forma directa entre jefe y subordinado. O *staff*, que no da órdenes directas, sino sugerencias; clasificada a la vez en *staff* de asesoramiento, *staff* funcional y *staff*.

1.3.6. Coordinación

Desde el punto de vista de la administración, la coordinación se refiere al acto que realiza una entidad para desarrollar con eficiencia y eficacia determinadas acciones de trabajo, de manera armónica, sincronizada. En otras palabras, quienes realizan labores diferentes dentro de una entidad, pero que, de una u otra forma están relacionadas unas con otras, deben organizarse coherentemente, equilibrando las funciones para que el desarrollo de las mismas se lleve a cabo fácilmente y se encaminen al logro de los objetivos organizacionales.

Un ejemplo de esto es 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 armonía, sincronización y comunicación efectiva, si no se trabajara en conjunto en función del objetivo principal: 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. Si crece la empresa, es decir, si se expande un poco, podrá seguir operando; si, por el contrario, se contrae o eliminan algunas áreas o funciones, continuará trabajando con la misma estructura.

En el diseño organizacional, tomaremos en cuenta los siguientes elementos.

1.4.1. Tecnología

Según la naturaleza de sus funciones, procesos y productos, más la disponibilidad financiera, la empresa contará con un tipo de tecnología.



Hay empresas cuyos procesos son manuales, artesanales. Otras utilizan herramienta y maquinaria mecánica. Algunas poseen tecnología eléctrica, electromecánica o digital. Las más avanzadas ponen en práctica la nanotecnología.

En función de lo anterior, tendrán procesos sencillos o sofisticados, necesitarán personal más o menos calificado, las actividades se llevarán a cabo de diferente forma, los indicadores de calidad serán distintos.

Entonces, al diseñar la estructura para una empresa, se tomará 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 o medianas. En función del tamaño de nuestra empresa, que se puede determinar por el número de empleados, sabremos qué estructura le servirá mejor para realizar sus operaciones. Una estructura demasiado grande resultaría muy costosa y lenta en la toma de decisiones; en tanto, una muy chica entorpecería su funcionamiento.



1.4.3. Misión y visión



La misión y visión son el punto de partida y llegada de la empresa, y serán su base para diseñar la estructura. Por ejemplo, la misión de una empresa es proporcionar información al usuario mundial (es un buscador en Internet), por lo que su estructura debe ser muy dinámica. Su personal pertenece y está ubicado en las

principales metrópolis del mundo: tendremos que pensar en una estructura virtual, donde el 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. En este caso, la empresa adopta una estructura flexible en cuanto a su adaptabilidad, horizontal en tanto elimina los niveles jerárquicos de la estructura funcional tayloriana, y virtual porque su estructura existe por redes informáticas.

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



En cuanto a la **visión**, es la proyección a futuro de la empresa. El administrador debe tomarla en cuenta al diseñar la estructura, de tal manera que, si la empresa proyecta crecer, abarcar otros mercados, lanzar nuevos productos, entre otros, la estructura tendrá que ser flexible en su diseño.



1.4.4. Ambiente



El medio ambiente implica la economía, leyes, proveedores, clientes, oferta y demanda de productos y servicios, materia prima, seguridad, entre otros elementos; todo esto puede determinar la estructura de una empresa. Por ejemplo, si queremos abarcar a nuestro país, y sabemos que en un estado la política económica determina dar subsidios para las empresas que se establezcan ahí, la opción podría ser una estructura departamental por área geográfica.

1.4.5. Cultura organizacional

La cultura organizacional de una empresa está formada por la filosofía, valores y creencias que comparten los miembros de una empresa y que los distinguen de las demás empresas. Permanece por cierto tiempo, aunque en la mayoría de las empresas no cambia tan rápido.

La cultura organizacional existe en dos niveles. Imaginemos un iceberg: en la superficie hay artefactos visibles y comportamientos observables, es la forma como los miembros de la organización visten, actúan, comparten símbolos, anécdotas y ceremonias. Pero estos 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 centrales en las organizaciones:

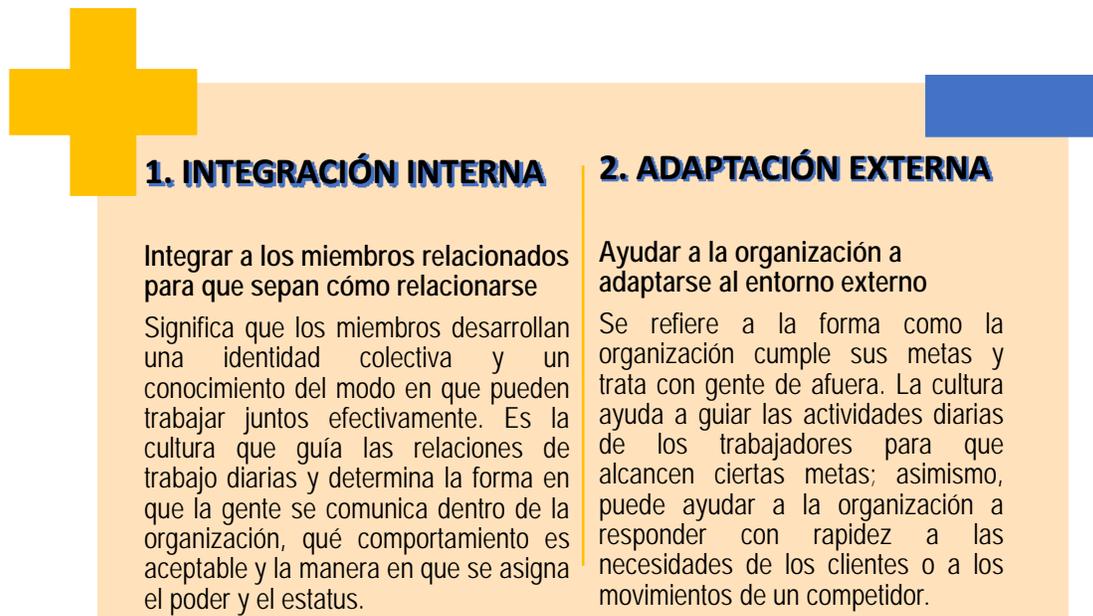


Figura 1.4. Papel que juega la cultura organizacional en una organización

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. La cultura da una entidad e influye en la manera como se concretan las actividades.

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

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

Tabla 1.1. Ejemplos de cultura organizacional y práctica administrativa

FUENTE: Weihrich, H y Koontz, H. (2017). *Administración*. México: McGraw-Hill. P. 277.

Los administradores deben guiar al personal para el logro de objetivos. Con este fin, incorporan estrategias, métodos, procedimientos y sistemas de calidad que pueden diferir de la cultura del personal de la empresa. Por ello 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 de trabajo en equipo, sean participativos, proactivos, innovadores, con iniciativa y responsables, se diseñará una estructura orgánica que facilitará el liderazgo para guiar al personal al logro de los objetivos. Al contrario, una estructura mecánica lineal limitará e inhibirá las acciones del líder.





Para profundizar en el tema de organización, consulta el video relacionado con estructura organizacional

Recuperado el 2 marzo de 2018, de

<https://www.youtube.com/watch?v=g0O7YicLtQw>

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, abordamos el concepto de organización como función del administrador en su práctica administrativa. En principio, la identificamos como la segunda etapa del proceso administrativo, justamente después de la planeación, y luego resaltamos su importancia, en tanto es responsable de diseñar la estructura organizacional de una empresa (estructura formada por principios y elementos que le permiten identificar y delimitar áreas de trabajo y puestos específicos para ello).

Hay dos tipos de organización dentro de una empresa: formal, definida por las relaciones de trabajo, áreas funcionales, jerarquías, líneas de autoridad y comunicación, entre otras; e informal, que se presenta de manera espontánea en todos los grupos de trabajo por mera afinidad entre los miembros. La segunda, al contrario de la formal, no respeta niveles jerárquicos ni líneas de autoridad y principios de comunicación; se fortalece por simpatía, interés y amistad.

Esta asignatura está centra en la organización formal, por ello se resalta la importancia de los principios y elementos que la rigen. Entre los principios más destacados, están la división de trabajo, especialización, tramo de control, coordinación, etcétera. Tales 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 modo 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. No menos importante, la coordinación indica las actividades que deben realizarse de manera sincrónica y en grupo.

El diseño de una estructura organizacional está determinado por factores como tamaño de la empresa, tipo de tecnología que desarrolla y con la cual trabaja, y su filosofía (expresados en su misión y visión). Estos elementos conforman parte del ambiente interno de la empresa; pero también hay componentes externos que influyen en la empresa para el diseño de su estructura, como el tipo mercado, producto o cliente a satisfacer. Así, encontramos diseños organizacionales por cliente, producto o zonas regionales.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Robbins y Coulter (2009)	Cuarta parte	298-335
Daft (2010)	4	232-239
Fayol (2009)	1	17
Franklin (2009)	1	3-12
Wehrich, Cannice y 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

Definida la estructura de la empresa, nos enfocaremos al principio de *tramo de control*, también llamado *tramo de administración*: **número de persona que el supervisor tiene a su cargo**. 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.



En términos generales, el tramo de control es la cantidad de empleados que puede tener a su cargo y supervisar un jefe, es decir, el número de subordinados que un administrador es capaz de dirigir con eficiencia y eficacia. Su importancia se refleja en que, conforme un administrador asciende en una organización, tratará 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: *estratégico*, formado por la dirección general, así como las direcciones generales y direcciones de área; *táctico o gerencial*; *operativo*.

De este modo, una vez identificada la estructura administrativa que guarda la empresa, es momento de atender el tramo de control; conocer sus características, importancia y aplicación dentro de las organizaciones para alcanzar los objetivos de la misma; así como la relación entre los niveles jerárquicos (estratégico, gerencial o táctico y operativo) y tramo de control. Asimismo, se abordarán los factores que debe 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, gerente o jefe de departamento tienen autoridad sobre sus subordinados. En cuanto al número de subordinados a cargo de un jefe, varía de una empresa a otra. ¿Cómo saber cuántos subordinados puede dirigir y supervisar un jefe? Weihrich, en *Administración. Una perspectiva global* (2004), afirma que “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”. De cualquier modo, para responder la pregunta es indispensable tomar en cuenta la naturaleza de las funciones que va a realizar el personal, aparte de su impacto en la organización.

Robbins (2009) define el principio de tramo de control o amplitud de control 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 evaluar las funciones que realiza el personal a su cargo, en relación con el alcance de los objetivos.

Contar con un tramo de control adecuado 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

Fijar el tramo de control no es sencillo. Especializarlo 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 su falta de motivación. Esto repercutiría en la efectividad de su trabajo y en la enajenación de la persona. Por ello, es necesario considerar lo siguiente:

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

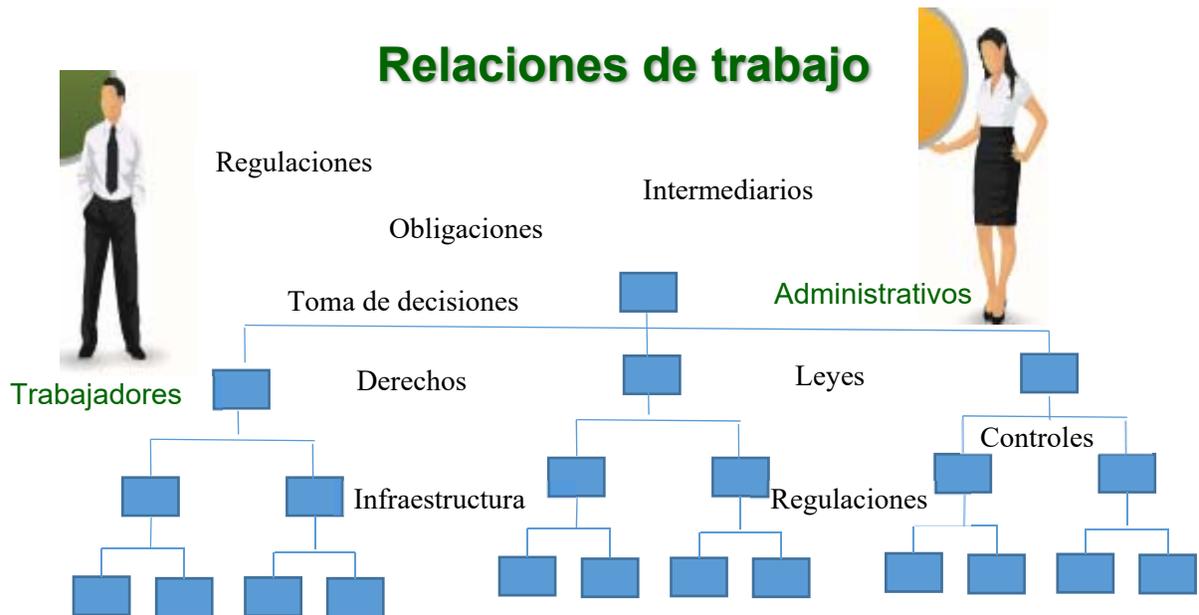


Figura 2.2. Influencia del tramo de control en los diferentes niveles jerárquicos

2.2. Relación entre los niveles organizacionales y el tramo de control

Como ya se ha mencionado, en las empresas hay tres niveles de decisión: estratégico, táctico o gerencial y 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 ejecutan las funciones tácticas, de impacto a mediano plazo.

Y en el tercero, operativo, se realizan las funciones del día a día; su impacto directo es a corto plazo.

En cada nivel jerárquico varía el tramo de control o número de subordinados que tiene a su cargo en forma directa. El número de empleados que puede supervisar un jefe no está en función del nivel jerárquico, sino de los factores que analizaremos en el siguiente apartado.



Daft (2010) afirma: “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

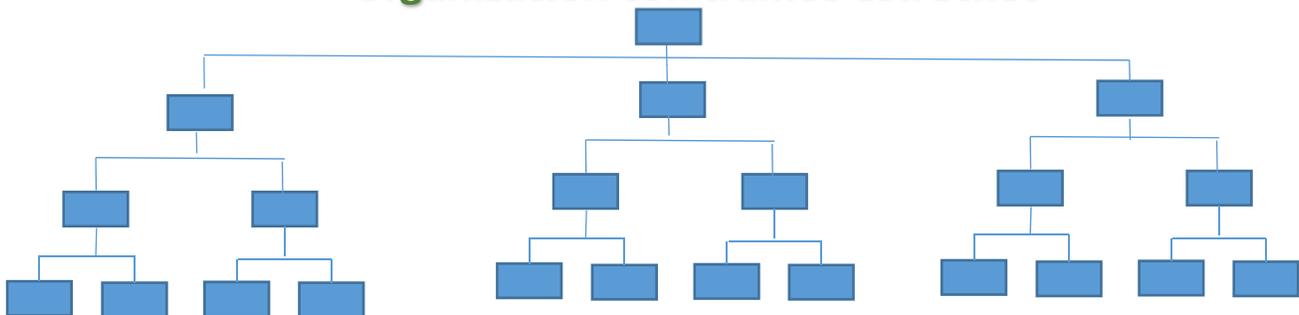


Figura 2.3. Organización con tramos estrechos: más niveles jerárquicos



Organización con tramos amplios

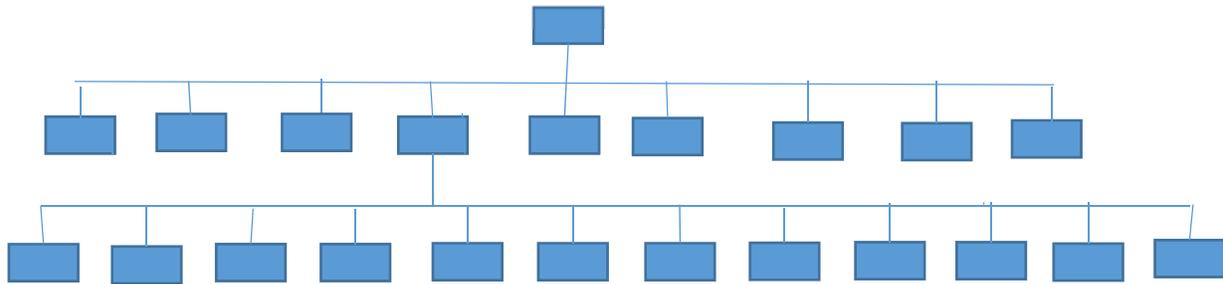


Figura 2.4. Organización con tramos amplios: menos niveles jerárquicos

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, 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 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).

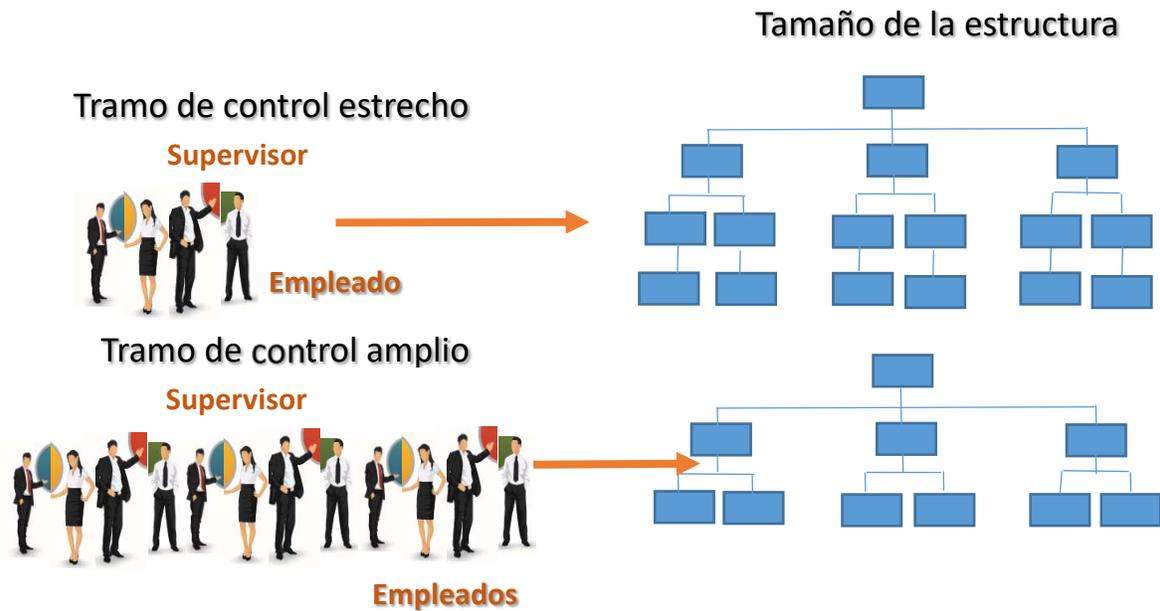


Figura 2.5. Relación del tramo de control con el tamaño de la estructura administrativa

2.3. Factores que determinan un tramo de control efectivo

Antes se hablaba de un número específico de subordinados que un jefe podía supervisar efectivamente. Hoy, dado el desarrollo de las tecnologías de comunicación e información (TIC), particularmente en cuanto a entornos virtuales, así como ante la especialización e innovación en los sistemas y procedimientos, esto ha cambiado. Las TIC han traído como consecuencia que, antes de determinar un número específico de subordinados a cargo de un supervisor, se consideren los siguientes factores.

- 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 tiene personal de apoyo.
- 5 La tecnología de comunicación e información con que cuenta la empresa.

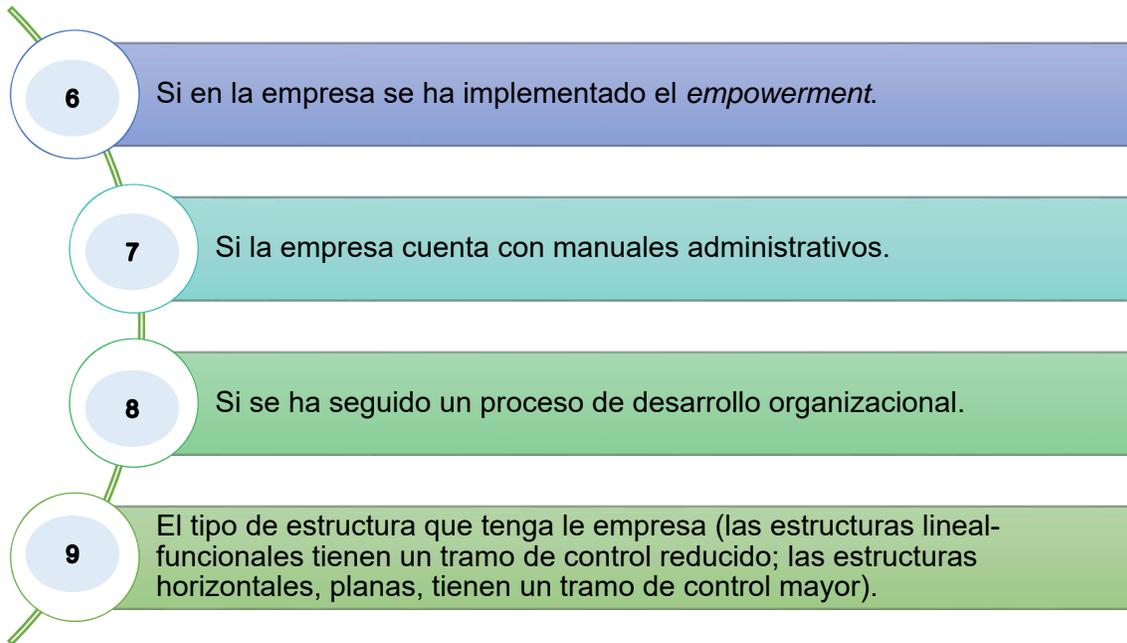


Figura 2.6. Factores a considerar para determinar un tramo de control eficiente



Por ejemplo, los vendedores por catálogo pueden dirigirse y supervisarse en un número mayor porque las actividades son de fácil control; 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, pues crece 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 y su habilidad para reducir el tiempo que dedica a los subordinados, además 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"> • Poca o ninguna capacitación de los subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plena capacitación de los subordinados.
<ul style="list-style-type: none"> • Delegación de autoridad inadecuada o poco clara. 	<ul style="list-style-type: none"> • Delegación clara y tareas bien definidas.
<ul style="list-style-type: none"> • Planes poco claros para operaciones no repetitivas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes bien definidos para operaciones representativas.
<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos y estándares no verificables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos verificables que se emplean como estándares.
<ul style="list-style-type: none"> • Cambios rápidos en ambientes internos y externos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios lentos en ambientes externos e internos.
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de técnicas de comunicación malas o inapropiadas, que incluyen instrucciones vagas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilización de técnicas apropiadas como una estructura organizacional y una comunicación oral y escrita formales.
<ul style="list-style-type: none"> • Interacción ineficaz entre el superior y el subordinado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Interacción efectiva entre superior y subordinado.
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones ineficaces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones efectivas.
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de especialización en los niveles medios inferiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor cantidad de especialización en los niveles superiores (altos gerentes preocupados por el ámbito externo).
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente incompetente y no capacitado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente competente y capacitado.
<ul style="list-style-type: none"> • Tarea compleja 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarea sencilla.
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de disposición de los subordinados para aceptar responsabilidades y riesgos razonables. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposiciones de los subordinados para aceptar responsabilidades y riesgos razonables.
<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados inmaduros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Subordinados maduros.

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

FUENTE: Weihrich, H. y Koontz, H. (2017). *Administración*. México: McGraw-Hill. P. 220.

RESUMEN DE LA UNIDAD

El tramo de control puede definirse 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. Asimismo, en las empresas hay tres niveles de decisión: estratégico (formado por la dirección general y las direcciones de área) táctico o gerencial y operativo.



No existe un número específico de subordinados que deba supervisar un jefe; depende de varios factores referidos a la organización, como estructura administrativa, giro, tecnología con que se cuenta, políticas, reglas y habilidades de 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, Cannice y 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 las formas de autoridad administrativa que se pueden identificar en un organigrama y cómo operan en la estructura organizacional. Iniciaremos con la definición de autoridad y poder, para luego conceptualizar y diferenciar entre autoridad lineal, autoridad funcional y autoridad *staff* (tipos).

Autoridad es la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer; *poder*, la capacidad de influir en las personas. Este concepto se relaciona con la jerarquía, lo que da el derecho de mandar sobre los demás con liderazgo y responsabilidad para que actúen de cierta forma; así se establece la relación de poder entre superior y subordinado.

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

El estudio de la unidad te permitirá comprender los conceptos de autoridad y poder, las formas de autoridad administrativa (lineal, *staff* y funcional) que se ejercen en una organización para guiar a los subordinados en la consecución de resultados óptimos de esa organización.



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, Daft (2010) sostiene que “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, director, gerente, jefe de departamento; y si bien es un derecho para mandar y hacerse obedecer, no se puede ver separado de la responsabilidad.

Según Terry y Franklin:

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. (1995, p. 279).



Antes de continuar con los tipos de autoridad, es necesario aclarar que **autoridad y poder**, aunque en la vida diaria se utilizan como sinónimos, no significan lo mismo.



Koontz y Weihrich (2004) afirman:

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, etcétera.

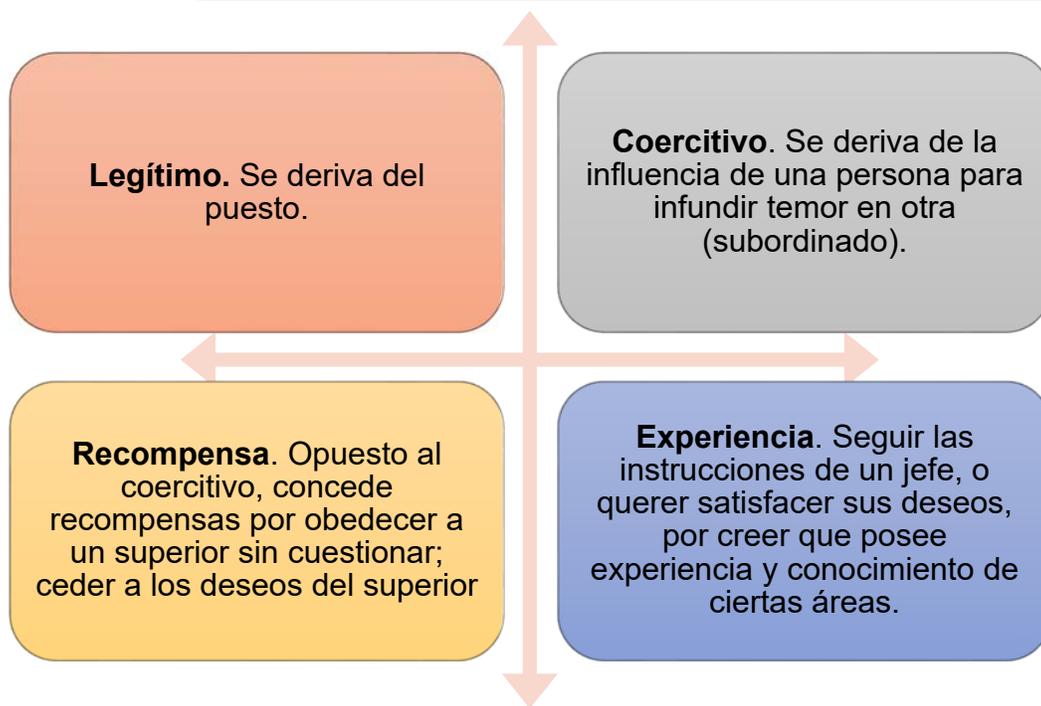


Tabla 3.1. Tipos de poder según Terry y Franklin

La persona con poder no necesariamente tiene un puesto. Es el caso de los líderes natos; aun cuando no ostenten algún puesto, influyen en las personas para inducirlos a realizar cualquier actividad.

Ejemplo. Como administrador, si tienes el puesto de director general de la empresa, posees autoridad porque te la da el puesto de director. En tanto, un líder informal

carece de autoridad, mas cuenta con poder y es capaz de influir e inducir al personal de la misma empresa para que realice ciertas actividades.



Ahora bien, al tener autoridad, el administrador está asumiendo la responsabilidad (obligación con la que se deben cumplir las actividades por parte de una persona que tiene asignado determinado puesto) tanto de las decisiones que toma él mismo como de las que toman sus subordinados.

Esto quiere decir que la responsabilidad es llevar a cabo el trabajo encomendado, asumiendo las consecuencias de nuestros actos; una autoridad sin responsabilidad no tiene sentido ni justificación.

En cuanto a compartir la responsabilidad, de acuerdo con Fayol, el principio de autoridad afirma que la autoridad se delega (delegar la autoridad significa confiarle a otro, es decir, dotarlo de autoridad para que él mismo cumpla una determinada actividad o trabajo) y la responsabilidad se comparte¹. En otras palabras, el jefe asume o comparte la responsabilidad de las decisiones que tomen sus subordinados. De aquí la gran responsabilidad que tienen los administradores directamente sobre las decisiones que toman, e indirectamente en lo relativo a las decisiones que adoptan 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.

¹ En la delegación, el subordinado recibe la autoridad del superior. En todo caso, no significa que el superior pierda la autoridad; al contrario, la retiene. Asimismo, la delegación puede fluir de arriba para abajo, de abajo hacia arriba o lateralmente.



Figura 3.2. Responsabilidad equilibrada

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

En la asignatura 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 diferentes facultades, autoridad, para tomar decisiones y poder cumplir con los objetivos y metas. Esta autoridad da origen a relaciones formales entre los responsables de las diferentes áreas, necesarias para que la organización funcione adecuadamente.

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



Figura 3.3. Tipos de autoridad

A continuación, analizamos en qué consiste cada una.

Autoridad lineal

En la empresa hay puestos que tienen autoridad directa sobre los subordinados, es decir, les dan órdenes y ellos las deben llevar a cabo; a este tipo de autoridad se le llama **autoridad lineal** u **operativa directa**. Esta clase de autoridad es 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. Tradicional y formalmente, en una organización la autoridad fluye de los niveles de más alta jerarquía hacia los niveles jerárquicos inferiores.

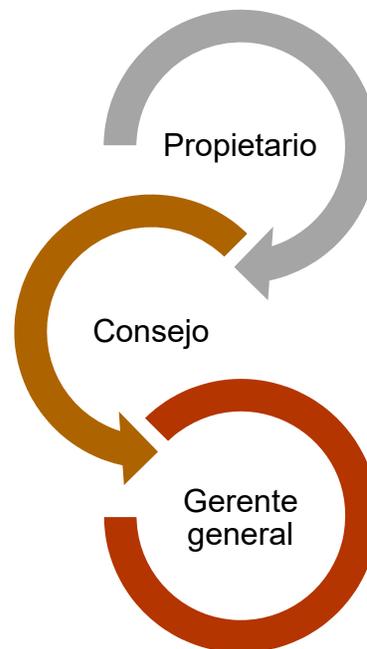


Figura 3.4. Flujo de autoridad lineal

De aquí surge el principio escalar de organización:



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**, término que 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, como asesora de la autoridad de línea). Esta clase de autoridad la ostentan especialistas, quienes tienen competencias, conocimientos, experiencia, actitudes y aptitudes específicos, y apoyan 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 realiza planes de recomendación. Su trabajo es importante, ya que el estudio que efectúa es profundo y se basa en el conocimiento de toda la organización, lo que le permiten a la línea de autoridad tomar mejores decisiones; aunque el personal de línea tenga un conocimiento profundo del mercado, el de *staff*, desde su posición, conoce las diferentes áreas y la operación de la organización.

STAFF

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

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.

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

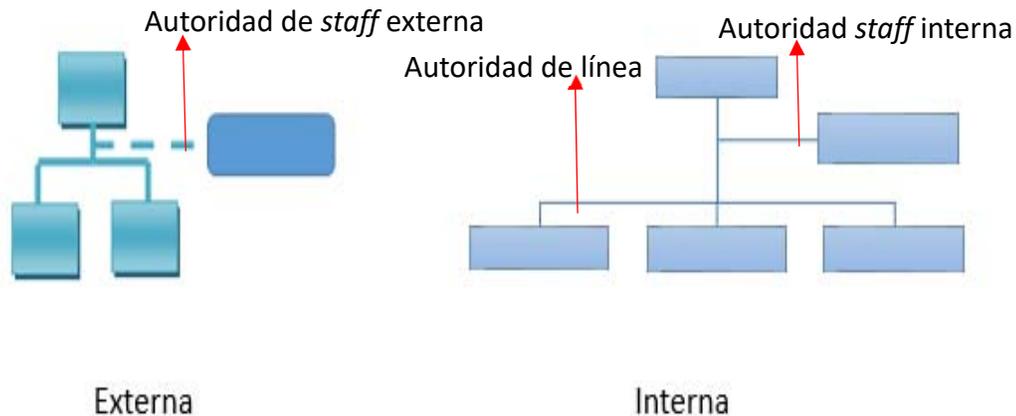


Figura 3.5. Relaciones organizacionales de línea y de *staff* (externa e interna)

En ocasiones, llega haber conflicto entre la autoridad de línea y la de *staff* debido a que los gerentes de línea están en desacuerdo con las ideas de *staff* y las ignoran. En este caso, pudiera ser que el *staff* no tenga bien definido el tipo de autoridad que posee y hasta dónde, para que pesen sus decisiones.

Con base en Terry y Franklin (1995), se pueden mejorar estas relaciones a partir de las siguientes acciones:

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, según Terry y Franklin (1995), la autoridad *staff* se presenta en la empresa en diferentes modalidades.

<p>a) La autoridad <i>staff</i> como asesoramiento</p>	<p>Se da cuando, por ejemplo, en 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 realizar e implementar el sistema digitalizado en cada una de las áreas funcionales que forman la empresa.</p>
<p>b) La autoridad <i>staff</i> funcional</p>	<p>Es aquella que posee un área por su naturaleza propia. Es decir, la dirección de recursos humanos cuenta con la autoridad directa en relación con el personal de su área, y tiene estrategias, políticas, reglas y normas que van a conducir al personal, pero sólo en materia de recursos humanos tiene autoridad.</p> <p>Ejemplo: la dirección de recursos humanos define el reglamento interno de trabajo, y todo el personal seguirá la orden de cumplir con ese reglamento.</p>

**c) La autoridad
staff o de
servicios**

Las empresas cuentan con áreas de apoyo o servicio que toman decisiones y dan sugerencias. En una empresa dedicada 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, etcétera. 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 adecuados para el tipo de evento.

**d) La autoridad
staff de control**

Según Terry y Franklin (1985, pp. 296-297), esta autoridad "restringe la autoridad en línea", pues interpreta "las políticas, el cumplimiento de los procedimientos o reportes" de algún gerente de departamento". Además, "mejora el calibre de la inspección: reduce los costos de inspección y permite la especialización en el trabajo de inspección".

Figura 3.7. Modalidades de la autoridad *staff*

Autoridad funcional

La autoridad **funcional** consiste en el derecho que se delega a un individuo o departamento para controlar procesos, prácticas o políticas específicos, u otros asuntos relativos a las actividades que emprenden miembros de otros departamentos. **Representa una relación de mando especializado, no de dependencia jerárquica**, y 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, a veces, 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.

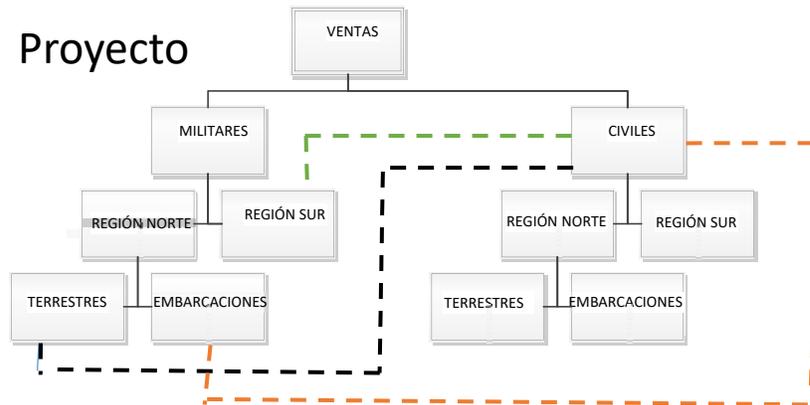


Figura 3.8. Autoridad funcional

La autoridad es importante porque...

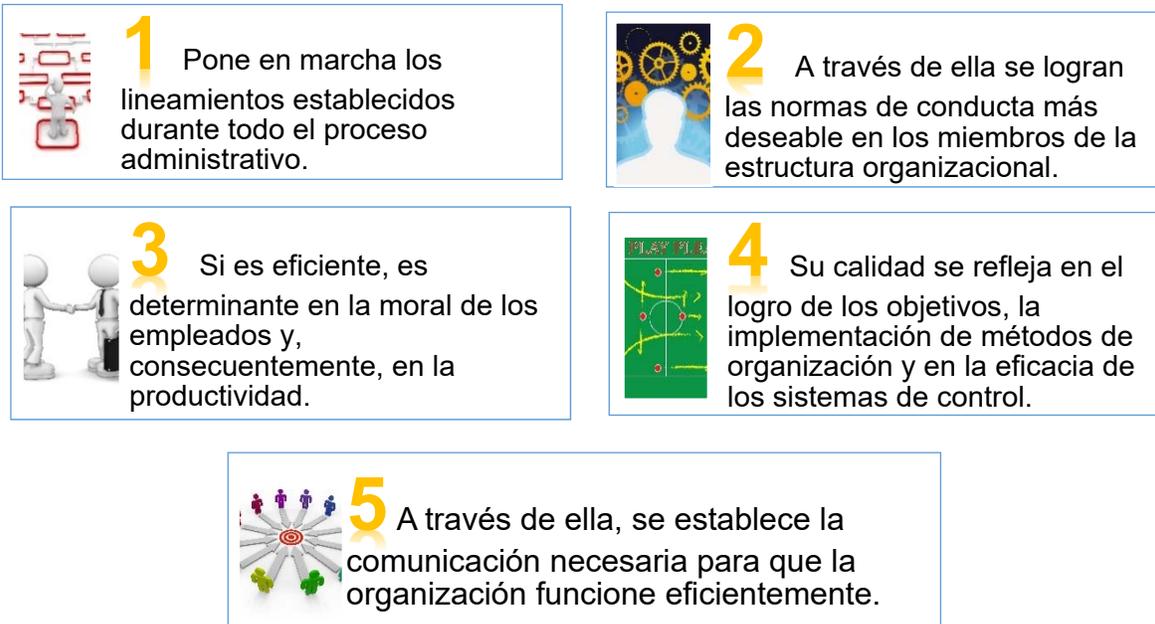


Figura 3.9. Importancia de la autoridad

FUENTE: Administración Moderna. (2012). "La autoridad como principio básico organizacional". Consultado el 13 de octubre de 2017, en <http://bit.ly/2iv0sZx>



Para profundizar en el tema, revisa los videos relacionados con tipos de autoridad administrativa y organización línea-staff.

Recuperados el 2 de marzo de 2018, de

<https://www.youtube.com/watch?v=nu2cUEgHvVw>

<https://www.youtube.com/watch?v=Vi1PY6ahJZw>

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad, se analizó la diferencia entre autoridad y poder. La primera es la capacidad que otorga un puesto para mandar y hacerse obedecer; poder es la capacidad de influir en las personas.

Hay varios tipos de autoridad, lineal, ejercida en forma directa entre jefe y subordinado, o *staff*, que no da órdenes directas sino sugerencias. La segunda se clasifica a la vez en *staff* de asesoramiento, funcional, de servicio y 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, Cannice y Koontz (2017)	Parte tres	252-257

Unidad 4

Centralización y 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 la autoridad

INTRODUCCIÓN

Ya adquiriste los conocimientos sobre los tipos de autoridad (lineal, *staff* y funcional), ahora, aprenderás que la autoridad en las organizaciones a veces se concentra en un área o persona, es decir, se centraliza; o, mediante el proceso de delegación, se descentraliza.

También conocerás 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 descentralización, es importante recordar que **autoridad** es la capacidad de los jefes o supervisores para tomar decisiones y dar instrucciones. Esta capacidad no se puede ver por sí sola, sino que está acompañada de la **responsabilidad**: llevar a cabo las funciones que tenemos asignadas y asumir las consecuencias de los actos que originan esas decisiones.

Ahora bien, cuando la autoridad se encuentra concentrada en una persona o 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, está concentrada en el dueño de la empresa: él toma casi todas las decisiones; en otras empresas, la autoridad está concentrada en el área financiera.

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

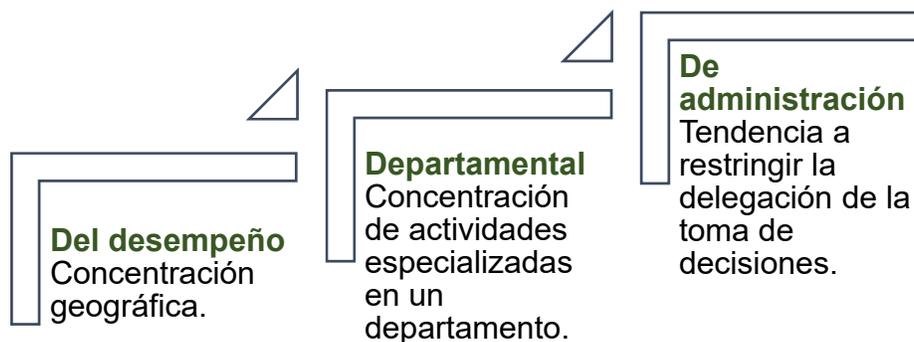


Figura 4.1. Tipos de centralización de autoridad



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

En contraposición a la centralización, tenemos la **descentralización** o desconcentración de autoridad, mediante el proceso de **delegación**, que consiste en 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; 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 aquí el principio básico: “La autoridad se delega y la responsabilidad se comparte”. Es cierto, la autoridad da el derecho de ordenar y la responsabilidad implica dar resultados, pero ambas deben mantener un equilibrio. Para ser efectiva, la delegación debe ajustarse a tres criterios básicos: integridad, claridad y suficiencia, y cumplir tres condiciones:



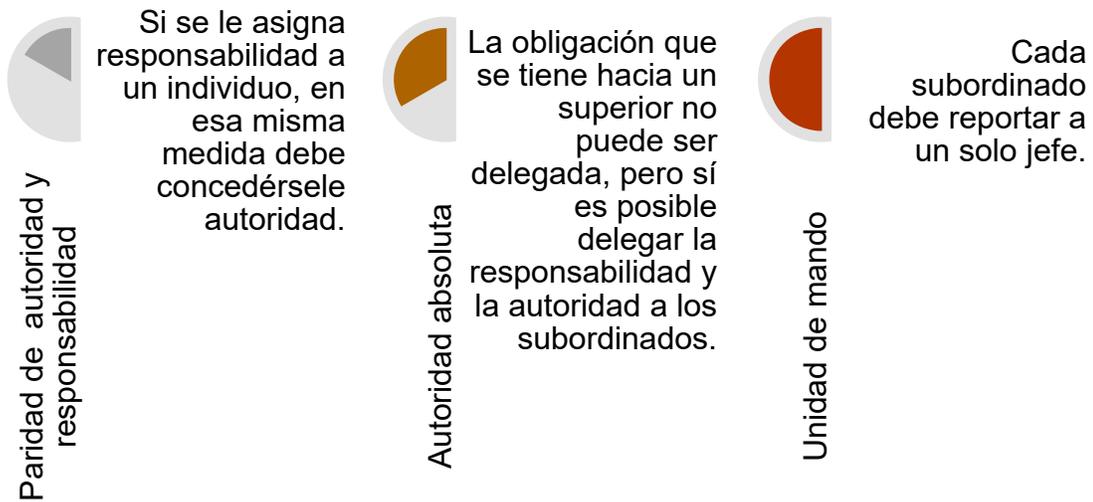


Figura 4.2. Condiciones de la delegación de autoridad

De igual forma, 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, y asignar autoridad y responsabilidad (proceso de delegar autoridad).

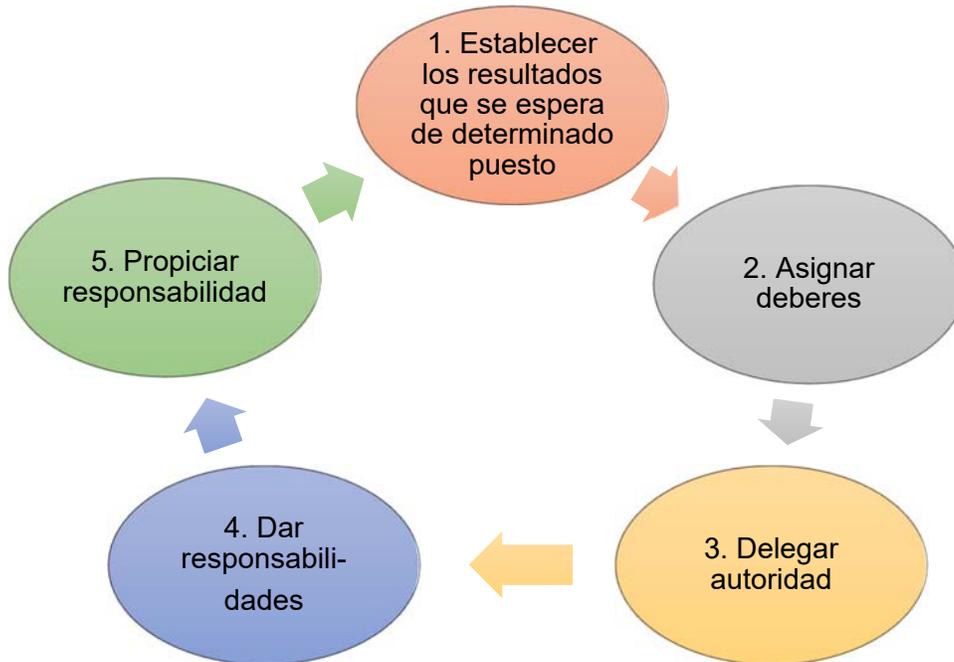


Figura 4.3. El proceso de delegar autoridad

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 a la empresa que algunas funciones estén centralizadas y otras descentralizadas, ponderando las ventajas y desventajas de ambas. Lo cierto es que debe haber un equilibrio, pues una decisión de descentralización puede afectar a todos los departamentos que conforman la organización.

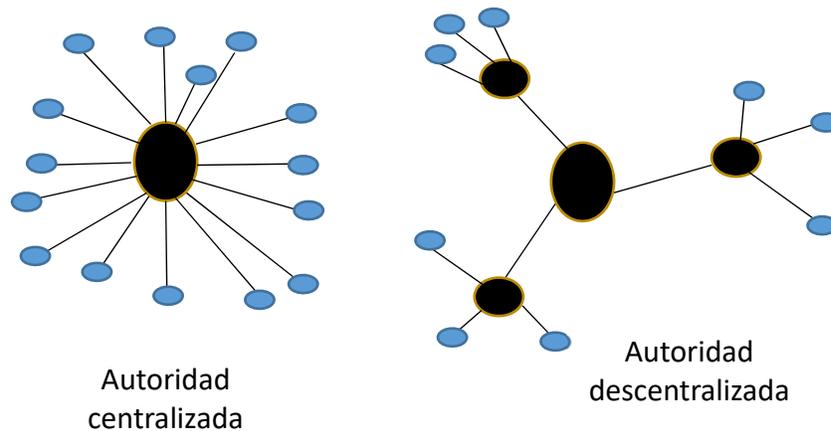


Figura 4.4. Representación de autoridad centralizada vs. autoridad descentralizada

El grado de centralización/descentralización dependerá de la situación y aprovechamiento de las habilidades y capacidades de los empleados.



Importancia de la centralización y descentralización

Como ya se comentó, la centralización no es mejor que la descentralización ni es a capricho de los dirigentes. Decidir 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: los dirigentes deben tomar las decisiones adecuadas al respecto, pues afectarán positiva o negativamente las actividades de la organización.

Posiblemente, en las pequeñas organizaciones el dueño o gerente general transmite las órdenes y tome todas las decisiones. Aquí, entonces, la centralización es absoluta y puede beneficiar a la organización; es innecesario delegar autoridad. En

cambio, tratándose de empresas grandes, es importante que exista la delegación de autoridad hacia los niveles inferiores. En este caso, el grado de descentralización dependerá de las habilidades, facultades, experiencia e iniciativa del jefe, de los subordinados, condiciones de la organización, etcétera, y podría agilizar la toma de decisiones.

El grado de centralización y descentralización varía según las circunstancias. Una centralización muy rigurosa reduce a los subordinados a simples ejecutores. Al contrario, si existe 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; por ende, sería favorable una descentralización amplia.

Analicemos 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; lo hace el parlamento. En otros casos, los propios países no pueden hacerlo, sino a través de la Unión Europea. Con esto, se asume la pérdida de poder individual para centralizar de manera colectiva. Pero es fundamental subrayar que tal agrupación se realiza para crear alianzas económicas, políticas y sociales que permitan a los países tener mejores condiciones y posiciones, ser mucho más fuertes en todos los aspectos.

En todo momento, se debe considerar que el grado de centralización o descentralización dependerá de las circunstancias particulares, como las siguientes.

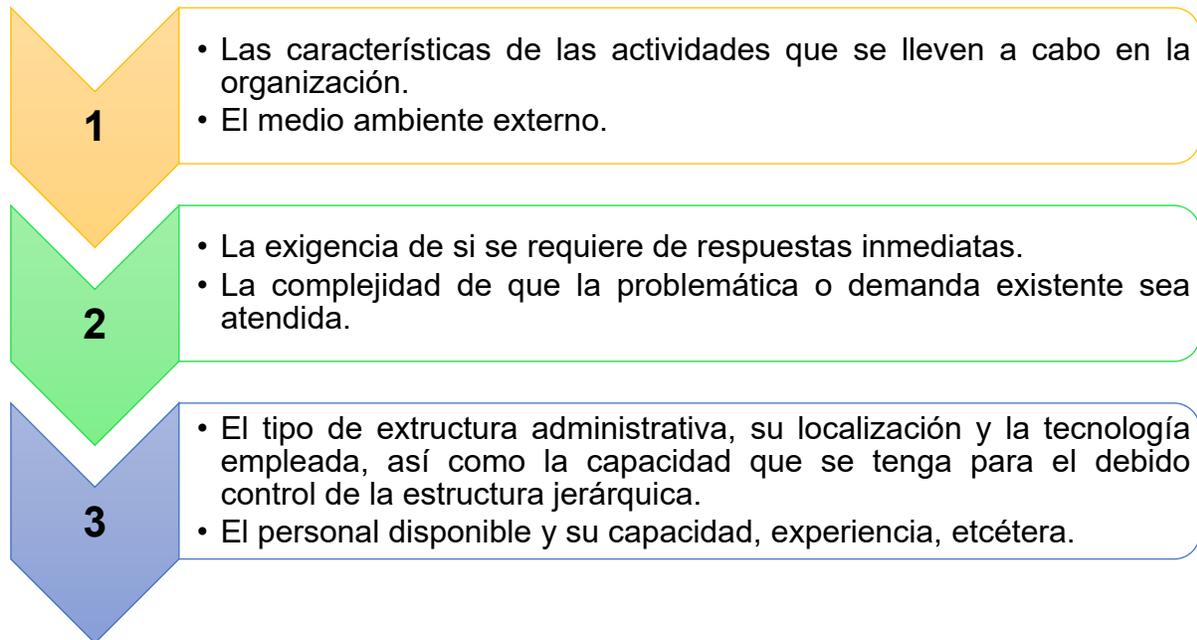


Figura 4.5. Consideraciones para centralizar o descentralizar

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 los 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 la mejor decisión, pues no se tiene toda la información.
- Disminuye la motivación, limitando el éxito.

Ventajas de la descentralización

- Facilita y hace más expedita la toma de decisiones, aligerando la carga.
- Las funciones se llevan a cabo con más celeridad: 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.

Desventajas de la descentralización

Se presentan en estas circunstancias:

- No se cuenta con una política uniforme.
- La coordinación se vuelve complicada y es factible que se pierda cierto control.
- Al descentralizar no se diseña una estructura adecuada para la empresa.
- Las funciones no están bien definidas ni asignadas a los puestos.
- El personal no está capacitado para realizar funciones, asumir la autoridad y responsabilidad asignada.
- La comunicación y coordinación no están bien definidas.



- Puede haber limitación por las fuerzas externas (políticas, sindicatos, etcétera).

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, es necesario tomar en cuenta los siguientes factores:

- Tamaño de la empresa. Conforme la empresa va creciendo, su estructura también lo hace, se crean diversos niveles jerárquicos, desarrollan otras funciones, contrata personal: el funcionamiento se va haciendo más complejo. Entonces, surge la necesidad de descentralizar esa autoridad en otras áreas o puestos a fin de que la toma de decisiones sea más expedita.
- Naturaleza de las funciones. Para centralizar o descentralizar la autoridad, se debe considerar si las funciones son operativas, tácticas o estratégicas.
- Las competencias que tienen nuestros empleados.
- El grado de control que se quiere ejercer, creatividad y proactividad.
- El nivel de toma de decisiones y la forma como 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 cuesta comunicarla. En lo posible, es óptimo dejar que los más cercanos a la generación de ideas se encarguen de usar esta información como lo consideren conveniente (descentralizar).

- Qué tan sistematizada está la información de la empresa, es decir, si cuenta con manuales administrativos que le permitan guiar al personal en sus funciones diarias y en la toma de decisiones, en caso de descentralizar. Asimismo, una visión departamental tan restringida puede ocasionar a los directivos de la alta dirección situaciones que resulten difíciles de manejar, y tomar decisiones sobre algo que no se entiende completamente, por lo que posiblemente las decisiones no sean acertadas.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Se abordaron los principios de centralización y descentralización de autoridad. El primer caso se da cuando en una empresa la autoridad se concentra en un área o puesto; en cambio, la descentralización ocurre si en una empresa se desconcentra la autoridad hacia otros puestos o áreas, a través del proceso de delegación de autoridad.

También se explicó el tema de delegación eficiente de autoridad y los factores que determinan el grado de descentralización de autoridad, así como las ventajas y limitaciones de ambos conceptos.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Wehrich, Cannice y 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 tomar en cuenta los mecanismos de coordinación o grupos interunidades que les permitirán 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, pero tiene diferencias sustanciales: 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, un consejo es un conjunto de personas encargadas oficialmente de coadyuvar con 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 cumplir con requisitos legales y formales (registros, etcétera) 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: está facultado para tomar 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, etcétera.

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. Representa los intereses de los accionistas en la iniciativa privada y de todos los actores involucrados en la organización en el sector público o social.

Aunque cada organización tiene características propias, en general un consejo presenta algunas funciones comunes:

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, pero no 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 aspectos 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 (no se representan en el organigrama).

No todos los comités tienen la misma naturaleza, algunos están facultados para la toma de decisiones y otros sólo analizan situaciones sin autoridad para decidir. Si el comité toma decisiones, se dice que es ejecutivo plural o de línea.

Existen diversos tipos de comités según sea su función o duración en la organización.

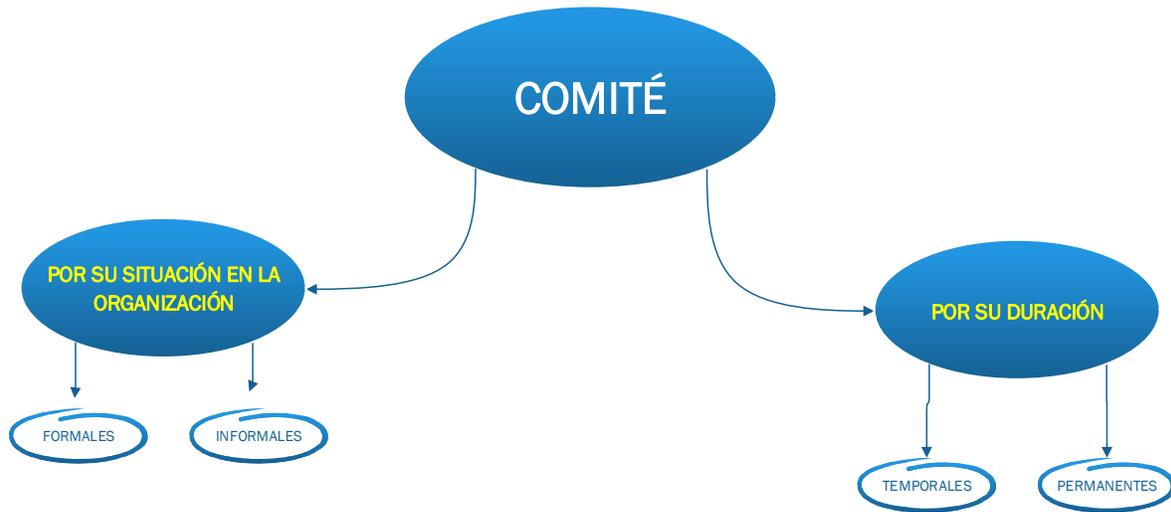


Figura 6.1. Clasificación del comité

Hay dos criterios para constituir un comité: por situación en la organización y por 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, el comité será formal y estará integrado a la organización; sus funciones estarán claramente definidas y especificadas, por ende, tendrán derechos y obligaciones determinados por la alta dirección. Y si la situación de la organización es informal, se constituye un comité informal, que no tendrá un lugar específico en la organización ni estará facultado para la toma de decisiones.

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

Los comités se forman por los mismos integrantes de la 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**, cuya tarea es solucionar problemas recurrentes; se representan en la estructura organizacional y son permanentes.

En otras empresas, encontramos comités **temporales** que se conforman para 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; de cualquier modo, sus integrantes tienen gran experiencia empresarial y liderazgo. Al estar enfocados a un proyecto o a la solución de alguna problemática específica, no distraen sus esfuerzos ni el tiempo hacia otras funciones: dan solución en tiempo y forma al problema evaluando diversas alternativas en la toma de decisiones.

En grupo se resuelven los problemas con mayor precisión que de manera individual. Por supuesto, en ocasiones la resolución suele ser más lenta, pero se espera que se cometan menos errores y el personal puede estar más dispuesto si ha permanecido. Por ello, los comités, al estar constituidos 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. Esto evita que los directivos de línea se distraigan de llevar a cabo las funciones estratégicas propias de su área funcional a la que fueron asignados.

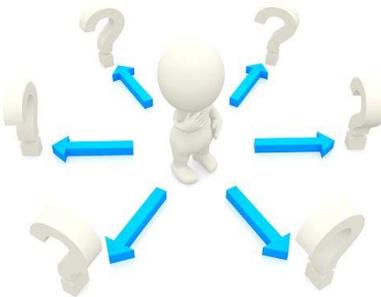


Asimismo, cuando se requiere tomar decisiones fundamentales, crear un comité puede ser recomendable, porque se aprovecharía el capital intelectual de los miembros de la organización. Otra ventaja es que las decisiones importantes no estarían en una sola persona, sino en varias, lo que puede conducir a tomar la mejor opción. Por otro lado, como mecanismo de coordinación, el comité permite una mejor comunicación entre las áreas. Como sabemos, existen roles del administrador necesarios en la organización, como el informativo; así, 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 instituir un comité no es conformar un estímulo para que los empleados se sientan motivados por saberse partícipes de la toma de decisiones, puede coadyuvar a que se perciban representados en el rumbo al que se dirige la organización.

Desventajas de los comités



Si los comités cuentan con un número de miembros excesivo, la toma de decisiones se puede tornar lenta y burocrática. Incluso puede haber diferencias muy marcadas entre las opiniones del comité, además de procesos ineficaces, si se toma en cuenta las jerarquías de algunos miembros. Asimismo, se corre el riesgo de incluir a participantes inexpertos en el tema.

Cuando el comité no tiene apoyo total de la alta dirección, la puesta en práctica de las alternativas de solución, o el proyecto asignado, se realizan en forma muy lenta o nunca se implantan las sugerencias de ese comité.

Al componerse los comités por personal de la misma empresa, sus integrantes pueden dejar de lado sus funciones de línea o no llevarlas a cabo. Por este motivo, en ocasiones se piensa que los comités pierden tiempo y tienden a eludir su responsabilidad y compromiso con la empresa.

Otra desventaja es que se le asigne una tarea que no corresponda al comité.

Los comités y el consejo de administración

Para que un comité realice sus funciones libremente y sus recomendaciones se implanten en la empresa, es indispensable que el consejo de administración comparta y promueva los objetivos de ese comité y le asigne un presupuesto. Esto facilitará las funciones del comité y solucionará los problemas en tiempo y forma.



Errores comunes al usar comités

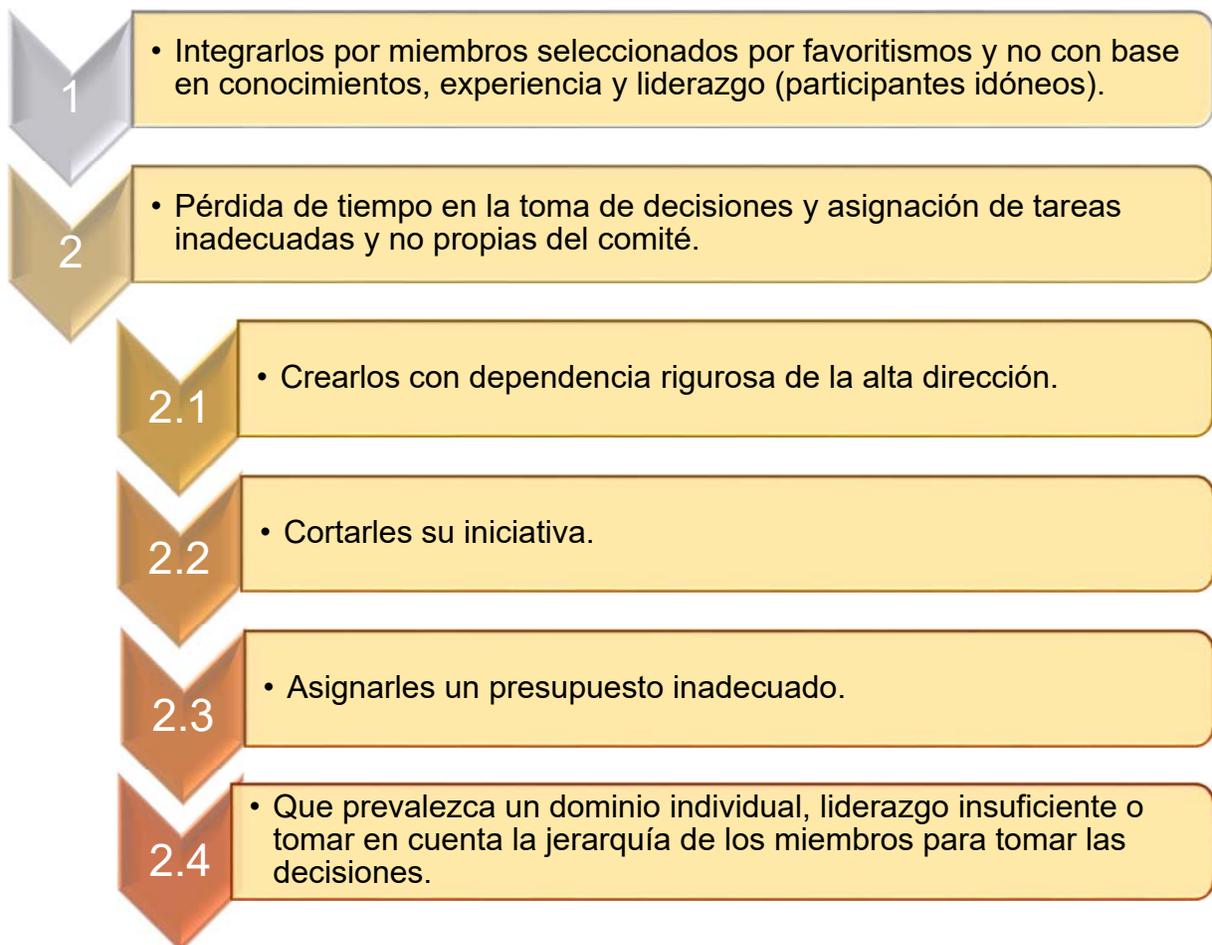


Figura 6.2. Errores más comunes al establecer los comités

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

Para minimizar los errores o superar las desventajas de los comités, tomemos en cuenta lo siguiente.

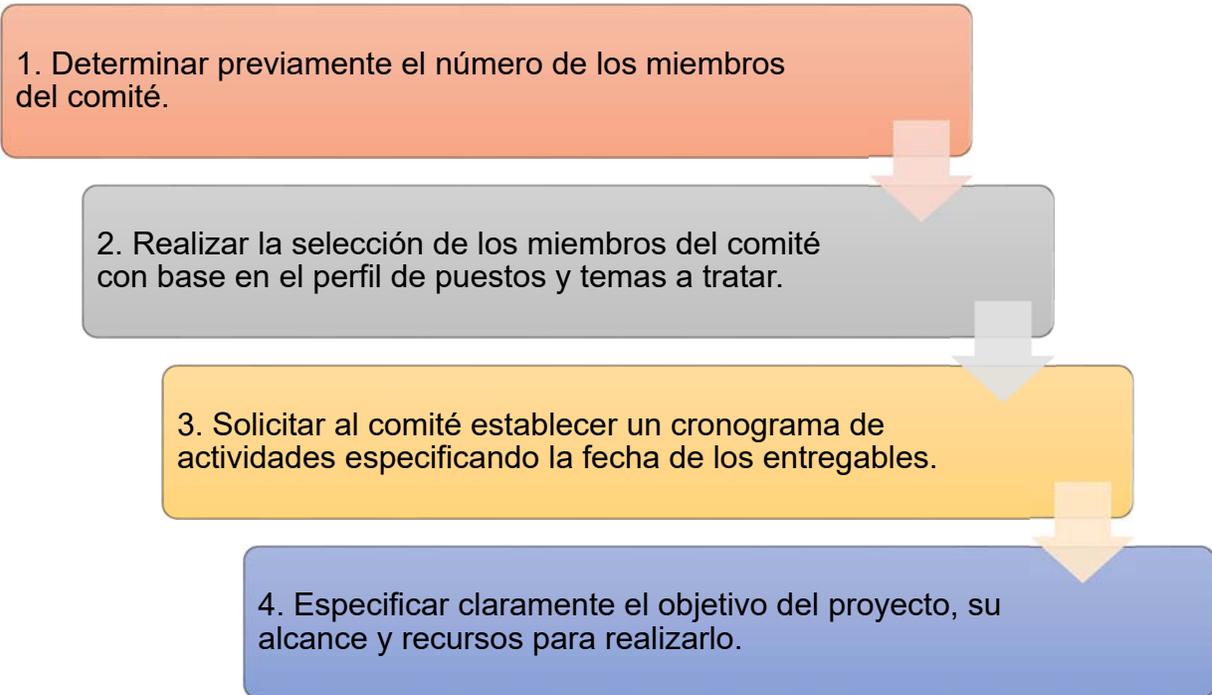


Figura 6.3. Cómo superar desventajas de los comités

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 cumplimiento de una actividad, o atender algún asunto. Las comisiones se integran para resolver actos administrativos. Al igual que los comités, no se representan en el organigrama y cuentan con estructura y jerarquía internas. Se ocupan por completo en sus responsabilidades en los tiempos destinados ello, para después asumir otras tareas o desaparecer.

Las comisiones son más comunes en organizaciones públicas. Si bien el comité es un mecanismo de control no obligatorio, la comisión puede ser obligatoria, como las dos que por ley debe tener cualquier organización: de seguridad e higiene y de capacitación. En el artículo 123 constitucional, también se menciona la comisión nacional de utilidades.

Es indispensable, entonces, comprender en el diseño organizacional 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 permiten compartir la toma de decisiones con otros integrantes de la organización.

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

Los comités y comisiones no se representan en el organigrama, y permiten analizar situaciones en conjunto. Comprenden miembros de una misma área o de diversas.

Existen comisiones importantes que la Ley Federal de Trabajo reglamenta, como las comisiones mixtas de capacitación o de seguridad e higiene. Se conforma 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. Deben revisar que se garantice el derecho a recibir capacitación y que no existan riesgos de trabajo.

Los comités se fundan para resolver problemas específicos y permiten que la toma de decisiones sea consensuada.

Como podemos observar, la base de estos mecanismos de coordinación es el trabajo en equipo, el cual hace que la toma de decisiones no sea autocrática sino deliberativa, analítica y reflexiva. Pero es importante considerar, de acuerdo con las necesidades y problemática de la organización, el tipo de mecanismo de coordinación que coadyuvará al logro de su misión.

Te invitamos a que, con apoyo de tu asesor, profundices en el análisis de organizaciones que cuentan con este tipo de estructura (consejo, comité, comisión).

RESUMEN DE LA UNIDAD

Los mecanismos de coordinación por los que puede optar una organización al realizar su diseño organizacional son el consejo, comité y comisión, los cuales 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; el comité y la comisión no.

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

Los comités son un grupo de personas a las cuales se les asignan asuntos específicos, problemáticas o proyectos; se encargan de resolver los problemas o ejecutar un proyecto. Pueden ser permanentes: una vez creados, siguen fijos dentro de la estructura de la empresa; o temporales: se crean para resolver un problema o concretar un proyecto en particular (solucionado el problema o terminado el proyecto, se disuelven).



También se abordaron las funciones de los comités, razones para usarlos, su relación con el consejo de administración, errores más comunes al establecerlos y pautas para superar algunas de sus desventajas.

En las organizaciones, las comisiones se constituyen además para resolver problemas administrativos. Por ley, existen las comisiones de seguridad e higiene y de capacitación. Para conformarlas, se tienen que integrar con el mismo número de elementos del patrón y de los trabajadores.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Weihrich (2004)	3	212
Mochón (2014)	11	315

Unidad 6

Departamentalización



OBJETIVO PARTICULAR

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

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, en esta unidad aprenderás la forma más sencilla de organizar una empresa, es decir, la **departamentalización**. Ubicado el tipo de departamentalización acorde con 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. Las diversas tareas se dividen de la manera más lógica, agrupando las actividades similares, lo que da paso a la especialización.

Hay varias formas de departamentalización. Según su giro, tamaño, procesos que lleva a cabo, productos o servicios que ofrece y necesidades, la empresa puede adoptar diferentes tipos de departamentalización: por **producto, proceso, función, tiempo, geografía, clientes**, etcétera.

Para establecer una departamentalización administrativa, es necesario el siguiente proceso:

- ✚ Hacer un listado de 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 o especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones, puestos y áreas (departamentos).
- ✚ Documentar.
- ✚ Mediante un organigrama, plasmar el tipo de departamentalización.

Cada tipo de departamentalización será explicado en la primera parte de esta unidad, así como los aspectos a tomar en cuenta para que la departamentalización en una organización sea adecuada e incremente su eficiencia, eficacia, efectividad y la ejecución de funciones.

Y en la segunda parte de esta unidad conocerás los tipos de organigrama, reglas de construcción, etcétera. Así, aprenderás 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 lo hace de manera estructurada: cada miembro del grupo tiene asignado un rol para desempeñar actividades específicas. Lo mismo ocurre con las empresas, para lograr sus objetivos, tienen que llevar a cabo funciones de mercadotecnia, operaciones, finanzas y recursos humanos. Para realizar estas funciones, es indispensable una estructura de roles donde cada empleado esté asignado a un área y desempeñe funciones, Por ello las empresas han agrupado en áreas las funciones de una misma naturaleza; esta forma básica de estructura se llama **departamentalización**. Cada área funcional es un departamento, que define sus procesos de manera racional.



Entonces, **departamentalización** es la acción de organizar las actividades por departamentos, áreas etcétera. Es un proceso por el cual se agrupan actividades o funciones similares y lógicamente relacionadas; se reparte el trabajo para 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 los departamentos de finanzas, operaciones, mercadotecnia y recursos humanos. Es el método más común de agrupar las actividades y que repercute de forma positiva en la especialización. Es un tipo de departamentalización muy utilizado por las pequeñas y medianas empresas; representa menor costo.

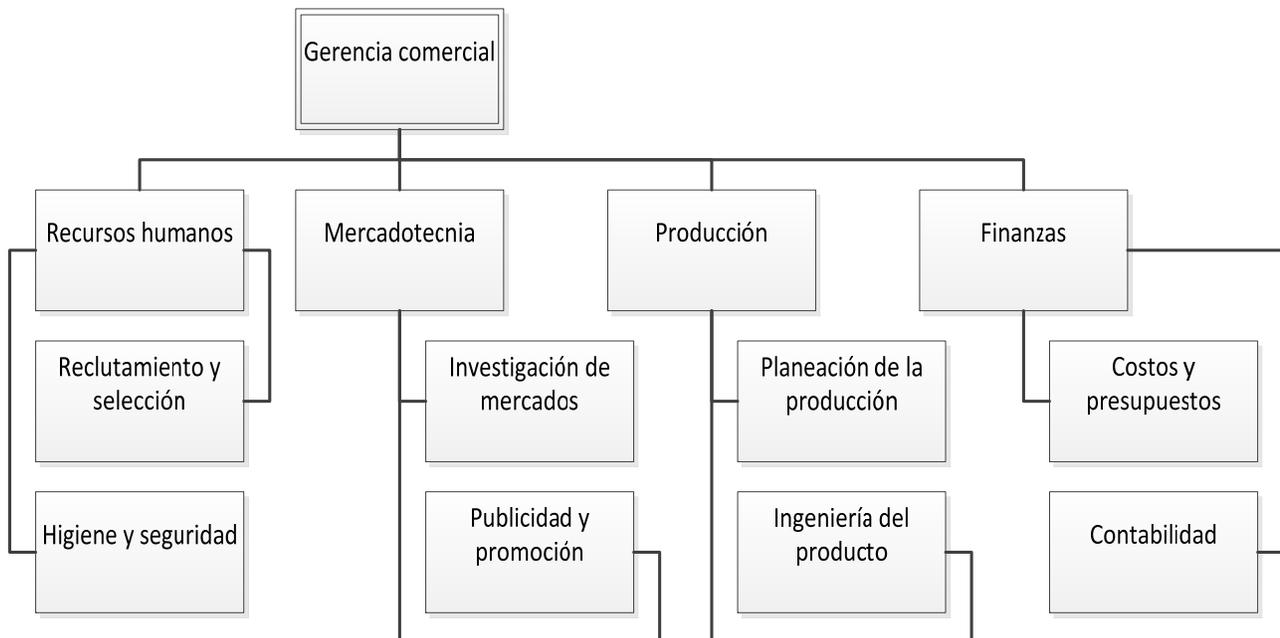
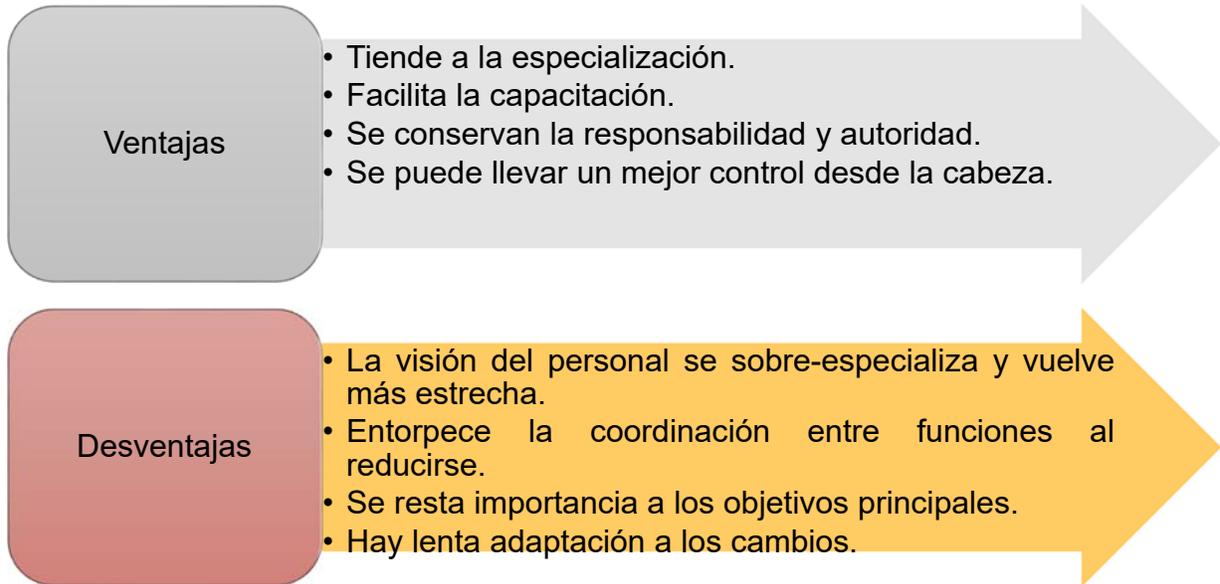


Figura 6.1. Departamentalización por funciones



6.2.2. Por territorio o geográfica

Cuando las empresas realizan sus operaciones en diversos estados, países o aun en el área metropolitana, adoptan una departamentalización según el territorio donde operan. Por ejemplo, departamento zona norte, departamento zona sur y departamento zona centro. Esta clase de estructura es muy utilizada por empresas internacionales.

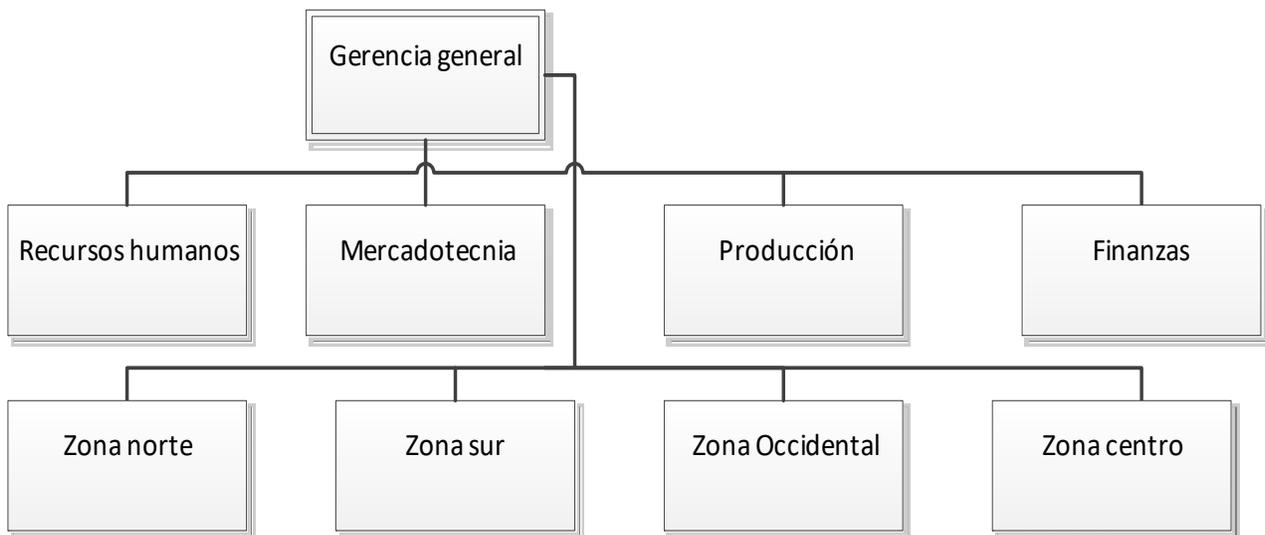
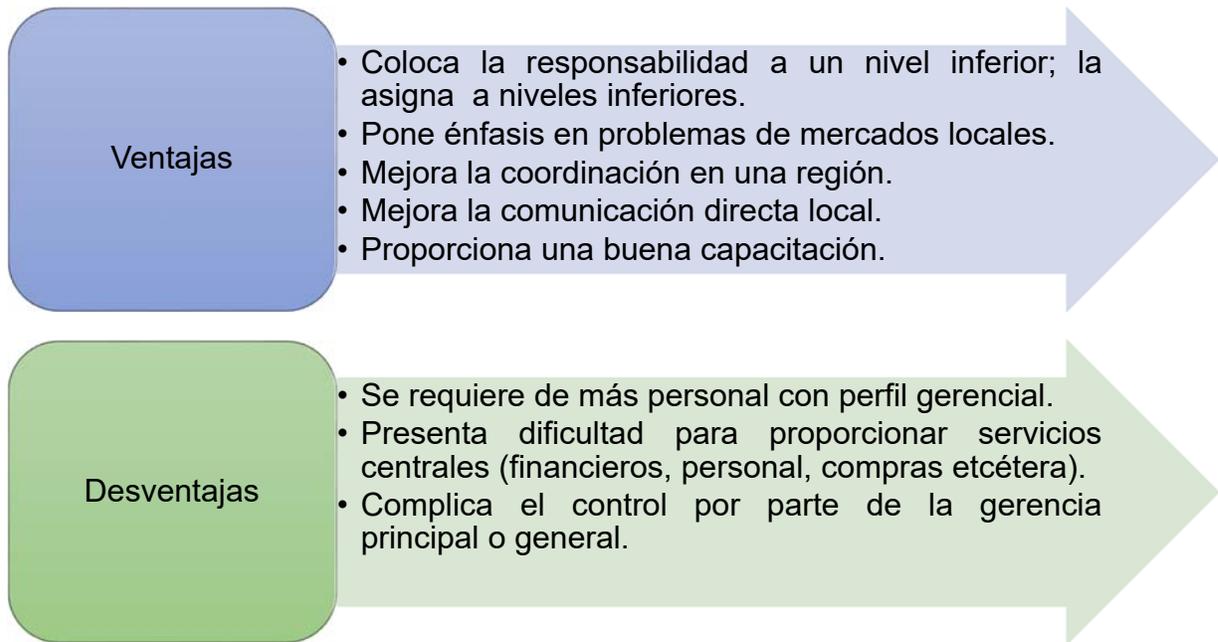


Figura 6.2. Departamentalización territorial o geográfica



6.2.3. Por productos o líneas de productos

La agrupación de actividades se basa en los productos que ofrece la empresa; por ejemplo, departamento de leche, departamento de crema y departamento de yogur. Es decir, se divide a los departamentos por producto o líneas de productos. Es común en empresas grandes que fabrican enormes cantidades de producto.

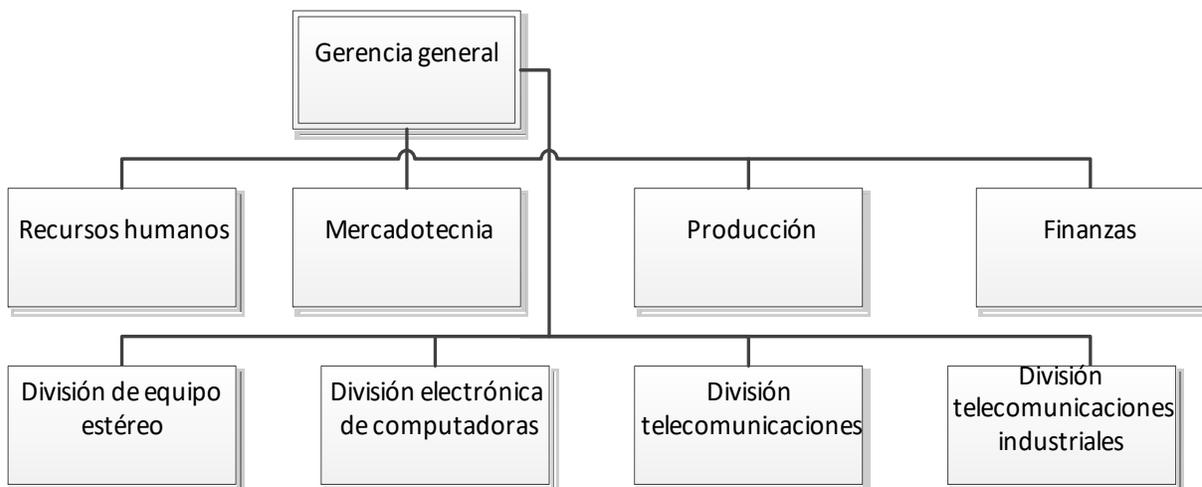
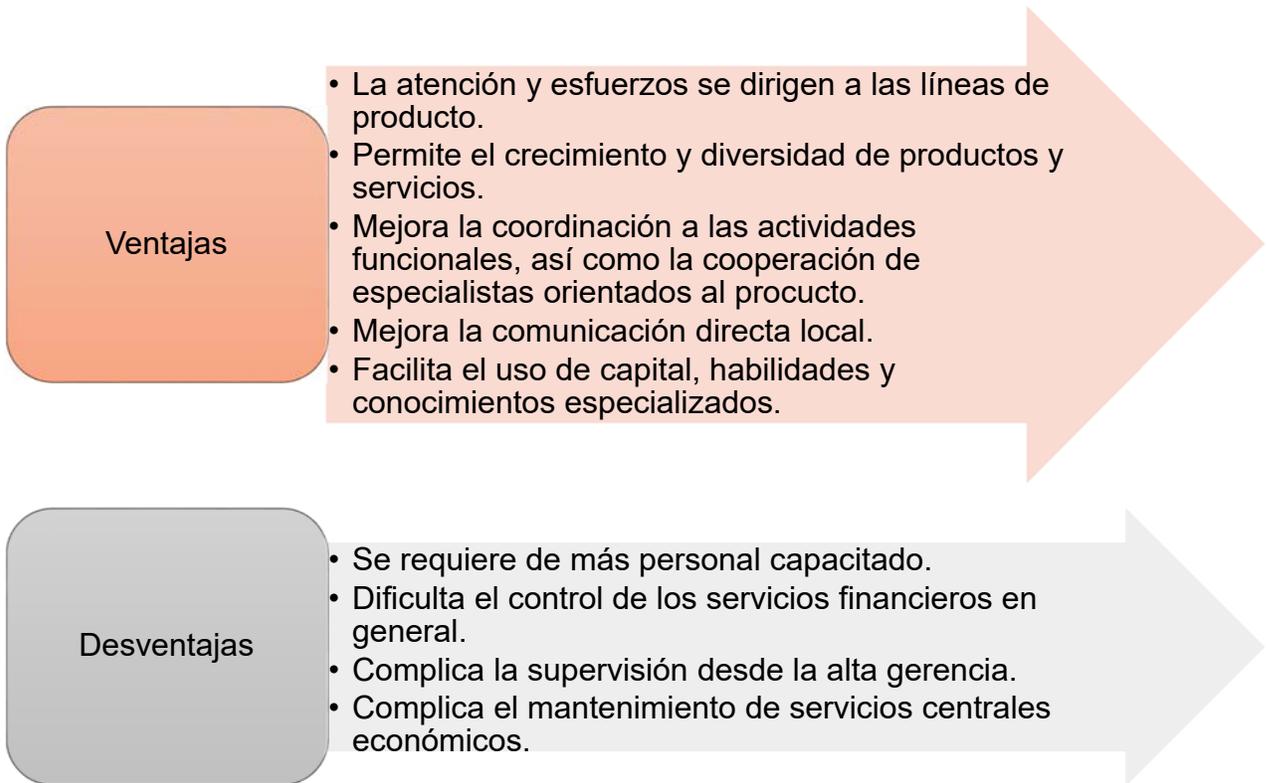


Figura 6.3. Departamentalización por productos o líneas de productos



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 de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

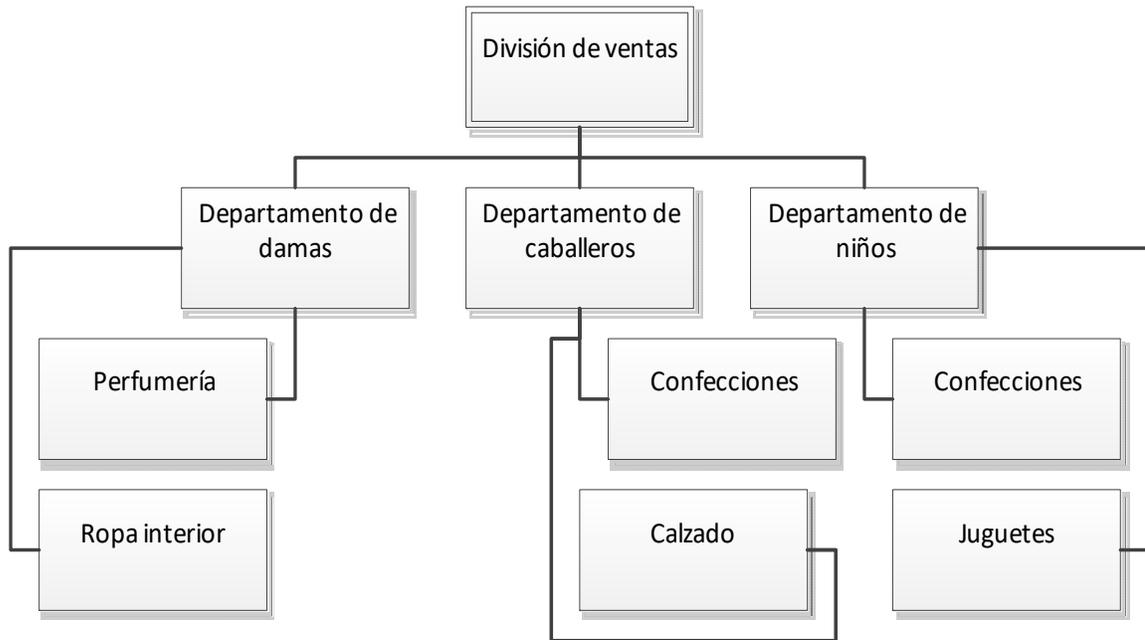
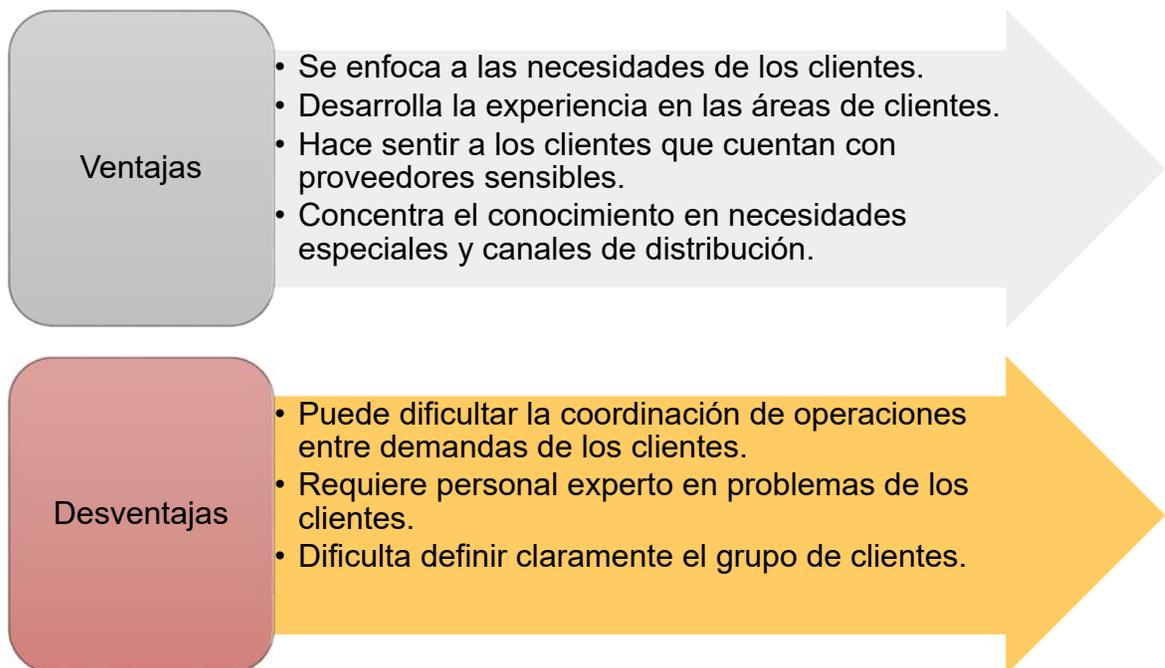


Figura 6.4. Departamentalización por clientes



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

Para Terry y Franklin (1995), este tipo de departamentalización consiste en asignar a un equipo o grupo especial un proyecto bien definido o una parte de trabajo. Por lo regular, las personas que integran el grupo especial de trabajo suelen ser pocas (entre 10 y 12); el grupo permanece durante la vida del proyecto y luego se dispersa.

El grupo tiene un líder que es autónomo, pero todos los miembros, incluido el líder, poseen los conocimientos necesarios y la habilidad para ejecutar el trabajo. Esta 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 esté acostumbrada. En ocasiones, esto se llama *organización de proyectos* o *administración de proyectos*.

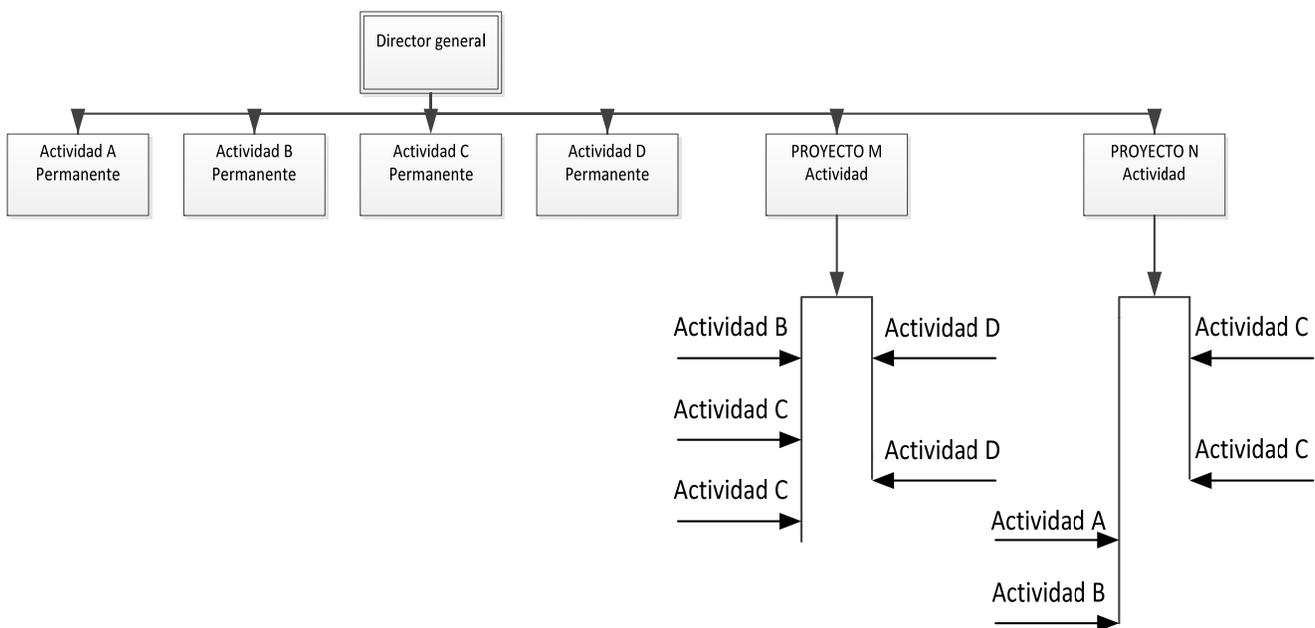


Figura 6.5. Departamentalización por proyectos o grupos especiales

FUENTE: Terry y Franklin. (1995). *Principios de administración*. México: CECSA. 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.
- A veces, las empresas que los aplican son consideradas como inestables por parte del personal.
- El desmantelamiento final. Cuando se concluye el proyecto, trae inseguridad.
- Crea problemas para las promociones y 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. Es aplicable a procesos de manufactura, por ejemplo, en la industria automotriz.

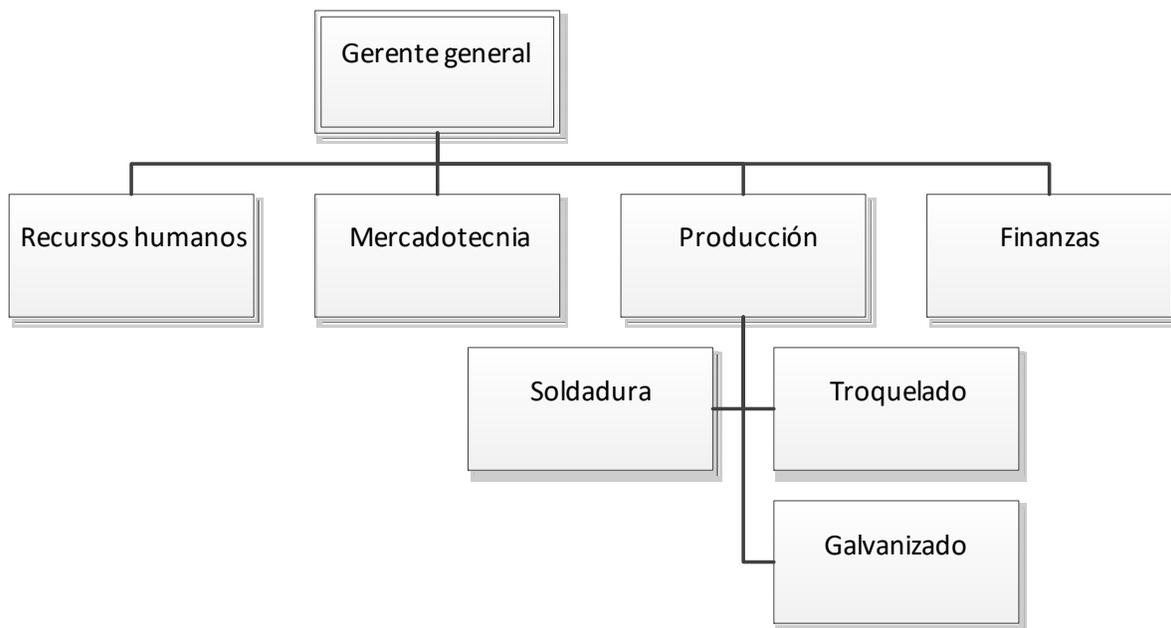


Figura 6.6. Departamentalización por procesos

Departamentalización por tiempo

En algunas empresas, la agrupación de actividades se realiza en función del tiempo debido a que 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.

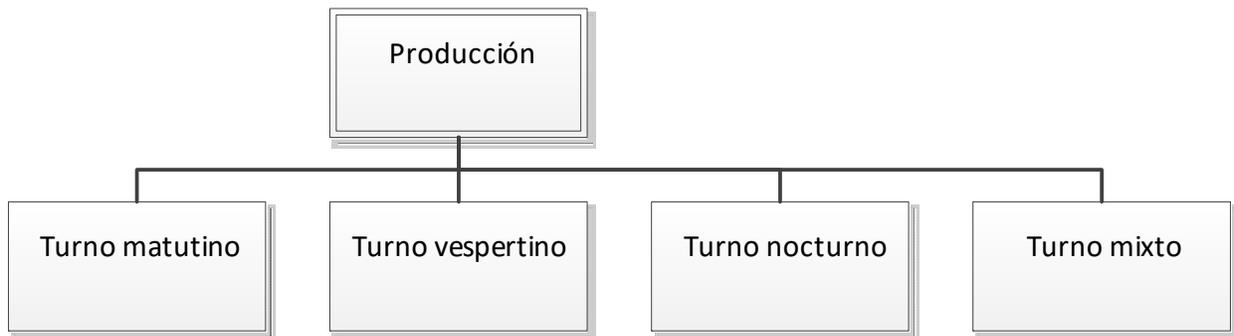


Figura 6.7. Departamentalización por tiempo

Así, conforme va creciendo la organización, va haciéndose más compleja la función de organizar. En consecuencia, 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 debe aplicar el siguiente procedimiento:

- a) Listar todas las funciones de la empresa.
- b) Clasificarlas de acuerdo con 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 funciones y puestos.
- f) Establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos.

Este procedimiento nos permitirá tener un conocimiento específico de la situación de la organización, así como del tipo de departamentalización más adecuado.

Recomendaciones

Para diseñar la estructura de una empresa mediante la departamentalización, se toma en cuenta lo siguiente.

1. El giro de la empresa. Analizar si es una empresa comercial, industrial o de servicios, así como las funciones, procesos y tecnología con la que opera, con el proceso, por cliente, etcétera.



2. La departamentalización funcional se sugiere 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 dirigida. Si es una empresa que abarca todo el país, podemos recomendarle una departamentalización geográfica.

Figura 6.8. Recomendaciones para departamentalizar

Uno solo de los criterios antes mencionados es insuficiente para decidir el tipo de departamentalización idóneo para la empresa; el administrador tendrá que tomarlos en cuenta todos. Así, además de su experiencia, esos criterios sopesados le permitirán evaluar cuál es la estructura departamental más apropiada para la empresa.

RESUMEN DE LA UNIDAD

En esta unidad se revisó la definición y características de la departamentalización, es decir, la forma más sencilla de estructurar una empresa: separar y agrupar las funciones de la empresa conforme a su naturaleza.

Hay varios tipos de departamentalización: por funciones, territorio o área geográfica, producto o líneas de productos, clientes y proyecto. Se estudiaron los aspectos a tomar en cuenta para realizar una departamentalización adecuada.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
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

Concluida la etapa de planeación estratégica y táctica de la organización, la definición de los planes, estrategias, objetivos, programas y procedimientos que se llevarán a cabo, dotaremos a la empresa de una estructura orgánica que le permita cumplir la misión que se planteó. Diseñar una estructura implica definir puestos, niveles jerárquicos, líneas de comunicación, asignar funciones y actividades, así como determinar la autoridad y responsabilidad, entre más elementos.

En esta unidad, te adentrarás en lo relativo a las estructuras organizacionales, además del proceso y errores más comunes en su diseño.

Con los aprendizajes de las unidades anteriores, podrás diseñar la estructura orgánica óptima para cada organización.



7.1. Concepto de estructura organizacional

Para alcanzar sus objetivos, las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica. En la sexta unidad, 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, según el diseño organizacional establecido, para que los jefes, gerentes y administradores puedan dividir y coordinar las tareas que se van a llevar a cabo. En otras palabras, 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.

Según Daft (2010), la estructura organizacional es “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 que 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, enunciamos a continuación la estructura orgánica de una empresa comercial.

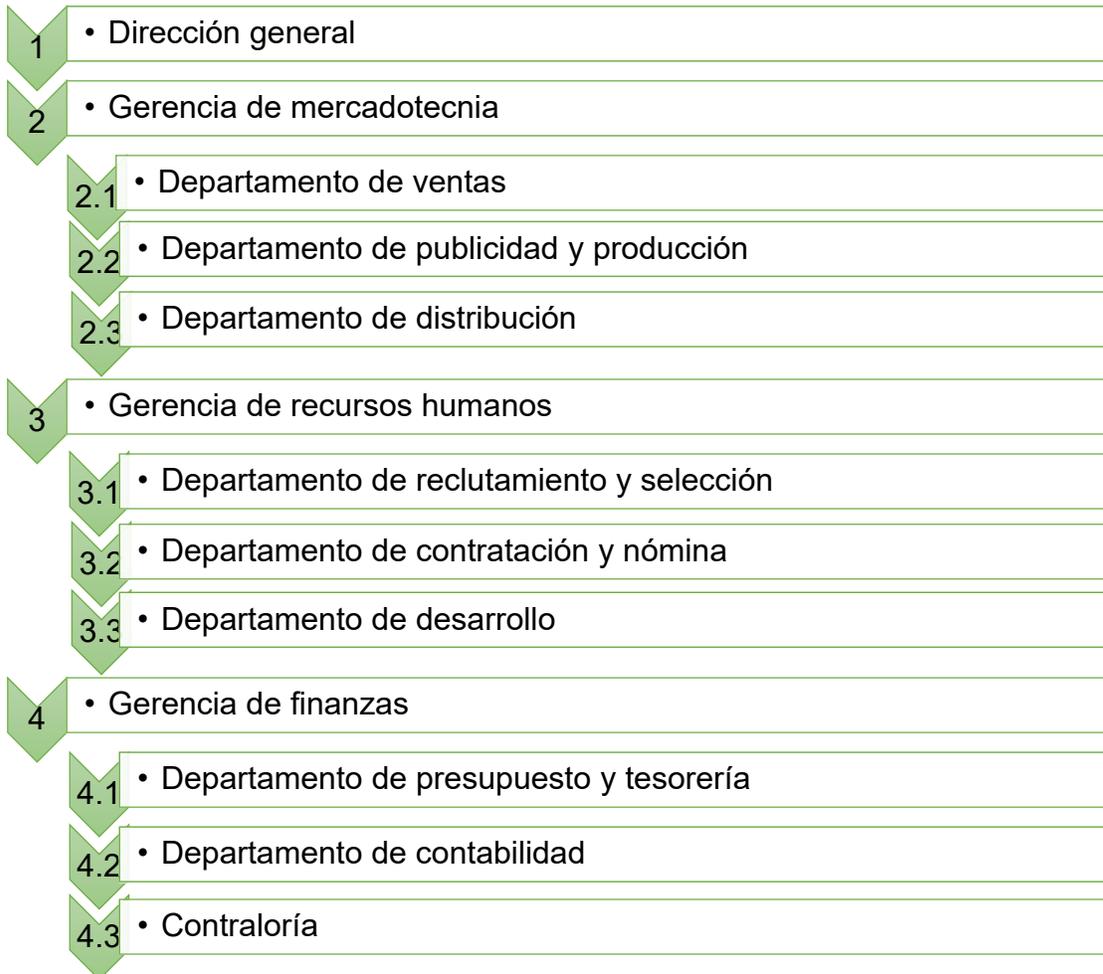


Figura 7.1. Ejemplo de una estructura orgánica de una empresa comercial

De acuerdo con lo anterior, los propósitos que persigue la organización (como etapa del proceso administrativo) para organizar un ente social (empresa, institución etcétera) son los siguientes:

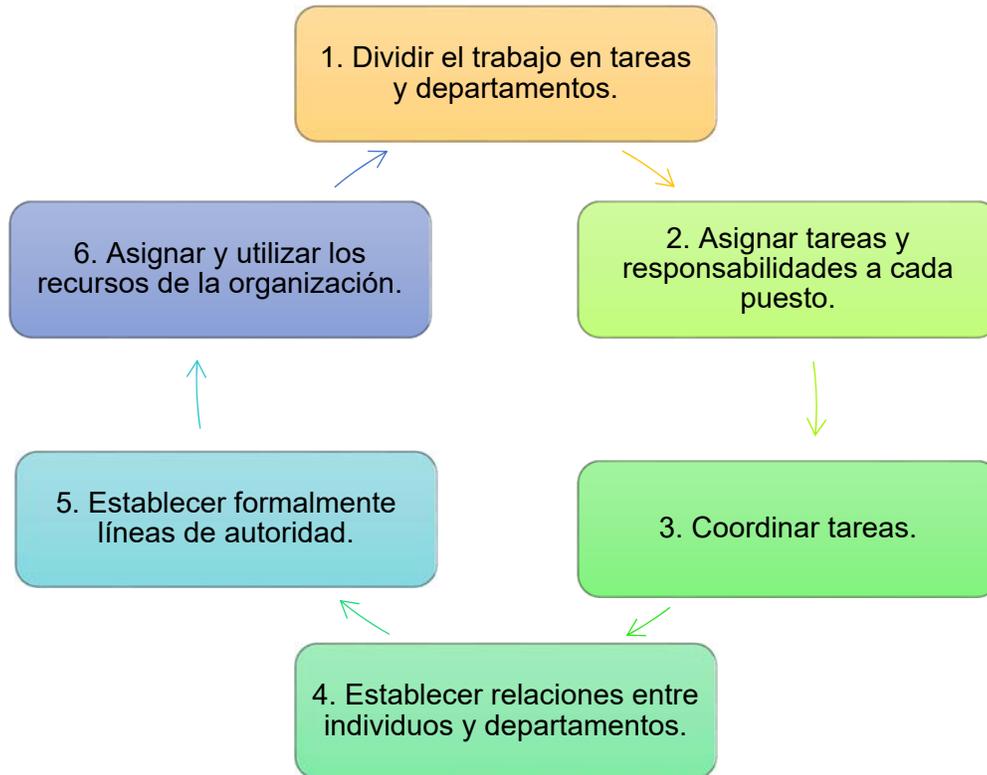


Figura 7.2. Propósitos de la organización

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

La estructura parte de la planeación y está en correspondencia con la misión, estrategias y objetivos, dado que todos los procesos, funciones y actividades se derivan de lo que pretende alcanzar la empresa. Se inicia con los procedimientos, luego se describen los puestos, se determinan la autoridad y responsabilidad, y se establecen los niveles jerárquicos, líneas de mando y comunicación, y coordinación

del trabajo. Así, cuando se nos asigna la función de diseñar estructuras, lo más indicado es tomar en cuenta ciertos criterios: tamaño y giro de la empresa, producto o servicio que comercializa o produce, misión y visión, tecnología; si es nacional o multinacional, 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, donde se agrupan las actividades que realiza la empresa con base en las áreas funcionales: 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; en estas condiciones, se podría sugerir una estructura corporativa o una con base en unidades de negocios. Sin embargo, en todas las circunstancias, 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 hacer realidad su 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 primeros², encontramos estructuras simples, funcionales y divisionales; mientras que en los contemporáneos³ se incluyen estructuras de equipo, matricial y de proyectos, así como las llamadas “sin límite” (virtuales y de red).

² Se caracterizan por tener una alta especialización, departamentalización rígida, clara cadena de mando, tramo de control limitado, centralización y gran formalización.

³ Se distinguen por estructurarse en equipos interfuncionales y multijerárquicos, libre flujo de información, grandes tramos de control, descentralización y poca formalización.

ESTRUCTURA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
SIMPLE	Rápida, flexible. Económica, responsabilidades claras.	No es adecuada cuando la organización crece. Depender de una sola persona es arriesgado.
FUNCIONAL	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 hacen otras unidades.
DIVISIONAL	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

FUENTE: <https://prezi.com/zv7nokffo2bh/disenoyestructuraorganizacional/>

ESTRUCTURA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EQUIPO. Toda la organización está formada por grupos	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.
MATRICIAL Y DE PROYECTOS. Asigna especialistas en diversas áreas funcionales temporalmente	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.
SIN LIMITES. No está restringida, tipos de organización virtuales y de red	Muy flexible y receptiva. Utiliza el talento donde quiera que se encuentre.	Falta de control, dificultades de comunicación.

Tabla 7.2. Fortalezas y debilidades de los tipos de estructuras contemporáneas

FUENTE: <https://prezi.com/zv7nokffo2bh/disenoyestructuraorganizacional/>

A continuación, se describen algunas estructuras organizacionales.

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 servir mejor al cliente.

Los empleados tienen dos jefes y trabajan con dos cadenas de mando: una es la de funciones o divisiones, en forma vertical; la otra, 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 grupo, quien 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. Este modelo abarca a los gerentes, técnicos y administrativos, y entrelaza 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).

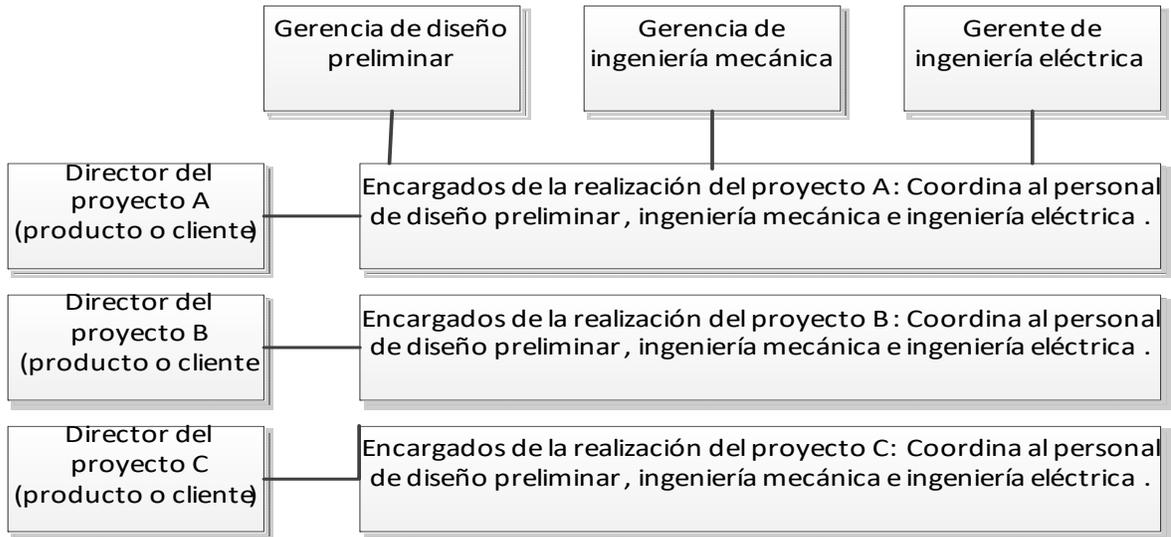


Figura 7.3. Estructura orgánica matricial

Ventajas



- Coordina con más calidad las actividades para mejorar el producto y satisfacer el programa y el presupuesto requerido por el departamento.
- Promueve una comunicación interdepartamental sobre las funciones y productos.
- Permite que los empleados puedan cambiar de una actividad a otra cuando sea 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 quién dependen, causando fuga de responsabilidades y autoridad.
- Da lugar a una lucha por quién tiene el poder (entre responsable funcional y del producto).
- Implica que existan innumerables reuniones a las que se dedica mucho tiempo.
- 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, cada una de las cuales posee autonomía limitada, con un gerente por división con autoridad sobre su división. La corporación matriz actúa como supervisor externo encargado de coordinar y controlar todas las divisiones, incluyendo apoyos financieros y legales. Es utilizada por organizaciones grandes para diversificar sus productos o mercado.

Por lo regular, recurre a la departamentalización según productos, áreas o clientes. A estos departamentos se les conoce como *divisiones*, ya que, cuando se establece esta clase de descentralización, se habla de división y no de departamento.

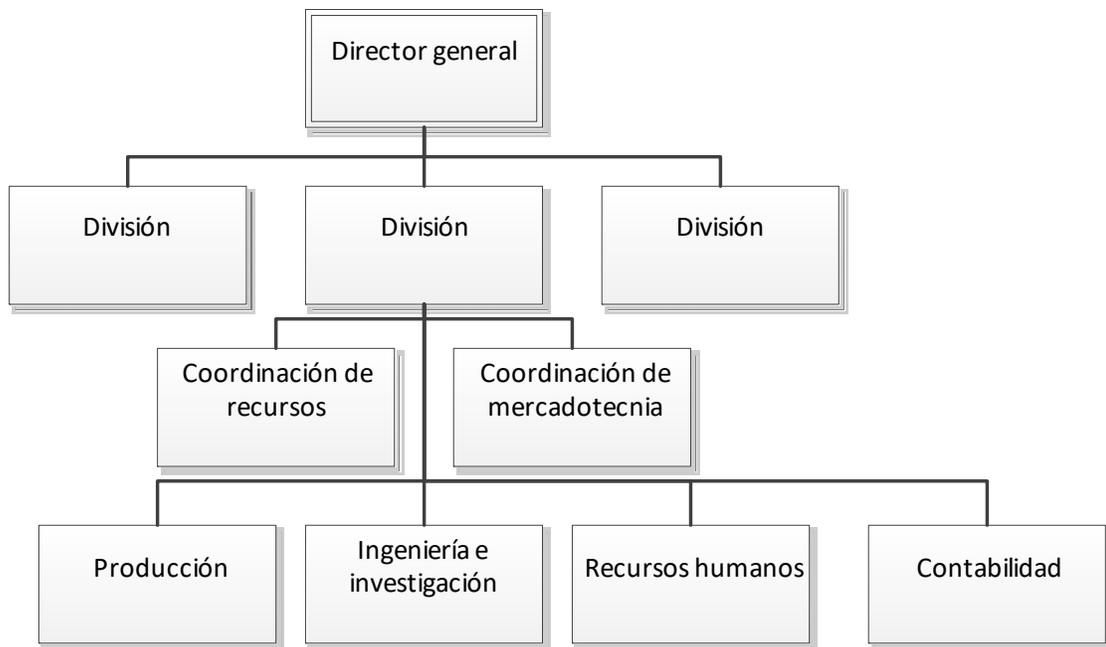
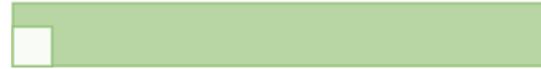


Figura 7.5. Estructura orgánica divisional

Ventajas

- Mejora la asignación de capital y dispersa el riesgo.
- Está 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 encuentran determinados 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; éstos dan las instrucciones necesarias para que lleguen a los directores, y éstos las ejecuten en la operación.



Figura 7.7. Estructura orgánica por corporativo

FUENTE:

https://www.google.com.mx/search?q=estructura+organizacional+corporativo&rlz=1C1CAFA_enMX650MX653&source=Inms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi-IIDy9rzYAhVExWMKHcKFBpAQ_AUICigB&biw=1517&bih=735#imgrc=9PdFvvJM-fW78M:

Conglomerado

Esta clase de estructura es utilizada por empresas grandes, multi-industriales y multinacionales, que combinan dos o más empresas y realizan diferentes actividades, pero están 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 gran cantidad de actividades.

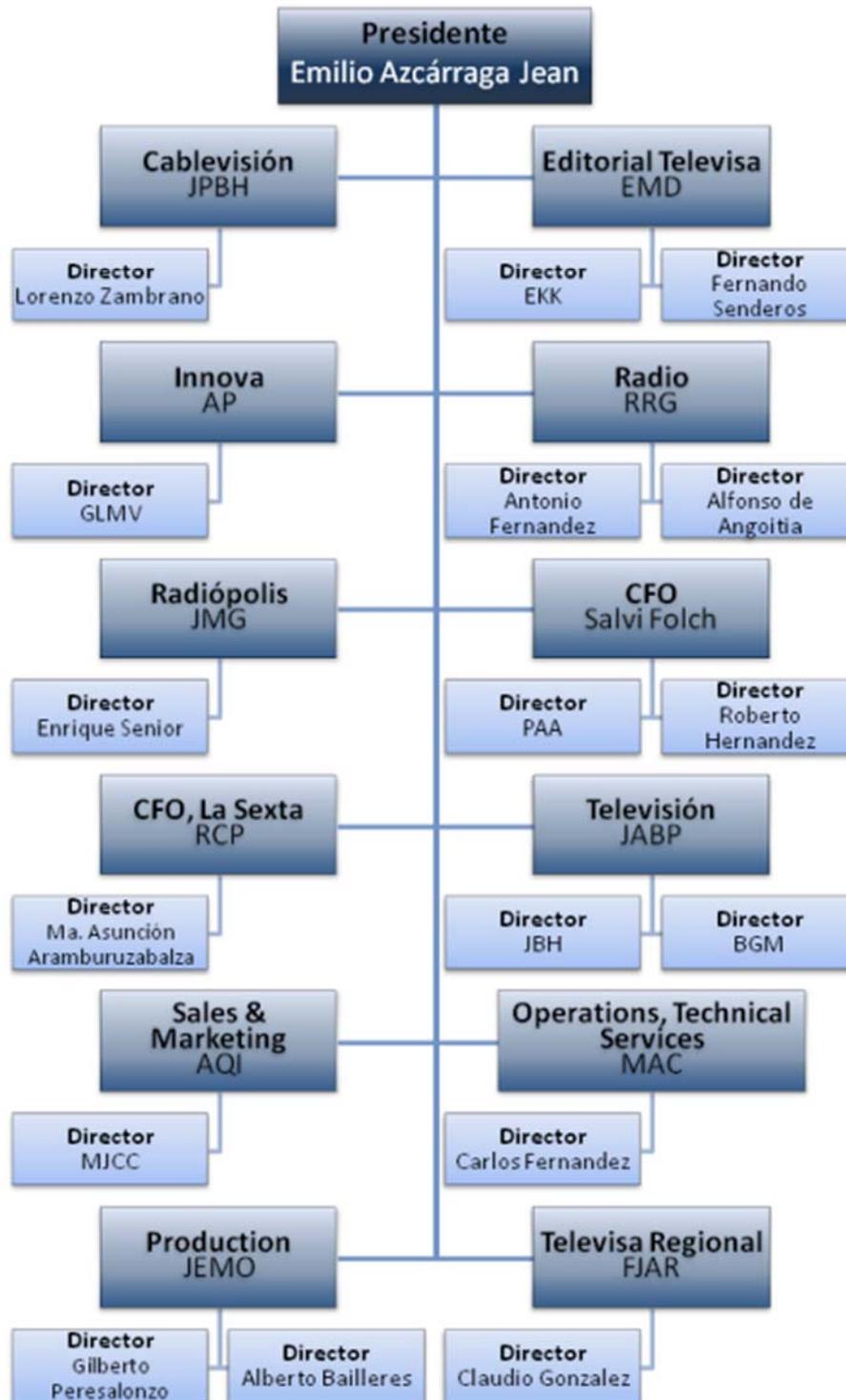


Figura 7.8. Estructura orgánica por conglomerado

FUENTE: <https://mediosfera.wordpress.com/2010/10/08/3075/>

Ventajas

Desventajas



- 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 suyas.

- 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

Unidades estratégicas de negocio (UEN)

Según Franklin (2009), las unidades estratégicas de negocios (UEN) son una agrupación de subsidiarias de negocios basada 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: su estructura permite que el director general delegue en directores de diferentes UEN la facultad de compartir recursos y transferir capacidades/tecnología donde sea apropiado para unificar acciones y decisiones.

De acuerdo con Koontz y Wehrich (2017, p. 240), las 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

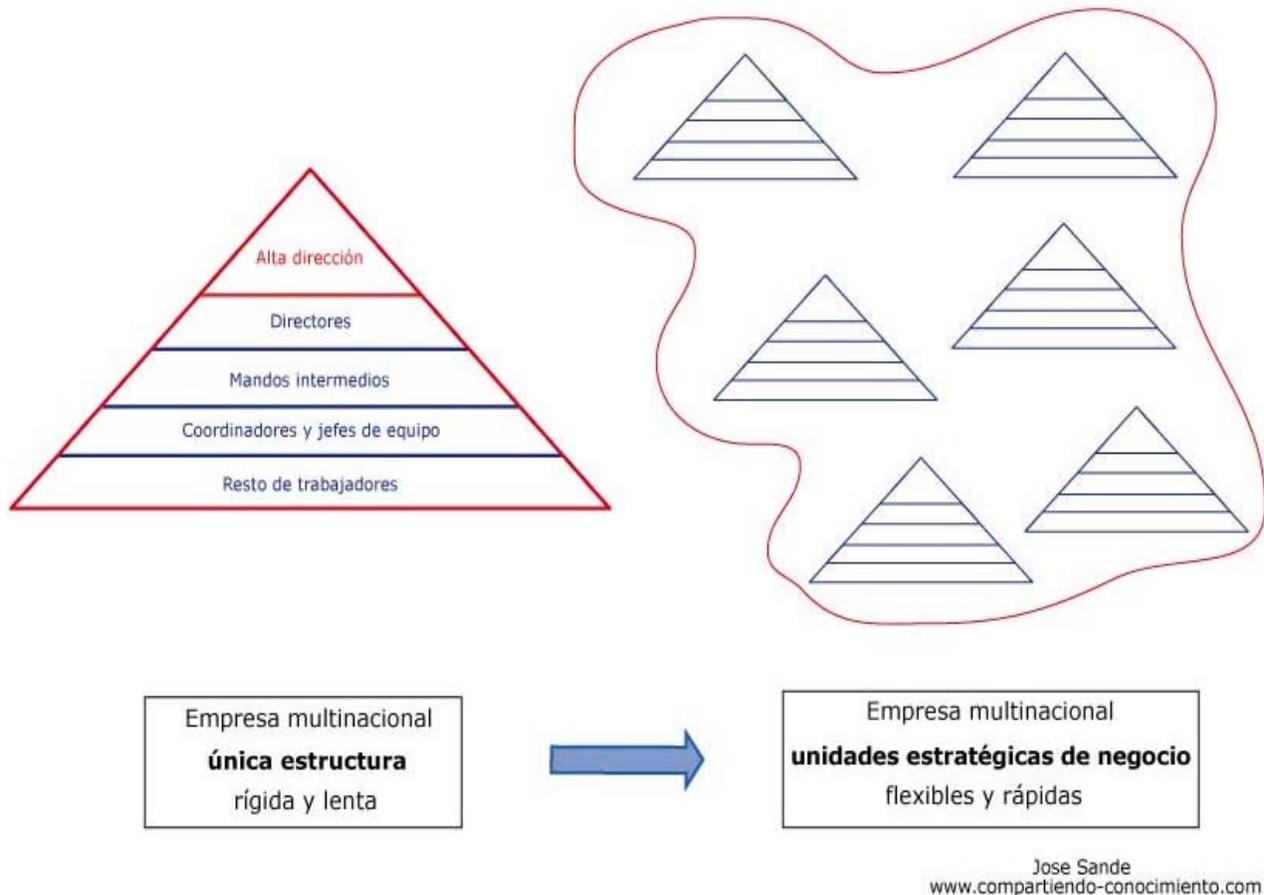


Figura 7.10. Unidades estratégicas de negocios

FUENTE: Sande, J. (S. f.). Recuperado de <https://compartiendoconocimiento.files.wordpress.com/2009/11/uen.jpg>

Otro ejemplo.

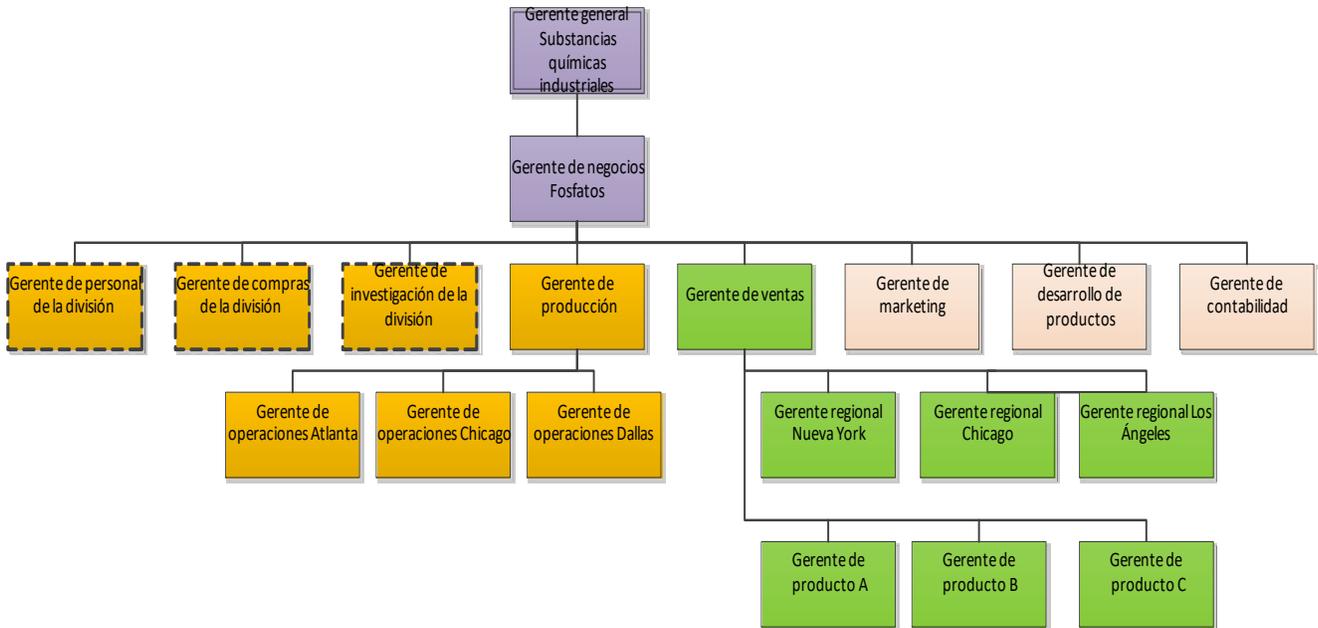


Figura 7.11. Unidades estratégicas de negocios

FUENTE: Weihrich, H. y Koontz, H. (2017). *Administración*. México: McGraw-Hill. P. 242.

Otros tipos de estructura organizacional

Funcional

Se establece a partir de las funciones que se realizan en la empresa, y cada una forma un área a la cual se le asignan funciones de la misma naturaleza. Por ejemplo, el área de recursos humanos ejecutará las funciones de reclutamiento, selección, capacitación, contratación, inducción, seguridad e higiene, administración de sueldos y salarios, entre otras, siempre relacionadas con el personal de la empresa.

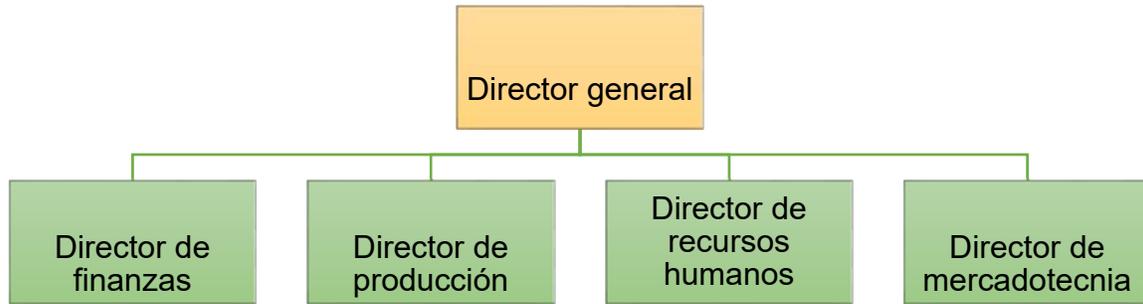


Figura 7.12. Tipo de estructura funcional

Por equipos de trabajo

En este tipo de estructuras, el equipo de trabajo se crea para una actividad en especial y se integra por personal sobre el cual 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 una estructura muy compleja y arriesgada; puede generar resistencia al cambio derivado de la incertidumbre de qué va a pasar al regresar al puesto o unidad de origen. Se requiere, entonces, una mentalidad abierta para que el personal entienda y asimile la cierta movilidad transitoria mientras dura el proyecto.

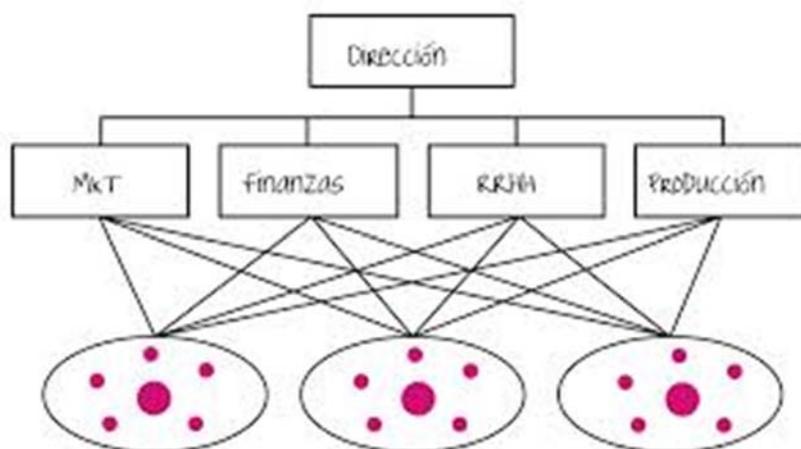


Figura 7.13. Estructura orgánica por equipos de trabajo

FUENTE: [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

Forma de organización donde no hay restricción por límites horizontales, verticales o externos. Incluye tipos de organizaciones virtuales y de red.

Virtual

Consiste en un pequeño grupo de empleados especialistas y de tiempo completo, contratados para un proyecto. Contrata externamente sus principales funciones de negocios.

Según Koontz (2017), esta clase de estructura designa a un grupo de personas o empresas independientes, vinculadas casi siempre mediante tecnologías de información.

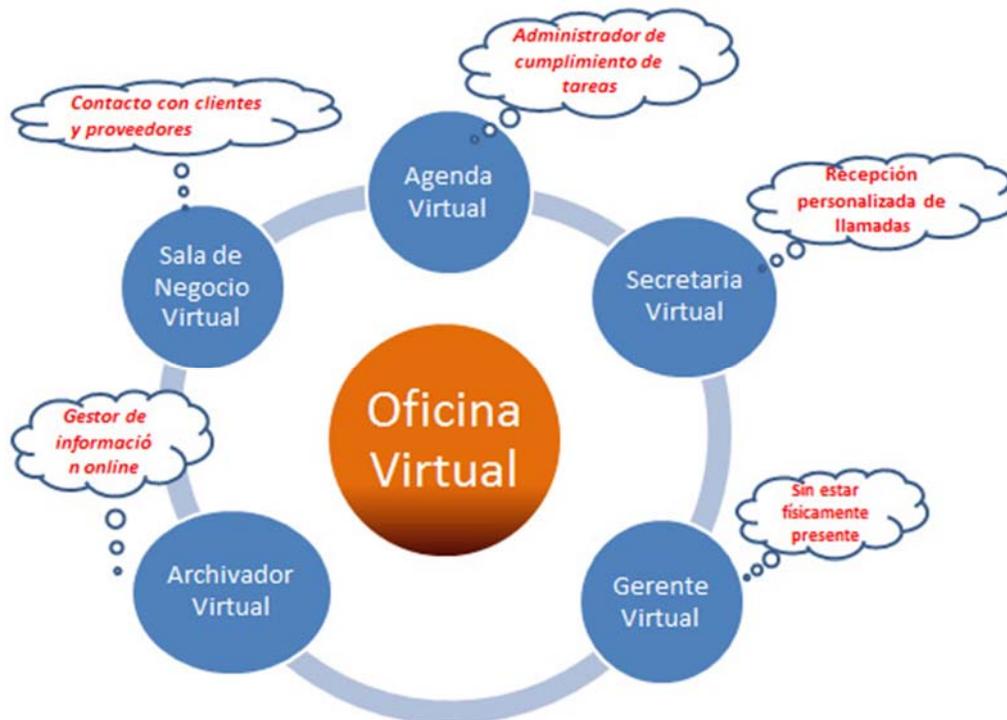


Figura 7.14. Estructura orgánica por equipos de trabajo

FUENTE: [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

Utiliza a sus propios empleados para realizar ciertas actividades, y aprovecha redes de proveedores externos para proporcionar otro tipo de componentes a los productos. Permite a la organización concentrarse en lo que hace y destina a otras organizaciones las actividades donde éstas son mejores.

Sin fronteras

Buscan eliminar la cadena de mando: remover las barreras entre departamentos y operaciones. Tienen mandos de control ilimitados y reemplazan 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:

1. Producir resultados para llegar a los objetivos organizacionales.
2. Hacer que las personas se adapten a las necesidades y exigencias impuestas por la organización.
3. Ser un medio para ejercer el poder.

Figura 7.15. Funciones básicas de una estructura organizacional

Una estructura organizacional se diseña para lo siguiente:

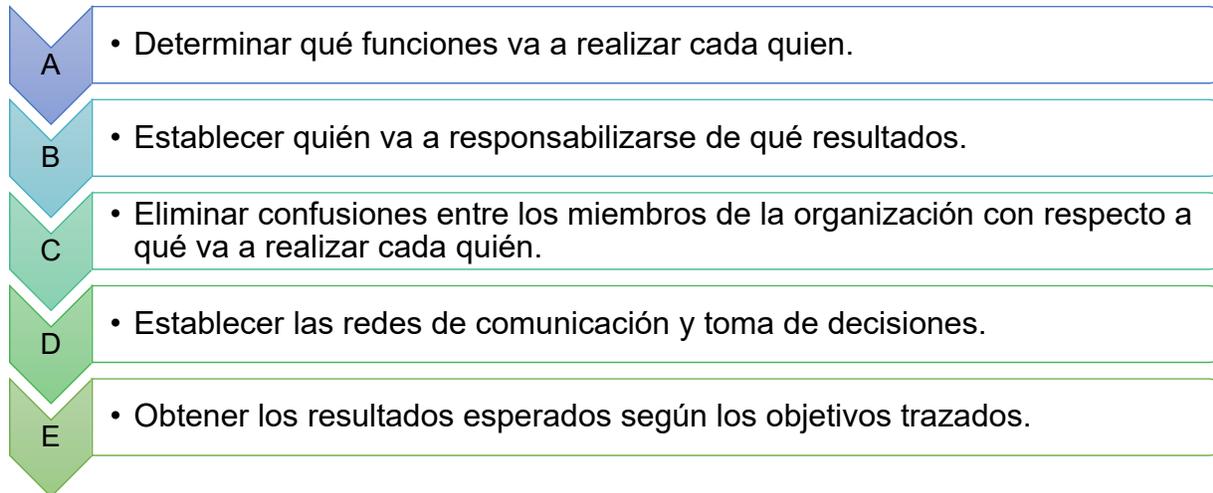


Figura 7.16. Propósitos a considerar para diseñar una estructura organizacional

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; cuando se altera, se puede producir una adaptación o una resistencia al cambio.

Para efectuar 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”.

Harold Koontz (1998, p. 261) sostiene que el proceso de organización comprende los siguientes pasos, a partir de los objetivos generales de la empresa.

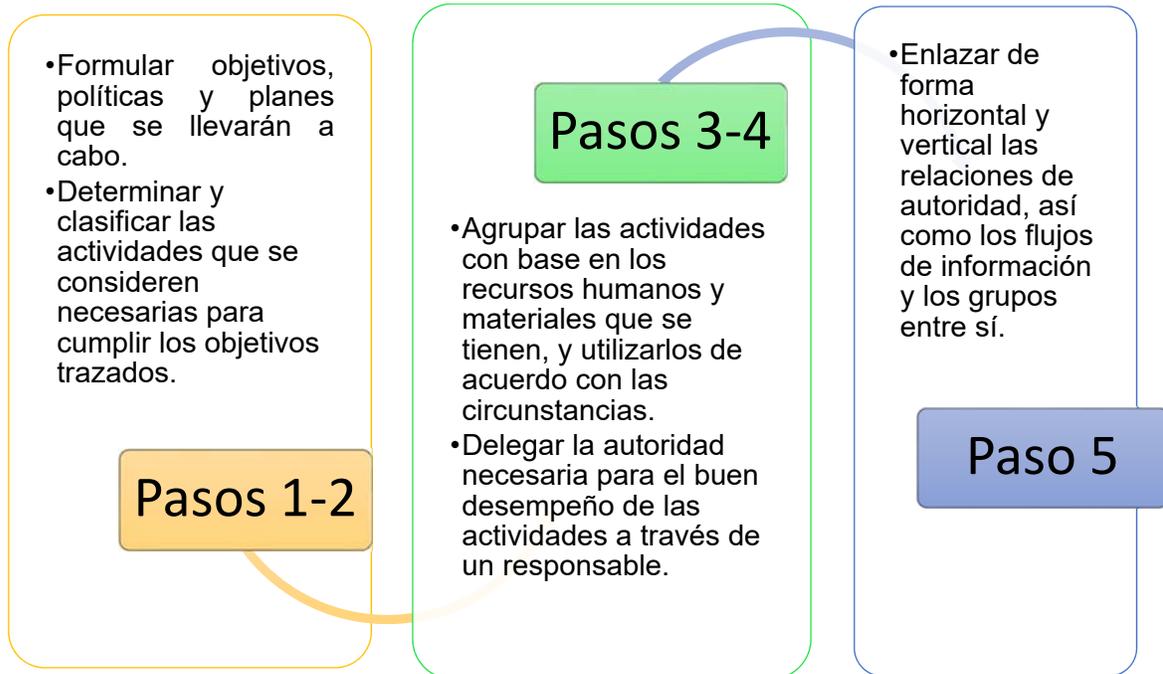


Figura 7.17. El proceso de organización según Koontz

De esta forma, cuando se diseña una estructura organizacional, es fundamental que los responsables se involucren en ello, pues se trata de un proceso que implica tomar decisiones relacionadas con los siguientes elementos que conforman la etapa de la organización (estudiados con detenimiento en las unidades anteriores).

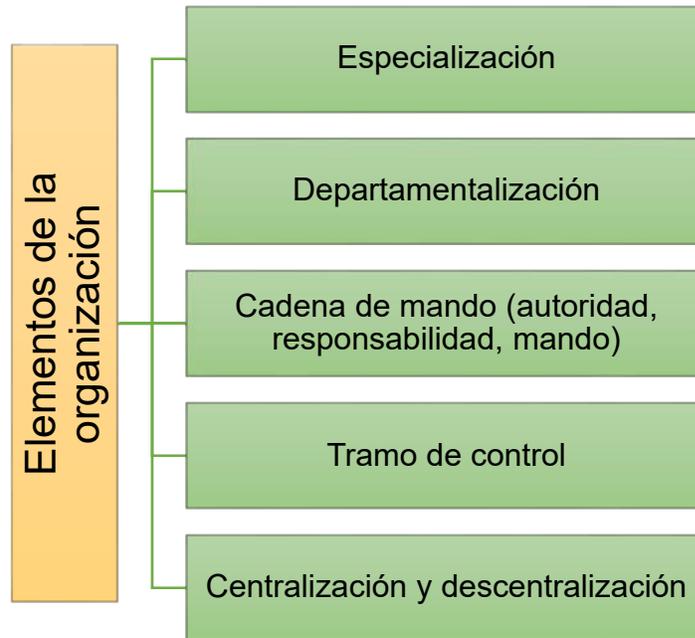


Figura 7.18. Elementos claves de la organización para el diseño de estructuras organizacionales

- **Especialización.** Consiste en dividir las actividades en tareas separadas (división del trabajo); cada empleado realiza una parte en lugar de todo (se especializa). Esto ayuda a que los empleados sean más eficientes en la tarea o actividad; pero hay que hacerlo con ciertos límites, rotando al personal, asignando tramos de las tareas más amplios, etcétera, ya que una especialización en extremo puede ocasionar desánimo, fatiga, baja calidad etcétera.
- **Departamentalización.** Es la agrupación de las actividades en unidades similares (puestos). Esta agrupación conduce a determinar el tipo de departamentalización más adecuado para el organismo, atendiendo su tamaño, giro, necesidades, funciones, etcétera. Las formas de departamentalización más comunes son la funcional, geográfica, productos, procesos, clientes, matricial y conglomerado.

- **Cadena de mando.** 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. Este concepto incluye o implica a la autoridad (derecho a mandar y hacerse obedecer), responsabilidad (capacidad para que un empleado asuma la obligación por la tarea a desempeñar) y mando (un subordinado reporta a un solo jefe).
- **Tramo de control.** La cantidad de empleados que un jefe puede dirigir con eficiencia y efectividad.
- **Centralización y descentralización.** Grado en el que la toma de decisiones se da en los niveles superiores del organismo. La centralización ocurre cuando los responsables de los niveles altos toman decisiones con poca información que proviene de los niveles bajos; la descentralización, cuando fluye suficiente información de los niveles bajos a los niveles altos, o si los empleados de los niveles bajos toman decisiones. Es importante enfatizar 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, que ayuda a tomar la decisión de cómo deberá dividirse el conjunto total de las tareas –en unidades, divisiones departamentos, etcétera–, primero se tomarán en cuenta los elementos antes mencionados, para luego 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 desempeñadas en esa empresa las podremos agrupar en áreas funcionales: 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 aclarar 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 se cuenta con manuales administrativos, podemos emplearlos para reunir información. En caso contrario, como en la mayoría de las empresas pequeñas y algunas medianas y grandes, las entrevistas y cuestionarios brindan información sobre las funciones y puestos.

7.4.2. Diseño de puestos de trabajo

La estructura de los puestos de trabajo ayuda a decidir la forma como deben agruparse. 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 asignadas funciones y actividades propias de la naturaleza del puesto en cuestión. En este orden, se toman en cuenta ciertas características:

1. 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, etcétera).
7. Grado de utilización de la tecnología.



En un restaurante, por ejemplo, una vez especificadas las funciones, se determinan los puestos que corresponden a esas funciones, 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 corroborar si sufrirá modificaciones con el diseño de la nueva estructura, o si las funciones son nuevas, en puestos de nueva creación.

Fijadas todas las funciones que realizará cada uno de los puestos de la empresa, se engloban en una sola redacción; así puntualizamos su función genérica. Siguiendo el ejemplo del **cajero**, a continuación, exponemos su función genérica y específica.



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

RESPONSABILIDADES:

RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS:

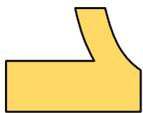
RIESGO DE TRABAJO:

PERFIL PARA EL CARGO:

CONOCIMIENTOS, HABILIDADES Y DESTREZAS:

Este proceso se repite por cada área funcional y para cada puesto 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 y 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 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 a los candidatos para cubrir los puestos vacantes.

- Tomar la decisión final para la compra de...
- Resolver los problemas o conflictos que puedan suscitarse 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 ya se comentó, 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, etcétera.



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, pues da lugar a la forma como debe transmitirse la información a fin de identificar los requerimientos, logros organizacionales y colaboradores. Dentro de una organización, la comunicación tiene como propósito el desarrollo tanto organizacional como de los empleados en su desempeño.

La comunicación interna se refiere a todas aquellas actividades realizadas dentro de la organización con la intención de crear y mantener las relaciones entre sus miembros. Para ello, se emplean todos los medios de comunicación existentes en la organización.

La comunicación externa se encuentra relacionada con las actividades que se llevan a cabo en la organización de manera externa. Tiene que ver con las relaciones hacia el exterior, las relaciones públicas.

La comunicación debe ser interfuncional a fin de generar los formatos y direcciones a las cuales está destinada: 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, etcétera.

7.5. Errores comunes en la organización

7.5.1. Incapacidad para planear apropiadamente

Cuando se organiza, uno de los errores es no partir de la planeación estratégica, no 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 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



A veces, las líneas de autoridad no se establecen con exactitud para que el personal identifique claramente la línea de autoridad entre él y su jefe, o cuáles son las líneas de comunicación formales a las que tiene acceso para intercambiar información con su jefe, subordinados o pares.

Otros errores

Incapacidad para delegar autoridad

El administrador o dueño de la empresa debe tomar en cuenta que la centralización de autoridad puede ocasionar conflictos personales, comunicación y una toma de decisiones lenta, así como fuga de responsabilidad. En consecuencia, dentro de sus funciones, le corresponde hacer notar las bondades de la delegación de autoridad en pro de una efectividad en las operaciones de la empresa.

Gran cantidad de empresas entorpece su funcionamiento porque el dueño centraliza la toma de decisiones en lugar de delegar autoridad y compartir responsabilidad.



Incapacidad para equilibrar la delegación



Es necesario encontrar el equilibrio para una delegación adecuada porque se corre el riesgo de que, al promover una delegación excesiva, 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, ésta se comparte, y al final el jefe es responsable por los actos de sus subordinados.

Otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad

En este curso, hemos señalado la importancia de delegar autoridad y compartir responsabilidad: ambas juntas; no puede ser menor la autoridad y mayor la responsabilidad, como tampoco mayor responsabilidad y menor autoridad.

Por ejemplo, si un jefe delega 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 habrá quien asuma las consecuencias de esa investigación de mercado, porque nadie se responsabilizó de ella. De igual manera sucede cuando ese jefe da la función de realizar la investigación de mercado, mas no concede la autoridad para mandar y hacerse obedecer con los encuestadores. En cambio, si el jefe le responsabiliza de los resultados de la investigación, 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 cuando 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 aquí la importancia del principio de *paridad autoridad/responsabilidad*: 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 no se 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 provoca conflictos en la empresa.



7.6. Organigramas

7.6.1. Definición y clasificación

Definición

Ya señalamos que las organizaciones necesitan contar con una estructura orgánica para alcanzar sus objetivos, y el modo más sencillo 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. 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 cual fuere la **departamentalización**.

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



Figura 7.19. Ejemplo de una estructura orgánica

¿Qué es un organigrama?

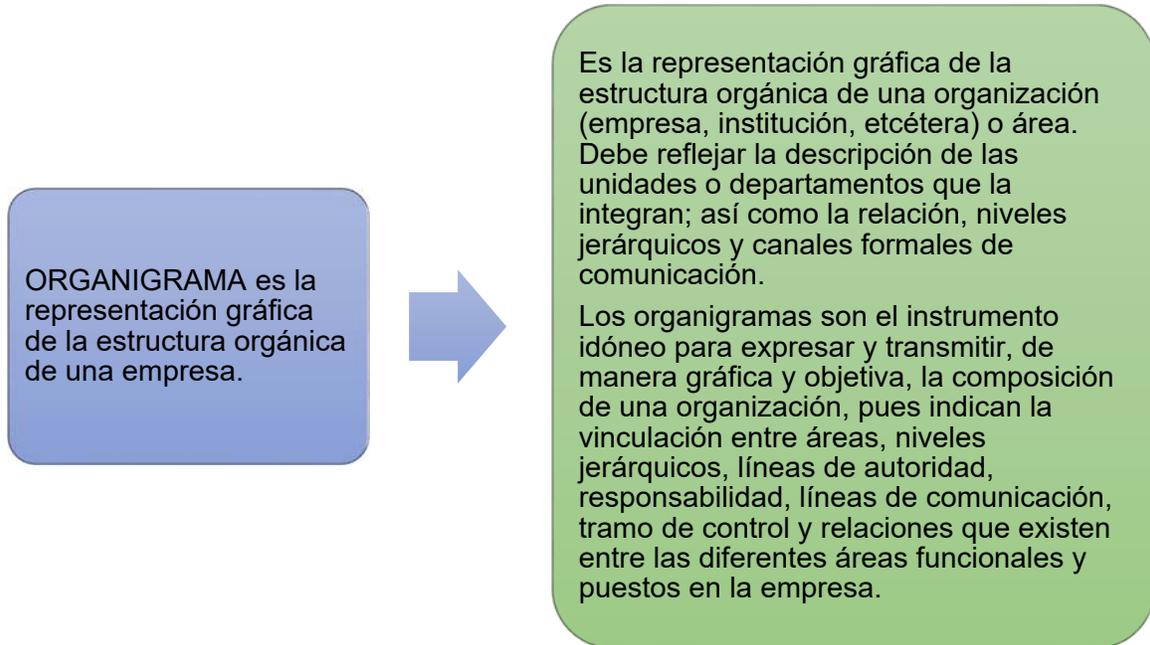


Figura 7.20. Definición de organigrama

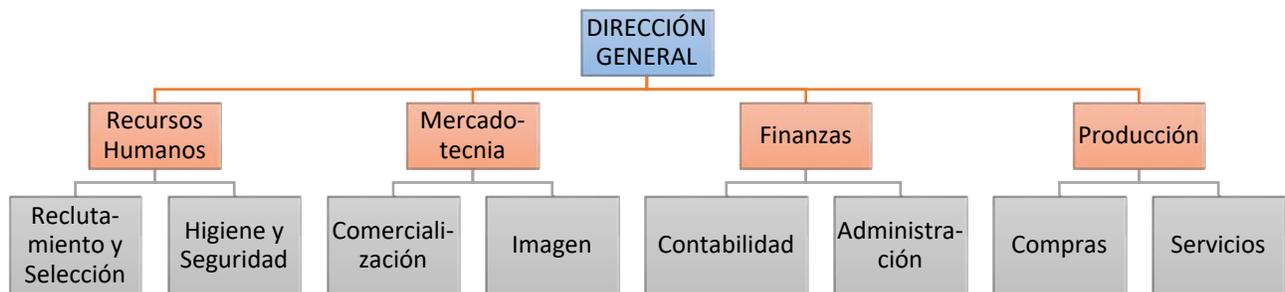


Figura 7.21. Ejemplo de una estructura orgánica representada gráficamente en un organigrama

Clasificación

Al ser el instrumento que proporciona la representación gráfica de la organización y permite entenderla de forma general, así como el grado de integración entre sus

unidades, un organigrama 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, ubicar los puestos y su relación, y descubrir posibles errores, duplicidad o tramos de control suficientes, insuficientes o innecesarios.

A su vez, los organigramas tienen diferentes clasificaciones. Entre las más conocidas, se encuentran las siguientes.

Por su ámbito de aplicación o contenido

A. Generales. Contienen información de las áreas principales o de mayor jerarquía de la empresa.

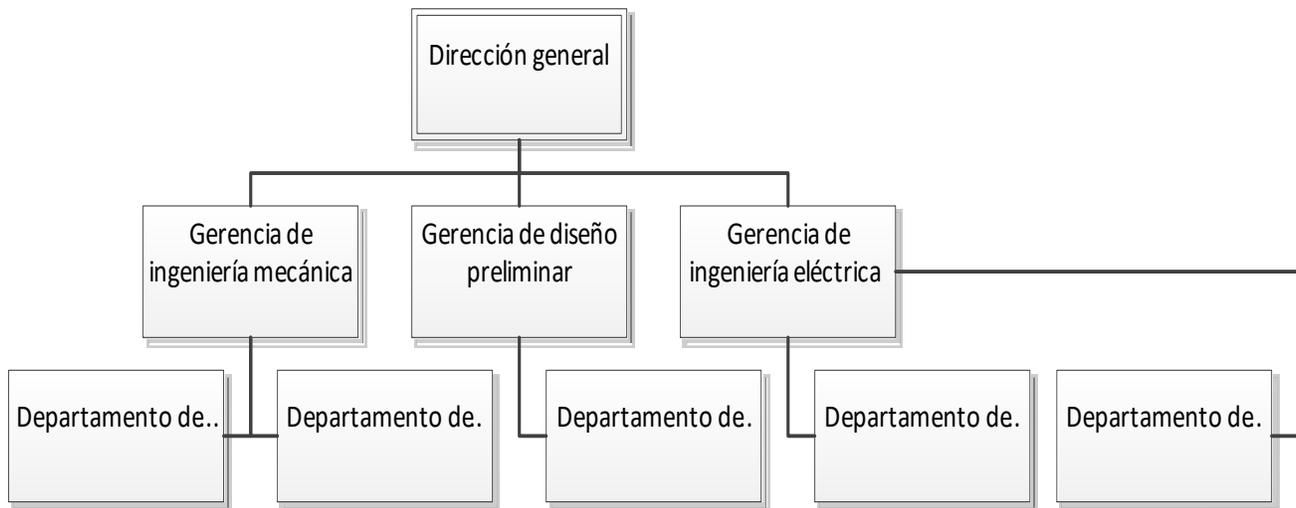


Figura 7.22. Organigrama general

B. Específicos. Poseen la información de un área funcional determinada de la empresa.

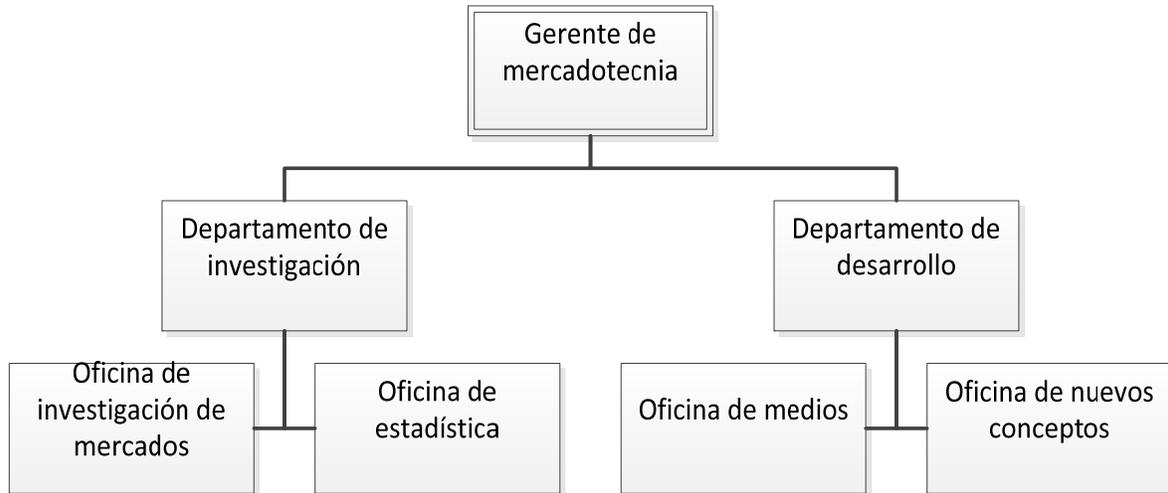


Figura 7.23. Organigrama específico

C. Analíticos. Muestran una parte de la estructura organizacional de manera detallada.

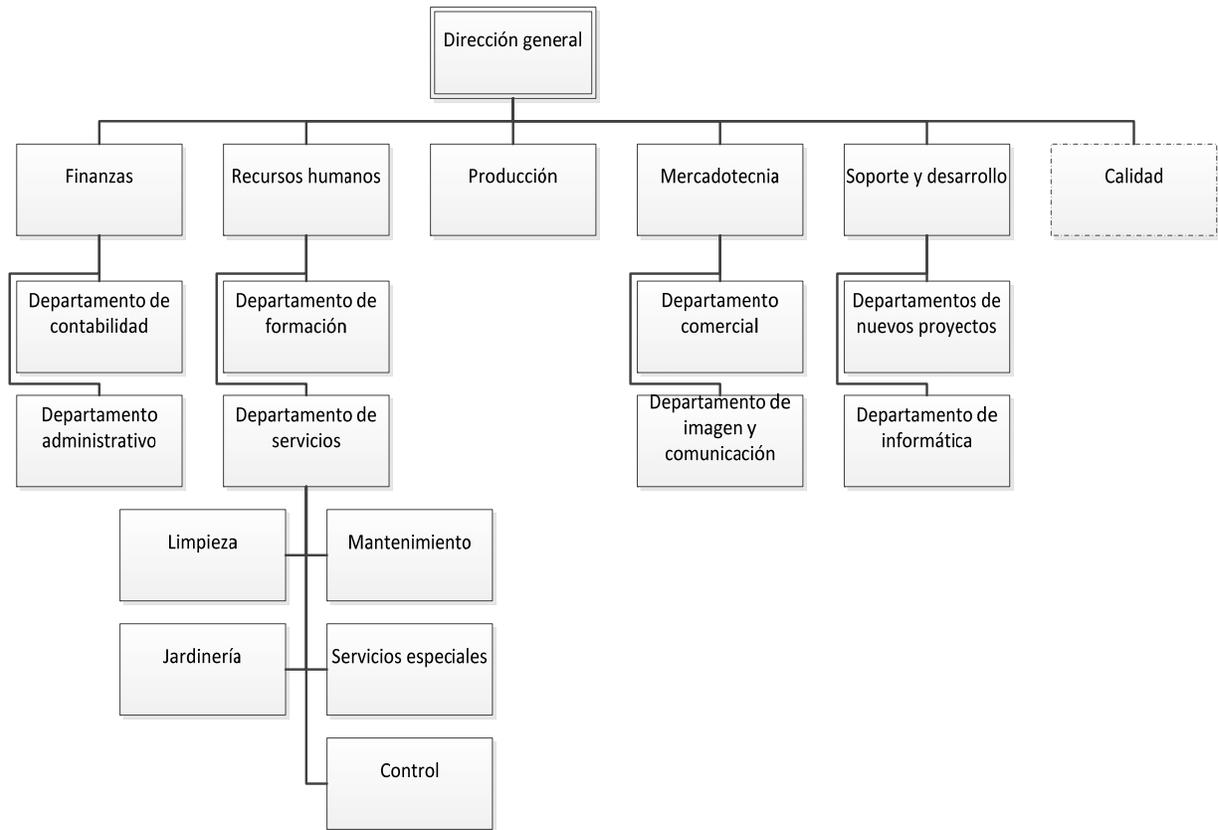


Figura 7.24. Organigrama analítico

D. Funcionales. Indican las funciones principales que realizan las unidades o departamentos representados.

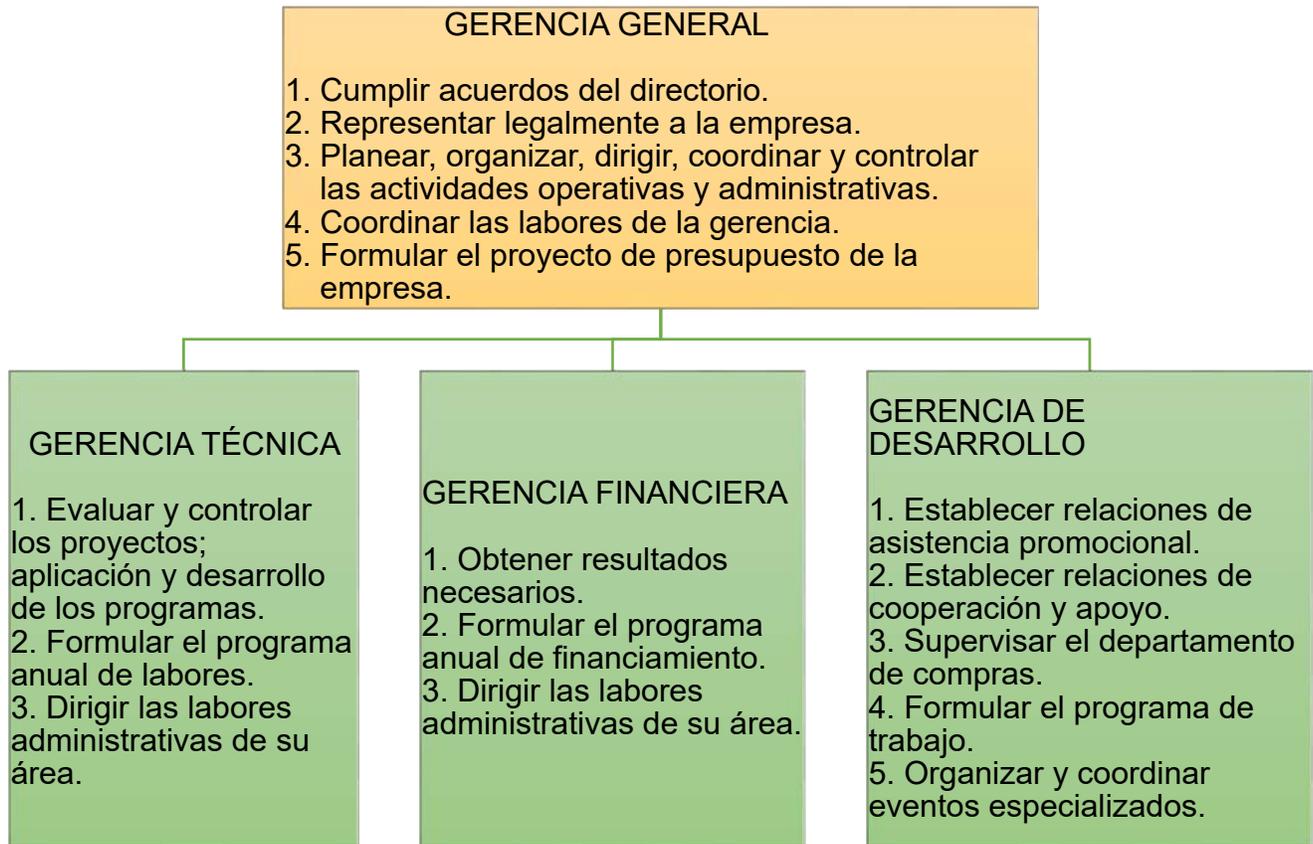


Fig. 7.25. Organigrama funcional

E. De integración de puestos. Los diferentes puestos son establecidos para la ejecución de las funciones asignadas. Incluye el número de plazas ocupadas.

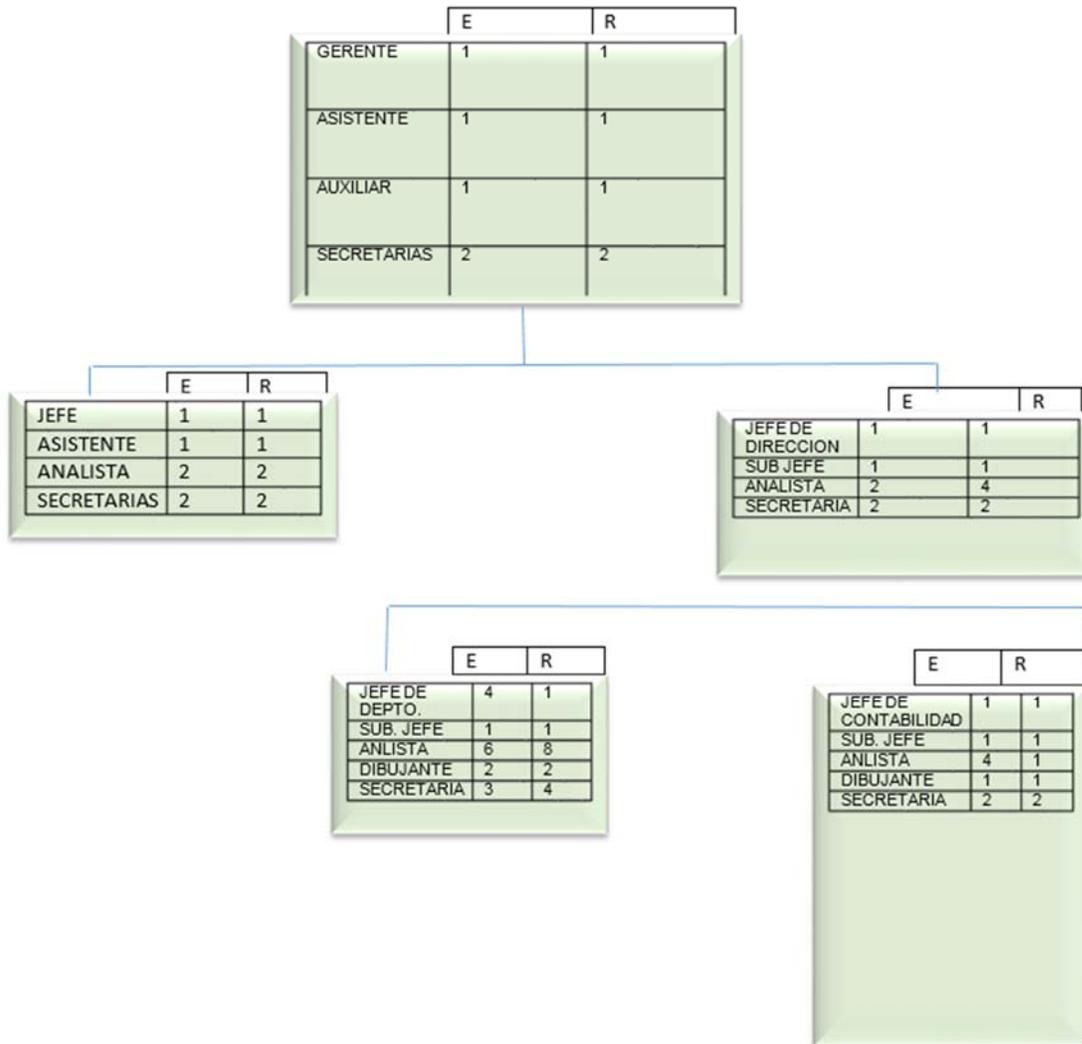


Figura 7.26. Organigrama de integración de puestos

Por su diseño o presentación

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).

Estos organigramas son fáciles de comprender ya que muestran claramente los niveles jerárquicos.

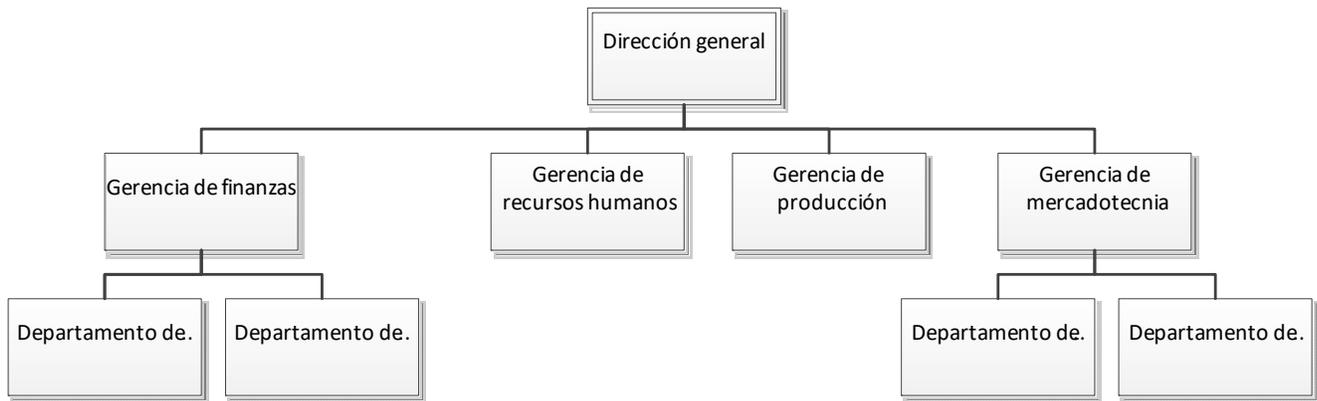


Figura 7.27. Organigrama vertical

B. Horizontales. En este tipo de organigrama, los niveles jerárquicos comienzan representándose de izquierda a derecha. Incluyen los mismos elementos del organigrama vertical, pero comenzando del nivel máximo jerárquico a la izquierda. Conforme nos vamos desplazando a la derecha, disminuye el nivel jerárquico. Las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente.

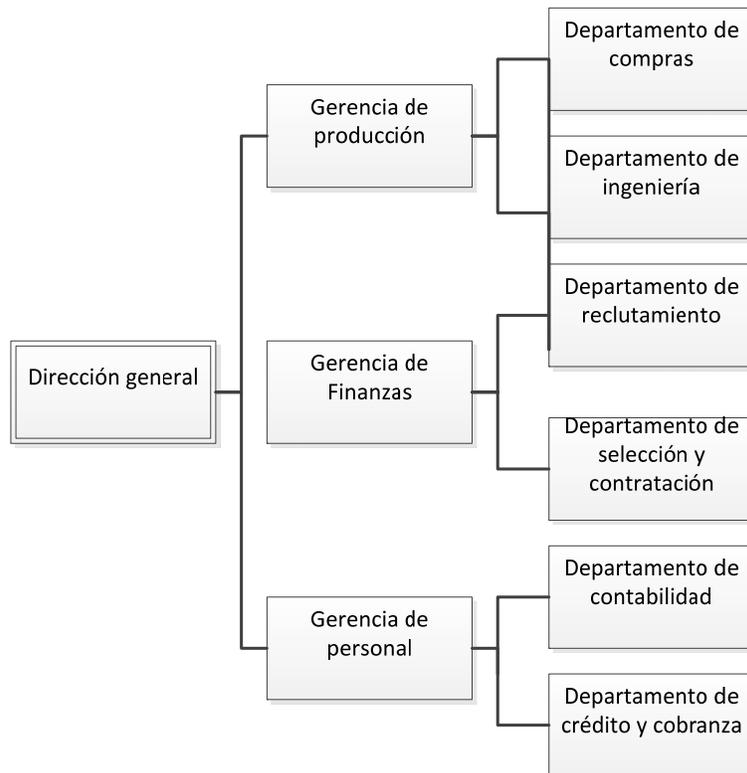


Figura 7.28. Organigrama horizontal

C. Circulares. En este caso, 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 y se puede colocar un número considerable de puestos en un mismo nivel. Sin embargo, no son muy utilizados; resultan confusos y difíciles de leer.

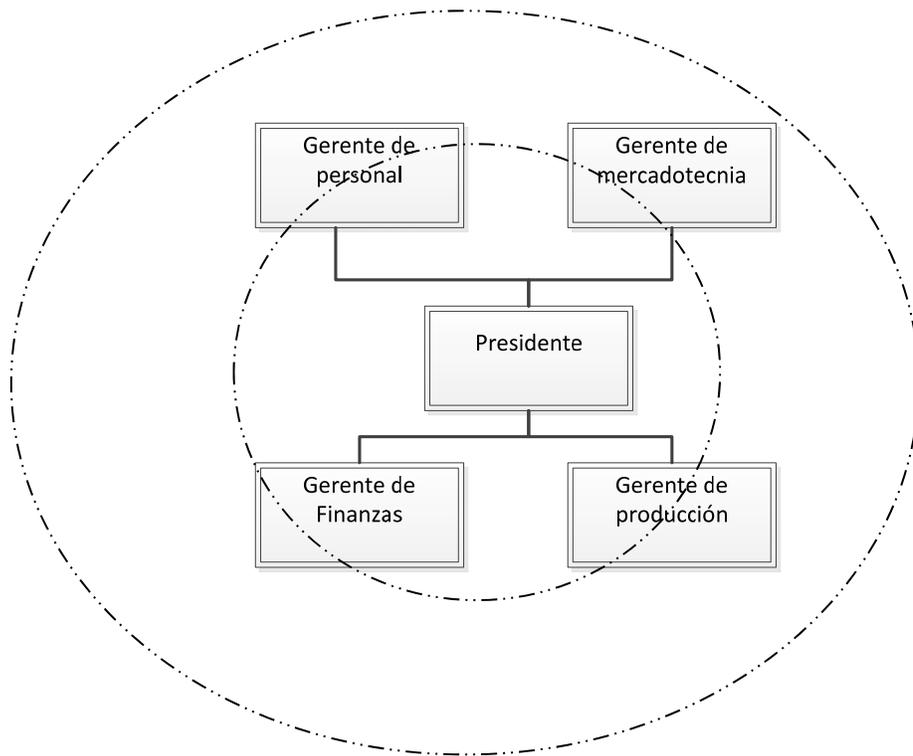


Figura 7.29. Organigrama circular

D. Mixtos. Es la combinación de un organigrama vertical y uno horizontal, normalmente por cuestiones de espacio; es decir, se busca la optimización del espacio de trabajo.

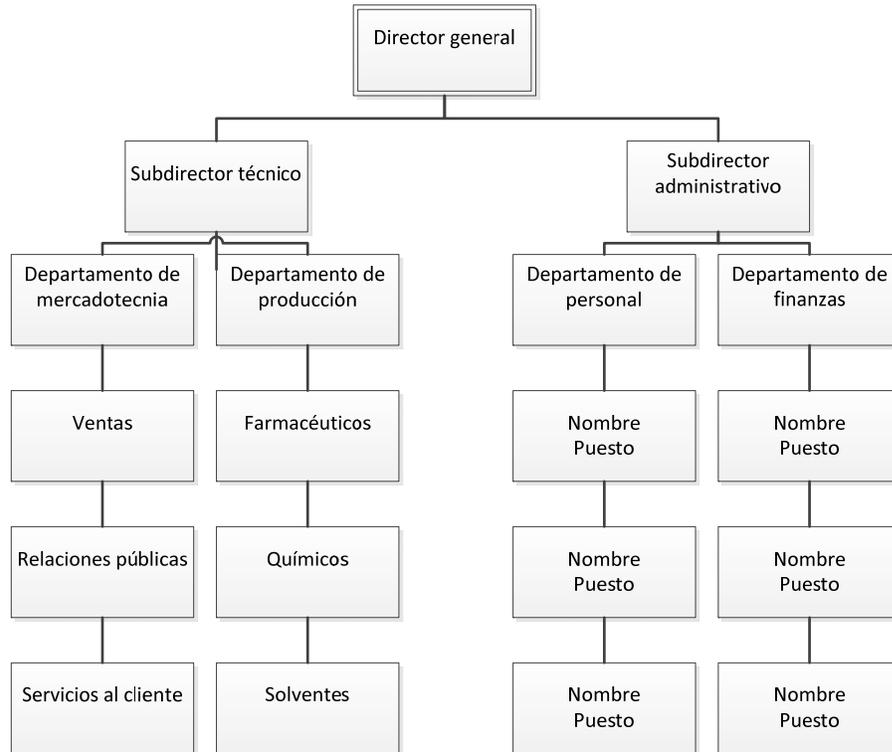


Figura 7.30. Organigrama mixto

E. Bloque. También pueden establecerse organigramas por bloques, una variante de los organigramas verticales.

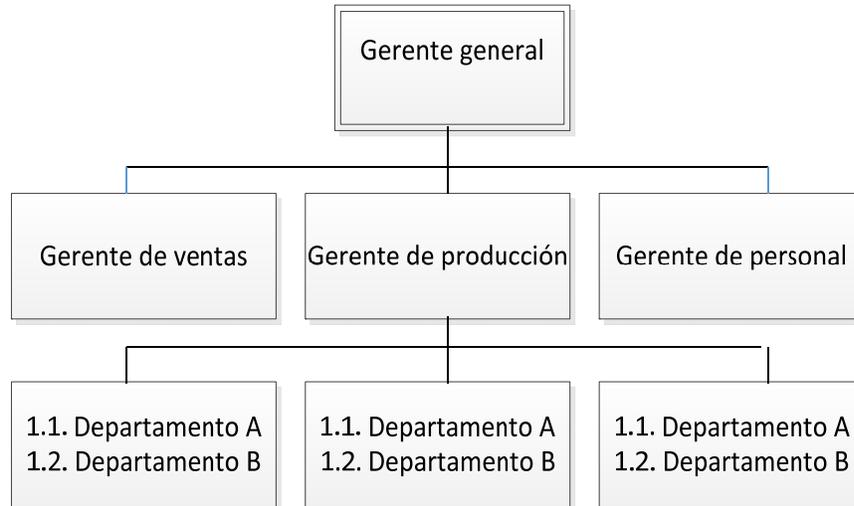


Figura 7.31. Organigrama de bloque



Para profundizar en el tema, revisa los videos sobre [organigramas](#).

Recuperados el 2 marzo de 2018, de

https://www.youtube.com/watch?v=dscBPmm1jJ4&feature=player_detailpage

https://www.youtube.com/watch?v=0SNV1k7ma9k&feature=player_detailpage

7.6.2. Diseño de organigramas

Diseño

Elementos utilizados para el diseño de organigramas:

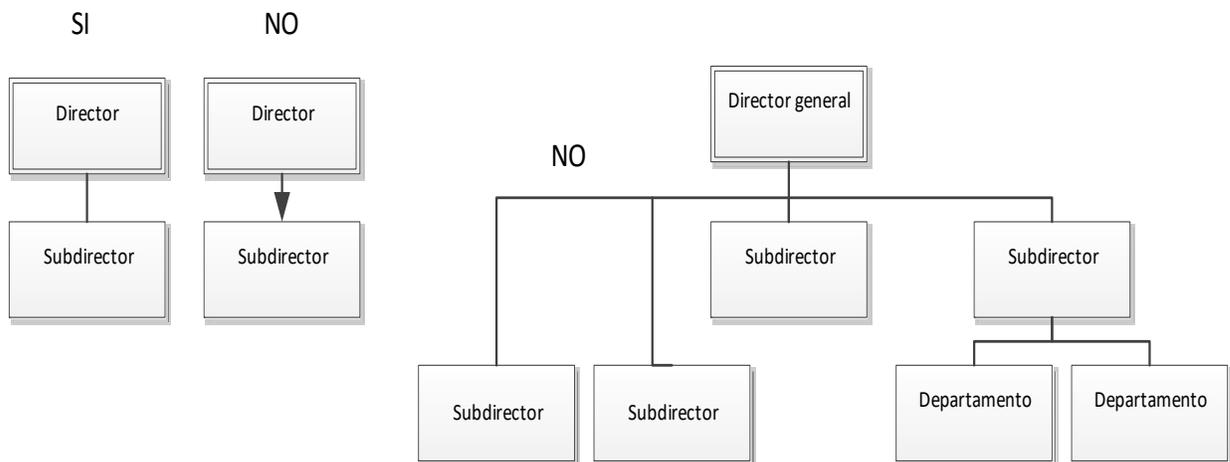
- Figuras para representar los diferentes departamentos.
- Líneas de conexión que indican las relaciones entre las unidades y su naturaleza.

Reglas

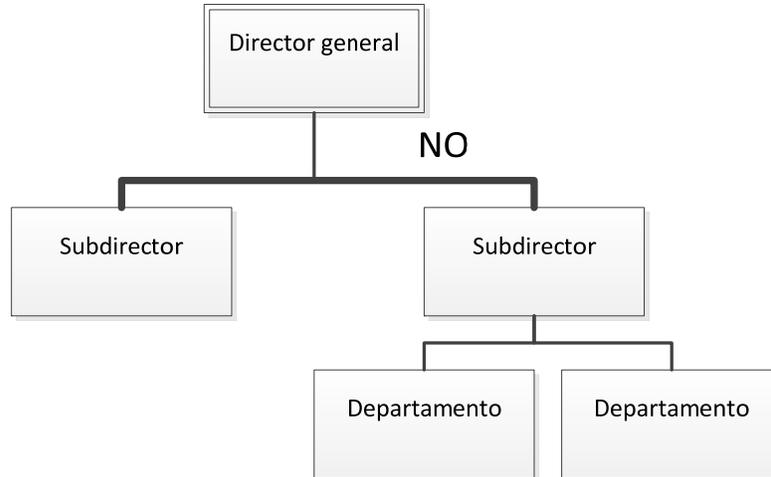
1. Se debe usar un solo tipo de figura del mismo tamaño (uniformidad); el tamaño no es símbolo de jerarquía. Para facilitarla, la lectura debe ser horizontal. La colocación se hará de acuerdo con los niveles jerárquicos (primer nivel, segundo nivel).



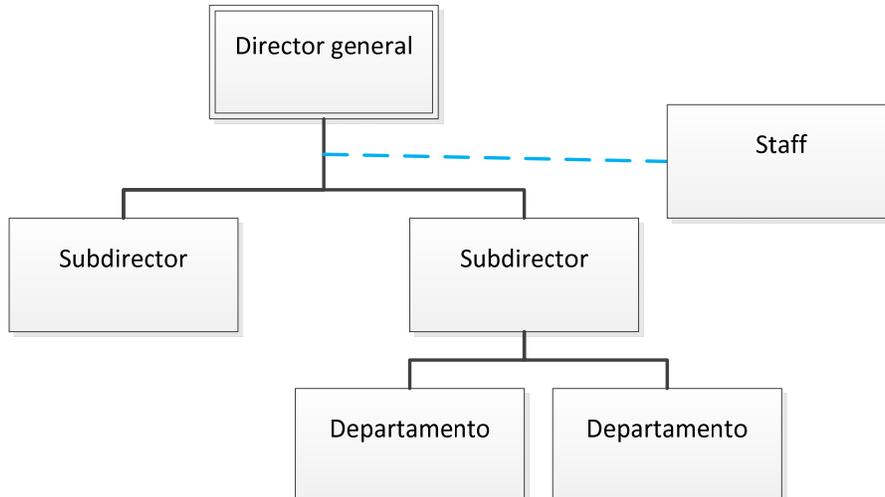
2. Se emplean líneas para mostrar las relaciones entre unidades o departamentos. La relación principal de autoridad es “lineal” e implica subordinación entre los responsables y los subalternos. No deben terminar en flechas ya que la relación es ascendente y descendente. Asimismo, todas las unidades que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



3. Se debe mantener el mismo grosor de las líneas; no se adelgazarán o engrosarán a medida que van descendiendo los niveles.



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



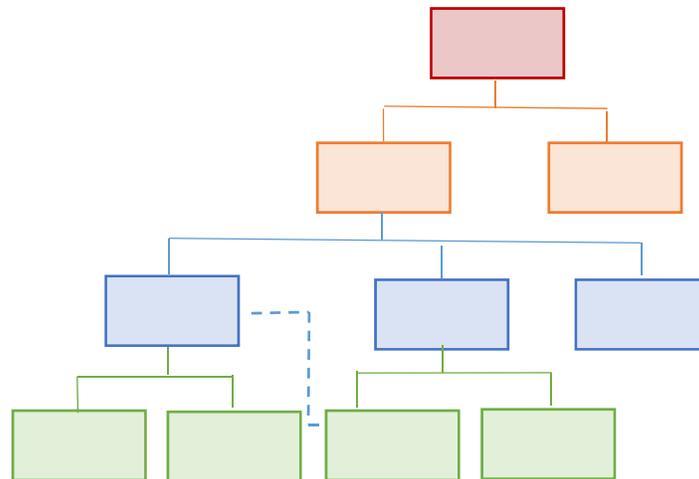
5. Cuando las relaciones de *staff* son internas, se representan con líneas continuas de trazo fino.



Relaciones

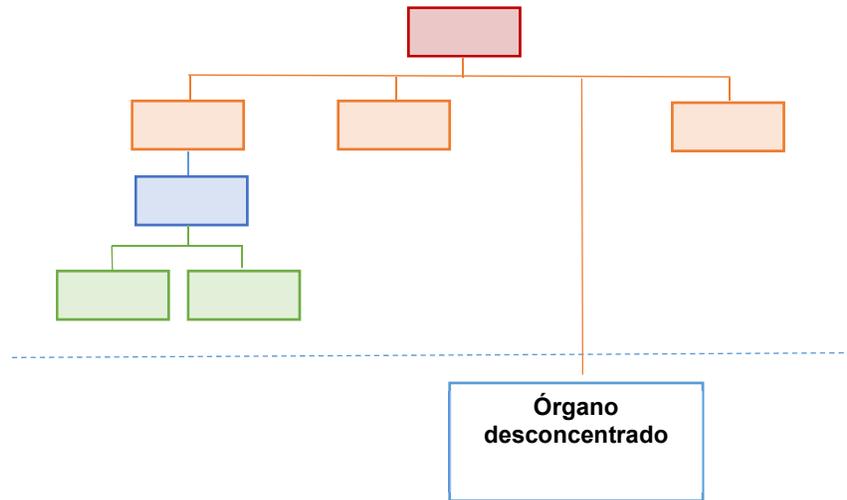
Relaciones de autoridad funcional

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



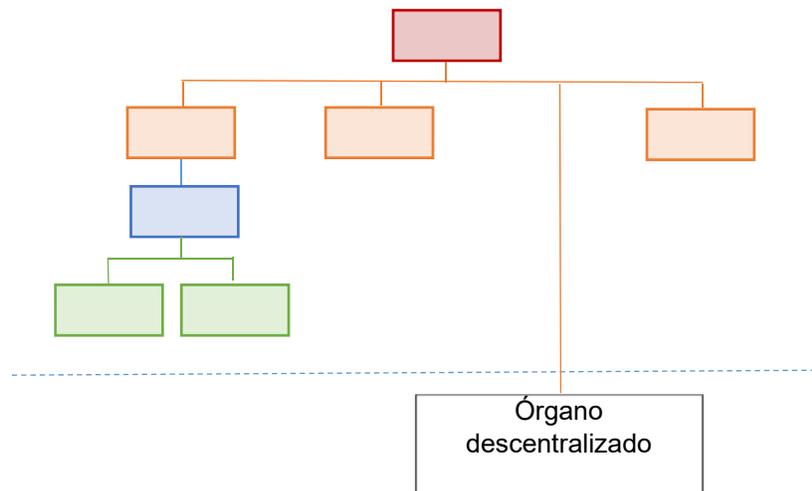
□ **Relación de órganos desconcentrados**

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



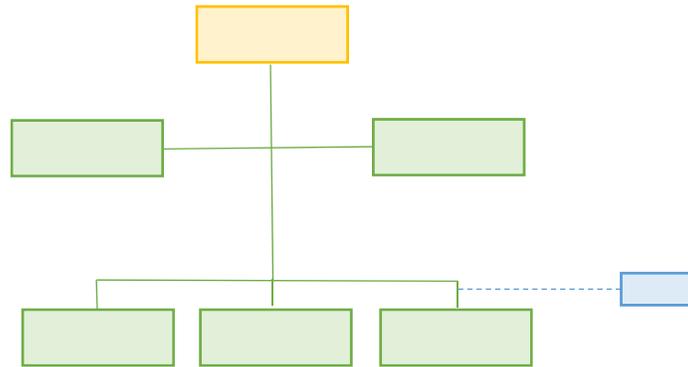
□ **Relación de órgano descentralizado**

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



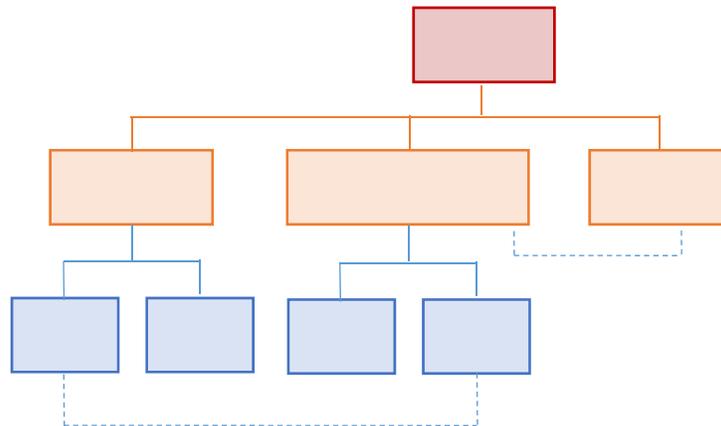
□ **Relaciones de *staff***

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 representa por medio de líneas largas con trazo discontinuo.



En conclusión:

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

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

Después, al diseñar el organigrama, se tomará en cuenta lo siguiente.

1

- Debe ser claro. Evitar confusiones; para ello se recomienda que tenga el menor número de cuadros y puestos. Cada cuadro estará separado del otro.
- Es importante que muestre la situación presente de la organización; por lo cual debe incluir al margen inferior derecho la fecha de actualización y, si 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.
- Normalmente, debe 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 puesto. Si se desea personalizar, deben colocarse los nombres de las personas que lo ocupan dentro del mismo cuadro. El nombre del puesto va con un tamaño de letra mayor, mientras que el nombre de la persona se registra en 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. Presenta a los gerentes, y en general al personal, cuál es la posición y puesto que ocupan dentro de la estructura organizacional, pero no manifiestan 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.

Ejemplo:

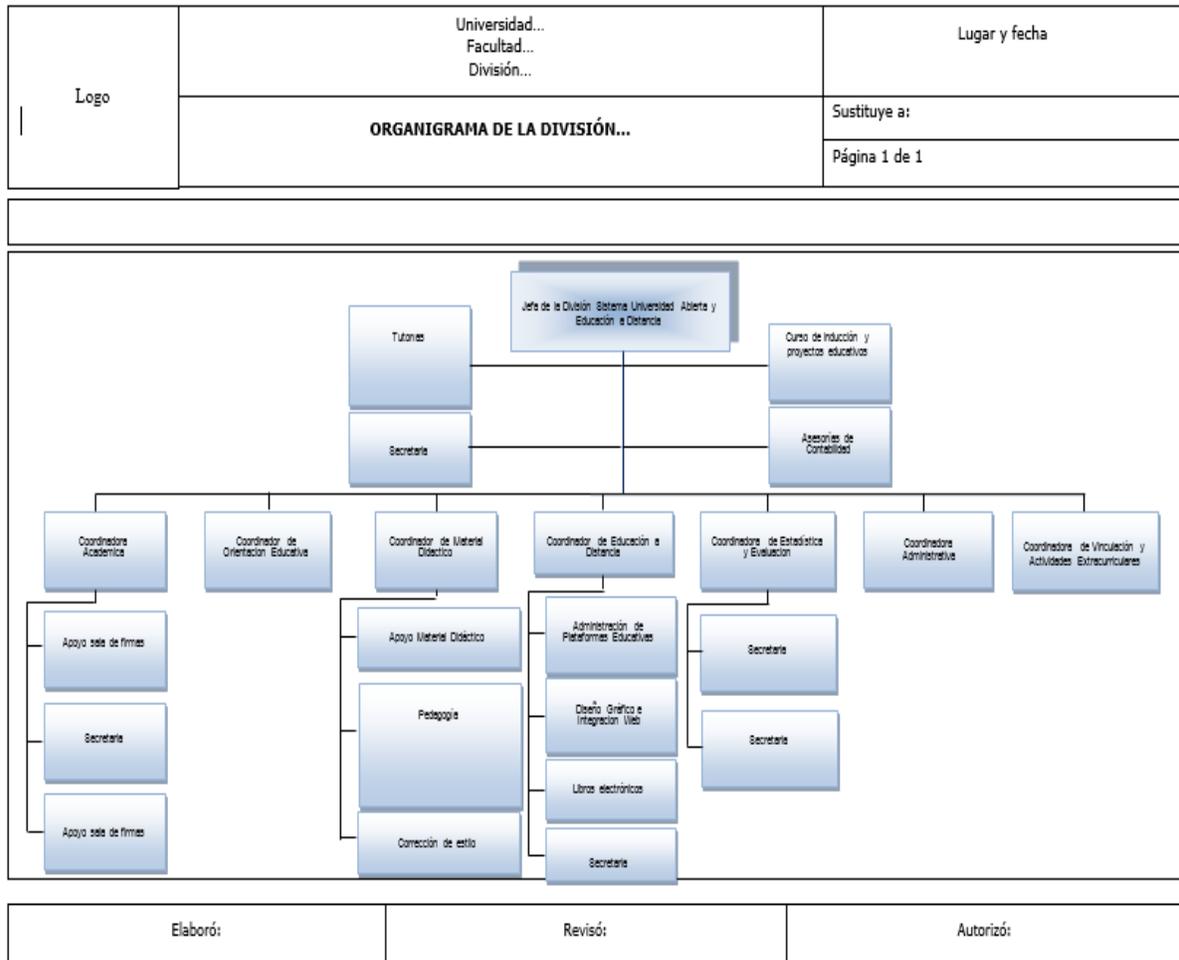


Figura 7.33. Ejemplo de organigrama con los datos mínimos de identificación



Para ampliar el tema, puedes consultar el video relacionado con la [metodología para elaboración de organigramas.](#)

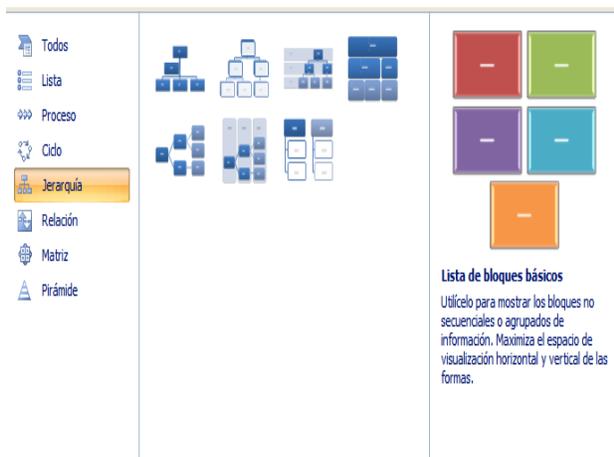
Recuperado el 2 marzo de 2018, de

https://www.youtube.com/watch?v=yStDnSYBSAs&feature=player_detailpage

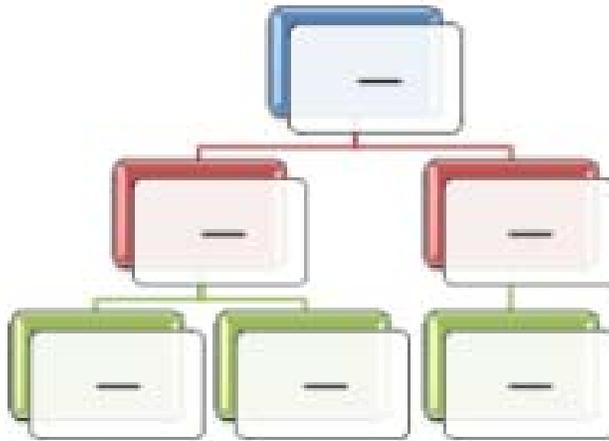
7.6.4. **Software para apoyar la elaboración de organigramas**

A continuación, se presentan sugerencias de *software* para la elaboración de organigramas.

El uso de **Office Word**. Con la simbología que aparece en la barra de herramientas, dar clic en el ícono Insertar, y posteriormente dando clic en el ícono Formas, donde se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar organigramas. En la barra de herramientas, dar clic en Insertar, luego en SmartArt, y aparece la figura de organigramas; dar clic y podemos ver diferentes tipos de organigramas; elegimos uno y empezamos a diseñar.

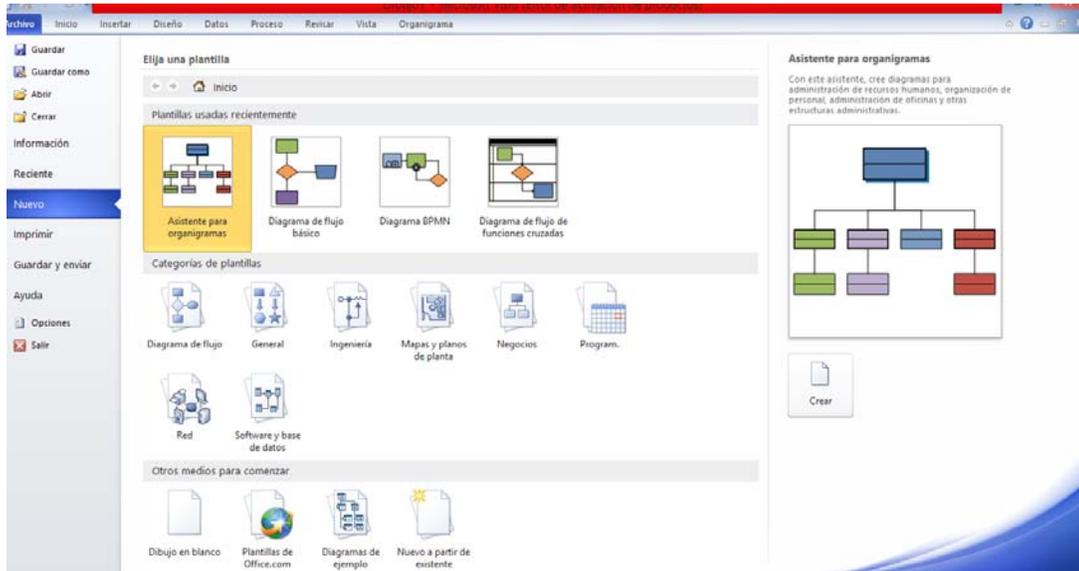


También se puede aprovechar **PowerPoint**. En la barra de herramientas, damos clic en Insertar, luego en SmartArt, y aparece la figura de organigramas; damos clic y podemos ver diferentes tipos de organigramas; seleccionamos uno e iniciamos a diseñar el organigrama.



Otra opción es **Visio**, programa de dibujo cuyas herramientas 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 cambios drásticos de directrices, y a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 la creación de diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central del negocio, minimizando las funciones para elaboración de planos de ingeniería y arquitectura.





Puedes consultar tutoriales sencillos para elaborar organigramas en Word. Por ejemplo: [Tutorial Word-Crear un organigrama](#)

Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=HoiHolprHS8>
Consultado el 14 de agosto de 2015.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Analizamos el concepto y proceso para el diseño de las estructuras organizacionales y las consideraciones para elaborar la estructura a nivel corporativo, unidad de negocio y funcional, entre otras. Además del diseño de puestos de trabajo partiendo de sus funciones genéricas y específicas, así como los errores más comunes en la organización: su incapacidad para planear adecuadamente, clarificar las relaciones organizacionales, delegar autoridad y equilibrar la delegación.

Estudiamos también errores como la confusión de las líneas de autoridad con las líneas de información, o el otorgamiento de autoridad sin exigir responsabilidad y el mal uso de la autoridad funcional.



Finalmente, conocimos los organigramas, representación gráfica de la estructura de la empresa. Nos referimos a su clasificación, recomendaciones de elaboración, diseño y *software* para elaborarlos en forma digital.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
Koontz y Wehrich (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, etcétera)
- 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 la secuencia lógica de pasos encaminados al logro de un objetivo; es diseñado para un mejoramiento de la productividad, llevar un orden o tener muy clara la actividad y así evitar problemas e incurrir en el mínimo de errores. En tanto, un procedimiento consiste en seguir una secuencia de pasos definidos de manera cronológica para desarrollar una actividad de manera eficiente. Ambos, procesos y procedimientos, son esenciales para una labor administrativa.

Asimismo, un sistema organizacional tiene 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. De aquí la importancia de comprender los procesos y procedimientos, sus elementos, características y técnica de diseño; si los desconocemos, difícilmente estaremos en un ambiente de mejora.

Pasos a seguir para reconocer un proceso o procedimiento factible de crearse, simplificarse o mejorarse:

1. Identificar el proceso, procedimiento o parte del mismo, que se desea mejorar.
2. Definir los límites (dónde inicia y dónde termina).
3. Observar los pasos del proceso o procedimiento y cómo se mueve el flujo de la información entre el área y con las áreas (ascendente, descendente, lateral, etcétera).
4. Registrar lo observado.
5. Recabar todos los datos cuantitativos relevantes al proceso.

6. Analizar y resumir lo observado y encontrado.
7. Identificar áreas de mejora.
8. Crear, simplificar o mejorar el proceso o procedimiento de acuerdo con la técnica seleccionada.
9. Implantar el proceso o procedimiento.
10. Vigilar el funcionamiento del proceso o procedimiento.
11. Corroborar el funcionamiento del proceso a fin de determinar si es correcto.



También abordaremos lo referente a cómo elaborar diagramas de flujo administrativos.

En líneas generales, un diagrama de flujo es la representación gráfica del flujo o secuencia de pasos para realizar una actividad; su característica principal es indicar la secuencia del procedimiento en cuestión, áreas involucradas y responsables de su ejecución. Esta representación gráfica recurre a formas y símbolos para diagramar la actividad, procedimiento, etcétera, por lo que es importante tener presente la metodología para elaborarlos, identificar los símbolos a emplear, su significado y aplicación. En el ámbito de los sistemas, procesos y procedimientos, la representación gráfica es fundamental, ya que facilita la capacitación del personal de nuevo ingreso, le permite la comprensión de las actividades, hacer las mejoras necesarias y conocer los documentos al respecto.

Pasos para elaborar un diagrama de flujo:

1. Identificar el inicio y 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.

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



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 para llevar a cabo un objetivo.



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

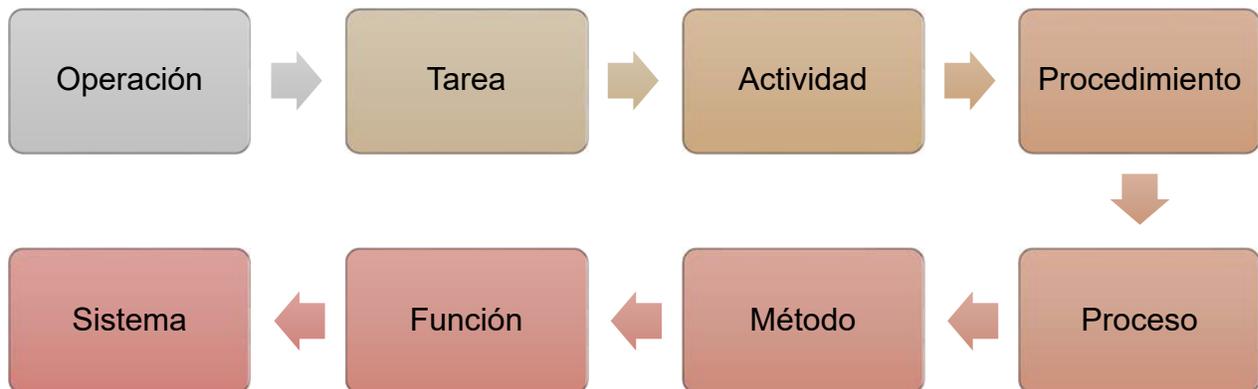


Figura 8.1. Conjunto de acciones que constituyen un sistema

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

En 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 relacionados entre sí, de los cuales se vale un organismo social para llegar a cumplir sus objetivos, y además se vincula con el medio ambiente que lo rodea.

Rodríguez y Valencia (1994) enuncian los componentes básicos de un sistema:

- 1) *Objetivo*. Fin o razón de ser del sistema.
- 2) *Elementos*. Producen las acciones que, coordinadas, pueden lograr el objetivo.
- 3) *Interrelaciones*. Transacciones, intercambio o interacción entre los elementos encaminados al logro del objetivo.

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

Ahora bien, ¿cómo podemos definir 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, descritas a continuación.

1. Tener una **visión integral**, completa, sobre el proceso; nunca fraccionarlo. En el ejemplo anterior, se observa el proceso de atención al cliente desde que entra al restaurante hasta que paga la cuenta y se retira; no se toma de manera fragmentada.





2. Se debe tener una visión sistémica: tomar en cuenta que este proceso comprende entradas y salidas. Las **entradas** son, en nuestro ejemplo del restaurante, los clientes, trabajadores e insumos, entre otros; como también los **procesos** que se realizan dentro de la empresa. Esto implica considerar al proceso y los procedimientos como subsistemas del gran sistema del restaurante; 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 restaurante para alcanzar todos en conjunto los objetivos de la empresa. Por otra parte, las **salidas** de este sistema restaurante serían los clientes, dinero, productos (comida para llevar), empleados, etcétera. El sistema restaurante tiene un ambiente interno que interactúa con un medio ambiente externo, donde están los clientes, proveedores, economía, leyes, competencia, entre otros.

3. 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, felicitaciones, quejas y sugerencias. Esto retroalimenta todos los procesos de la organización, no sólo el de atención al cliente, también al de suministros, preparación de alimentos, al de allegarnos de personal, entre otros.



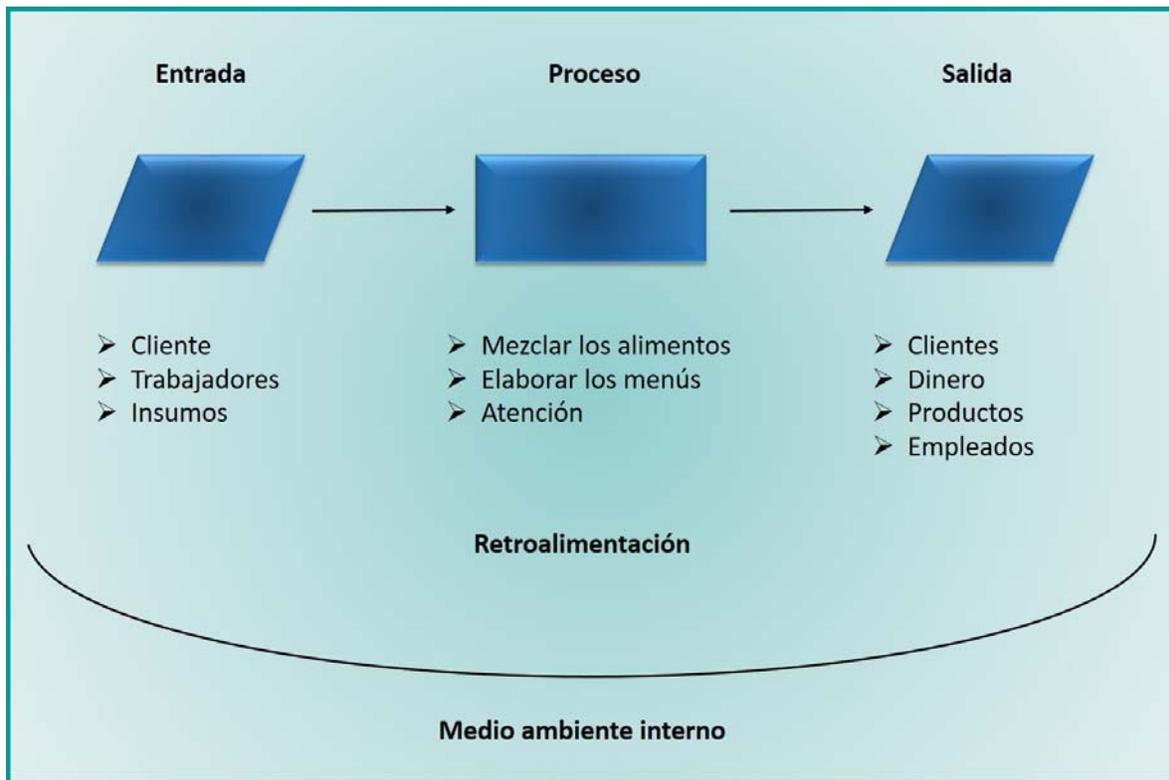


Figura 8.2. Procesos de atención al cliente

Con base en lo anterior, podemos afirmar:

- La naturaleza de los sistemas y procedimientos se encuentra apoyada en la relación de las tareas con el menor esfuerzo posible.
- El trabajo rutinario debe estar unificado paso a paso, qué hacer, cómo y cuándo.
- Los sistemas y procedimientos nos sirven para ese trabajo rutinario, pues indican la secuencia y relaciones de las operaciones de las diferentes actividades que se realizan.

Según Rodríguez y Valencia (1994, p. 44):

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 tener una idea más clara de cómo debe ser el diseño de procesos y procedimientos, primero es necesario entender su significado. Al respecto, citamos algunas definiciones de varios autores.

Díez de Castro (2001, p. 219)	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.
Stoner (1996, p. 325)	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.
Gómez (2000, p. 52)	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.
Kramis (1994, p. 16)	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.
Rodríguez (2002, p. 20)	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.

Tabla. 8.1. Definiciones de procedimientos por diferentes autores

Un procedimiento dirá siempre cómo hacer un trabajo y qué 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, el manual de procedimientos, y se indique su relación con otras tareas y áreas.

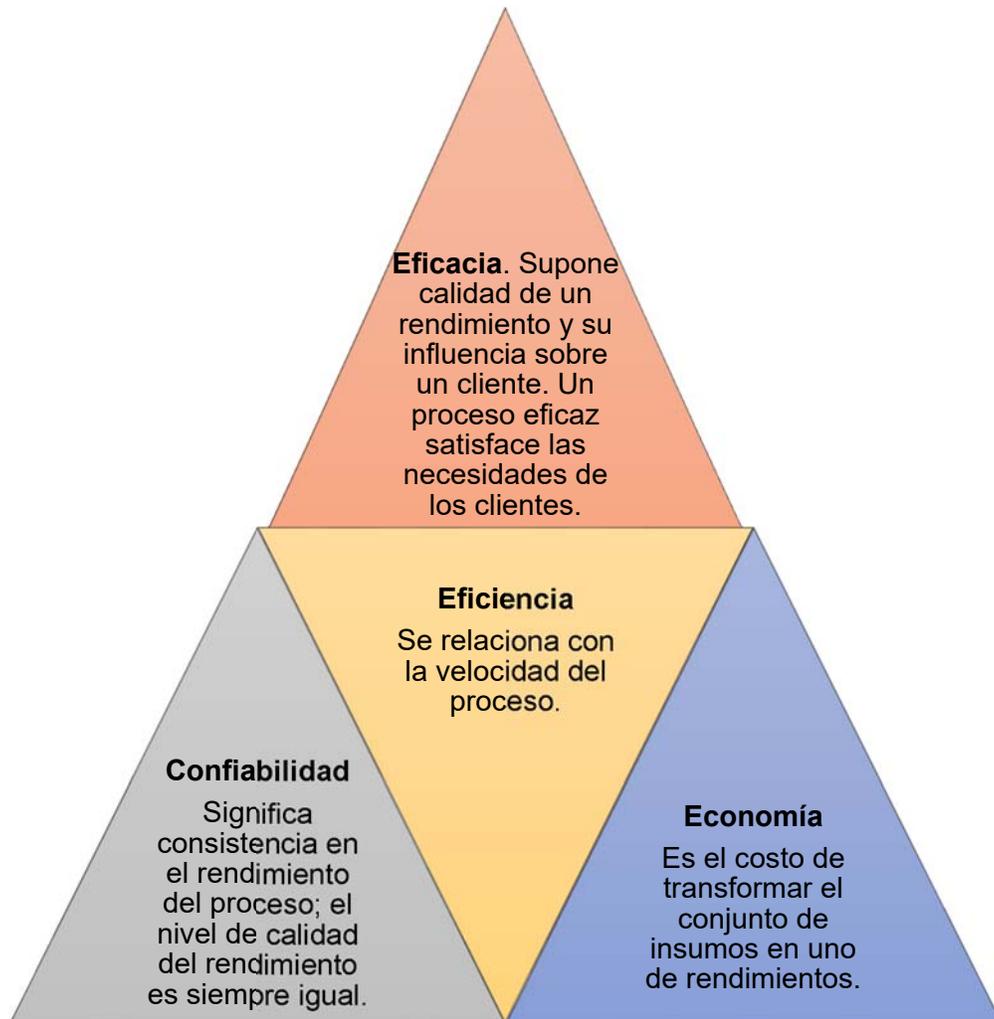


Figura 8.3. Características de los procedimientos

Relación entre los procesos y los procedimientos

Varios autores definen el término proceso, como los citados a continuación.

Hammer y Champy (1994, p. 37)	Conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor al cliente.
Manganelli y Klein (1995, pp. 8-9)	Es una serie de actividades relacionadas entre sí que convierten insumos en productos. Los procesos se componen de tres actividades principales: las que agregan valor (actividades importantes para los clientes), de traspaso (las que mueven el flujo de trabajo a través de fronteras que son principalmente funcionales, departamentales u organizacionales) y de control (las que se crean, en su mayor parte, para controlar los traspasos a través de las fronteras mencionadas).
Johansen (1982, p. 75)	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.

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**, compuesto de los siguientes procedimientos que realizan los puestos de mesera y cajero respectivamente.

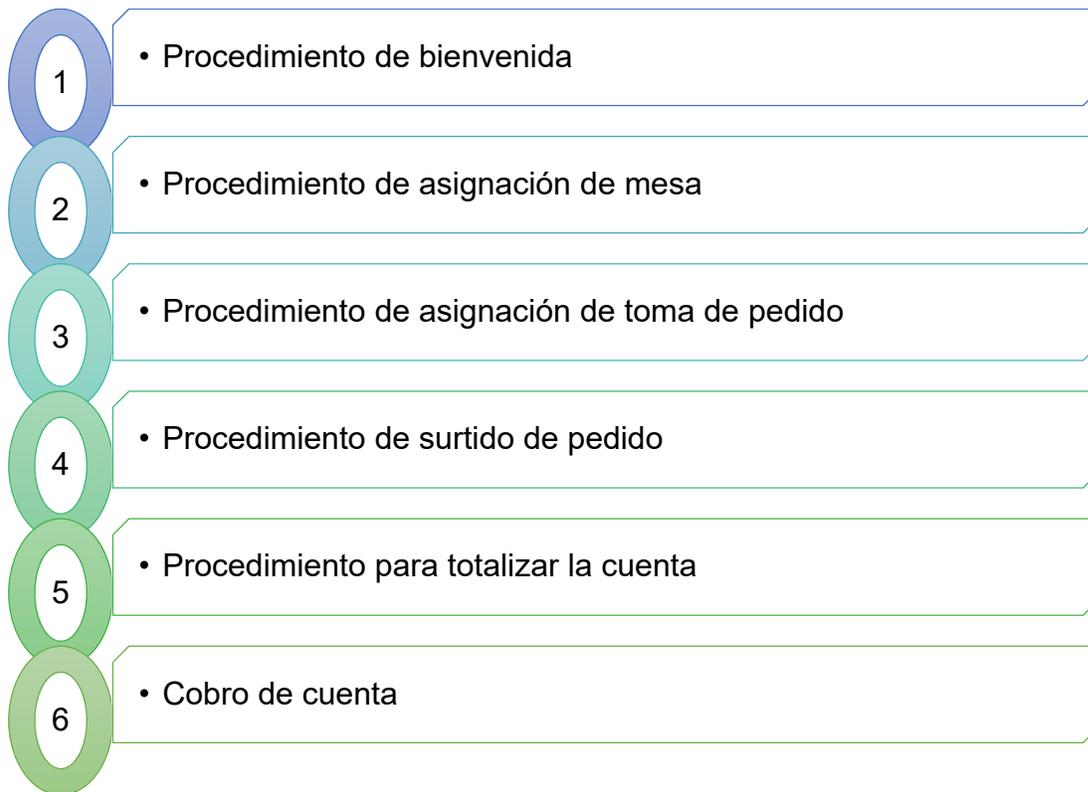


Figura 8.4. Proceso de atención a clientes

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

Para conocer más sobre el tema, consulta los videos sobre qué es un proceso.



- Andres, F. (27 de abril de 2012). Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=wYF-D3SutfM&feature=player_detailpage

- ¿Qué es un proceso? (S. f.). Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=FrHnTwLJF5Q>

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

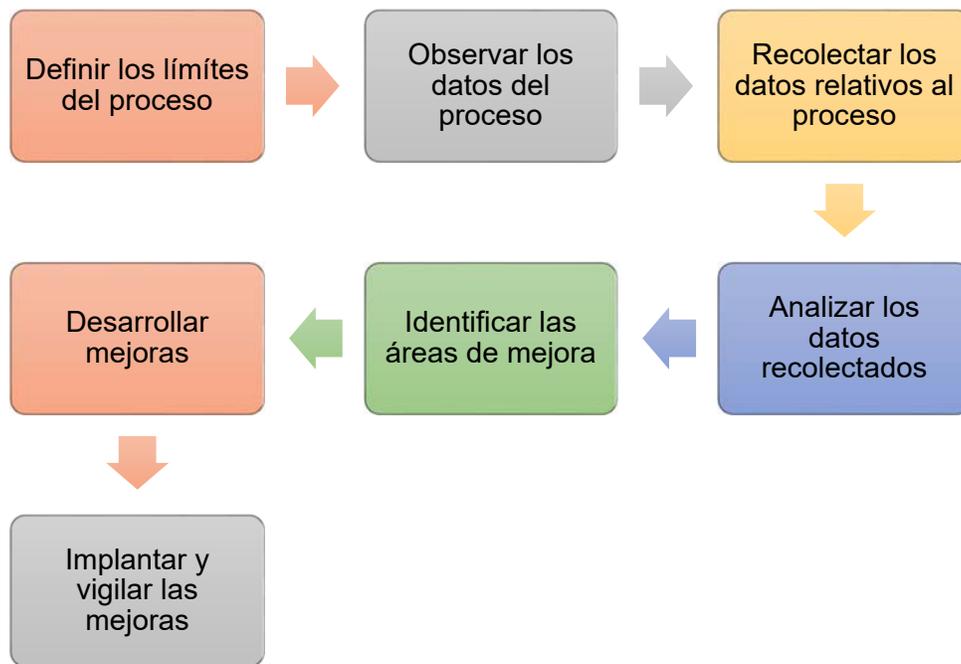


Figura. 8.5. Método de los siete pasos para analizar los procesos

1. Se identifica el proceso, o parte del mismo, que se desea mejorar. Después, se definen sus límites: inicio y fin. Asimismo, se ubican rendimientos y se eligen 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 descubierto.

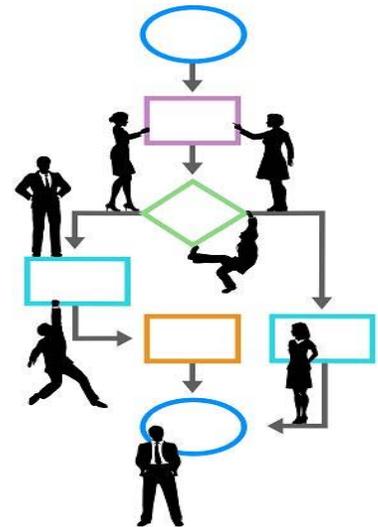
3. Ya sea durante o después de la fase de observación, también se recaban todos los datos cuantitativos relevantes al proceso. Es preciso recordar que una medida es un dato cuantitativo del proceso.

4. Después de recolectar los datos, se analizan y resumen. 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 las más grandes; después, las más pequeñas.

6. Una vez identificado 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

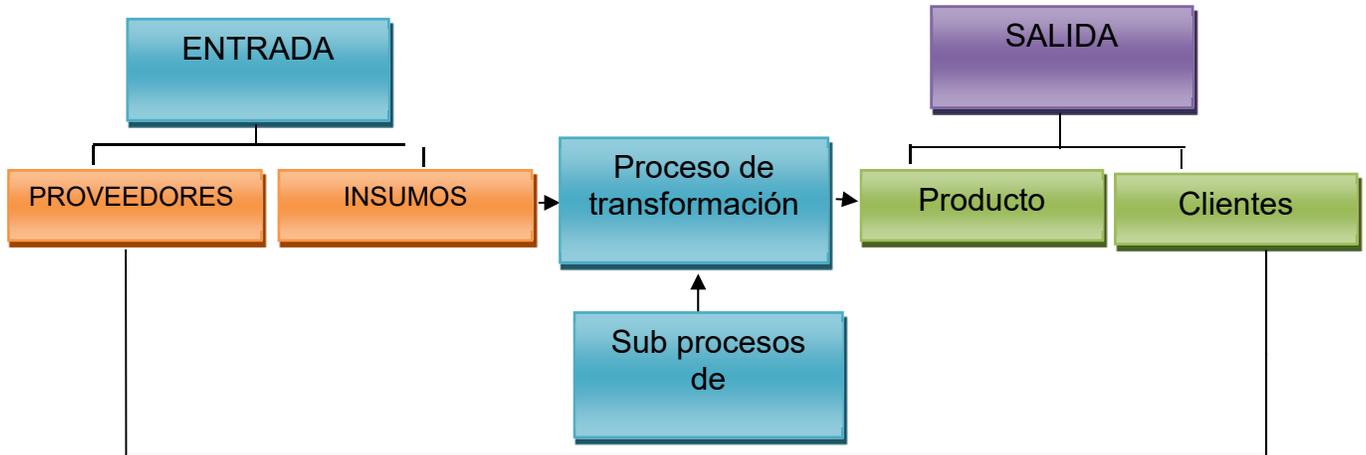


Figura 8.6. Representación de una propuesta de un proceso

Quando analicemos un proceso, lo haremos con el modelo PEPSC, usado para identificar y aclarar lo que se necesita en el proceso de creación de un producto o servicio. Este modelo también es llamado SIPOC (*supplier, input, process, output y costumer*).

El nombre del modelo **PEPSC** alude a **P**roveedores, **E**ntradas, **P**rocesos, **S**alidas y **C**lientes

A continuación, se muestra una apreciación global de un modelo PEPSC o SIPOC.

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

Tabla 8.3. Análisis SIPOC de los procesos

En lo referente a los procedimientos y su diseño, ya se estudió que el procedimiento dicta cómo 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 instruir y relacionar la tarea con aquella que le sigue.

También es importante considerar la relación entre el procedimiento, el método y las políticas. Los procedimientos se formulan para indicar cómo hacer el trabajo, qué proceso usar y otra información general respecto del trabajo: constituyen una guía para la acción no para pensar. Las políticas son orientaciones verbales o escritas de decisión permanente sobre asuntos y problemas, cuya amplitud está definida por los objetivos de los organismos y sus límites. Los métodos son la manera prescrita de realizar un trabajo, con base en el objetivo, instalaciones, tiempo, costo y esfuerzo. Mientras el procedimiento señala una serie de etapas a

seguir, el método se refiere únicamente a una sola etapa, explicando exactamente cómo debe efectuarse dicha etapa.

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

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

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

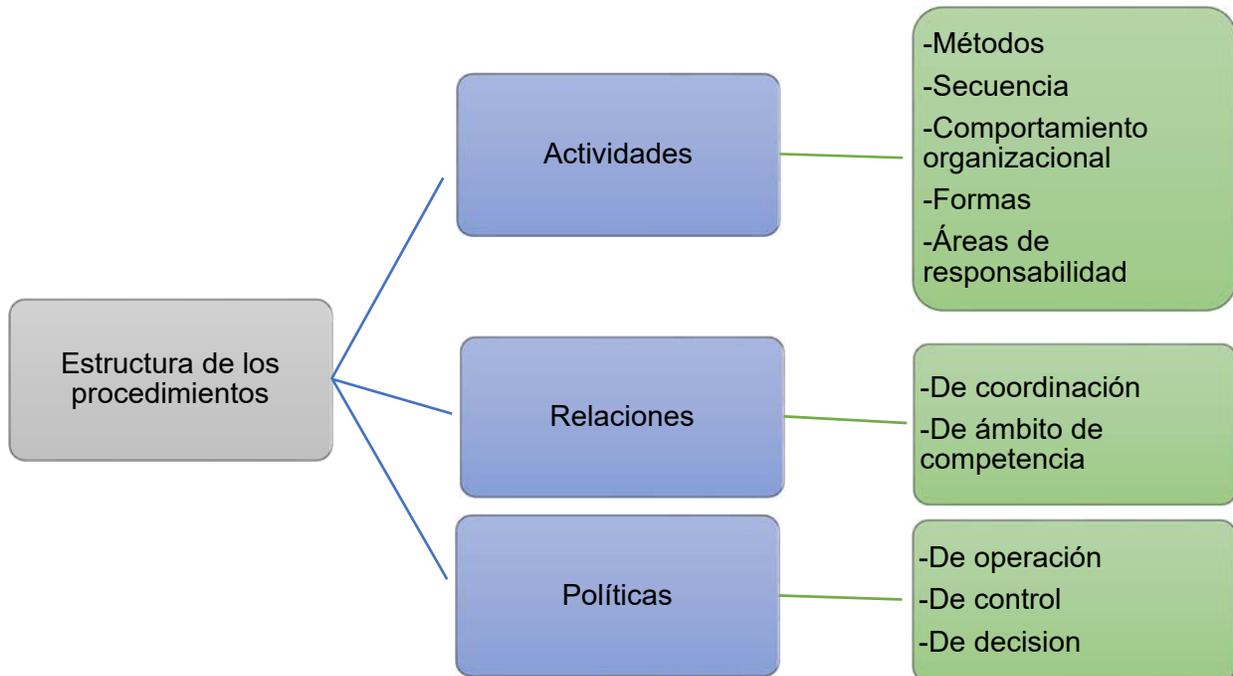


Figura 8.7. Estructura de los procedimientos

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

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

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

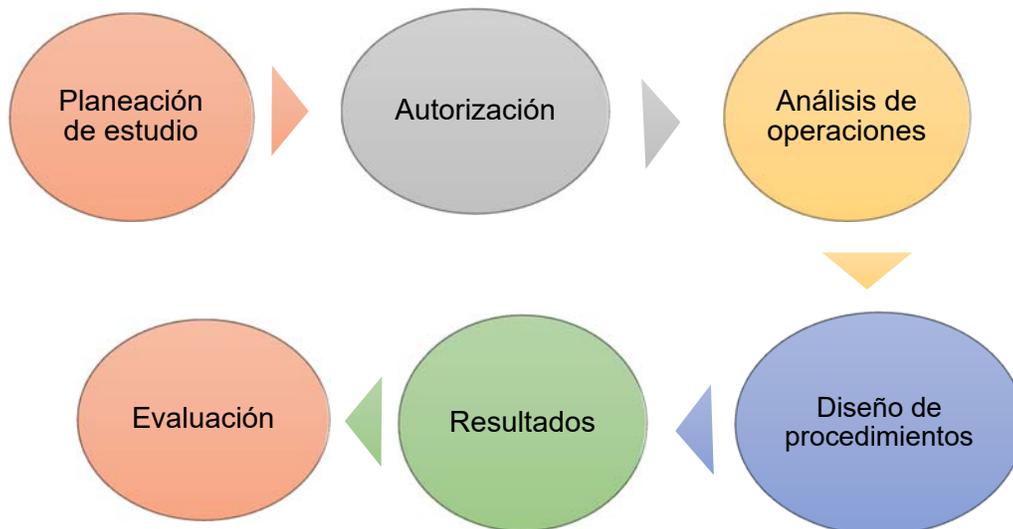


Figura 8.8. Estudio de procedimientos

Finalmente, es importante que, al momento de analizar los procesos y procedimientos, el analista esté capacitado para hacerlo, comprenda cada uno de los elementos del proceso y la forma de relacionarlos. Para ello, se sugiere que tenga el siguiente perfil.

Perfil del analista

El personal que analizará los sistemas es muy importante; tiene que reunir varias cualidades para comprender, en principio, los sistemas y proponer una mejora.

Sobre el concepto de analista, citamos 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	Busca la respuesta al qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. No se conforma con respuestas tranquilizadoras; desea saber qué hay detrás de ellas y qué 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; 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, etcétera).
Objetivo	Un buen analista debe ser objetivo; no debe permitir que en sus conclusiones influyan la simpatía o 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 es de la organización, sino que se le contrata para que realice el análisis del sistema y, según las necesidades, se mejore o implementen técnicas innovadoras.

8.4. Mapeo de procesos

El mapeo de procesos es un tipo de diagrama de flujo de procesos. Muestra la visión global de todo el proceso, con cuáles áreas, procedimientos o puestos tiene relación; indica los procedimientos, documentos y formatos que se utilizan en él; simplifica su lectura, comprensión y evaluación.

Etapas para llevar a cabo el mapeo

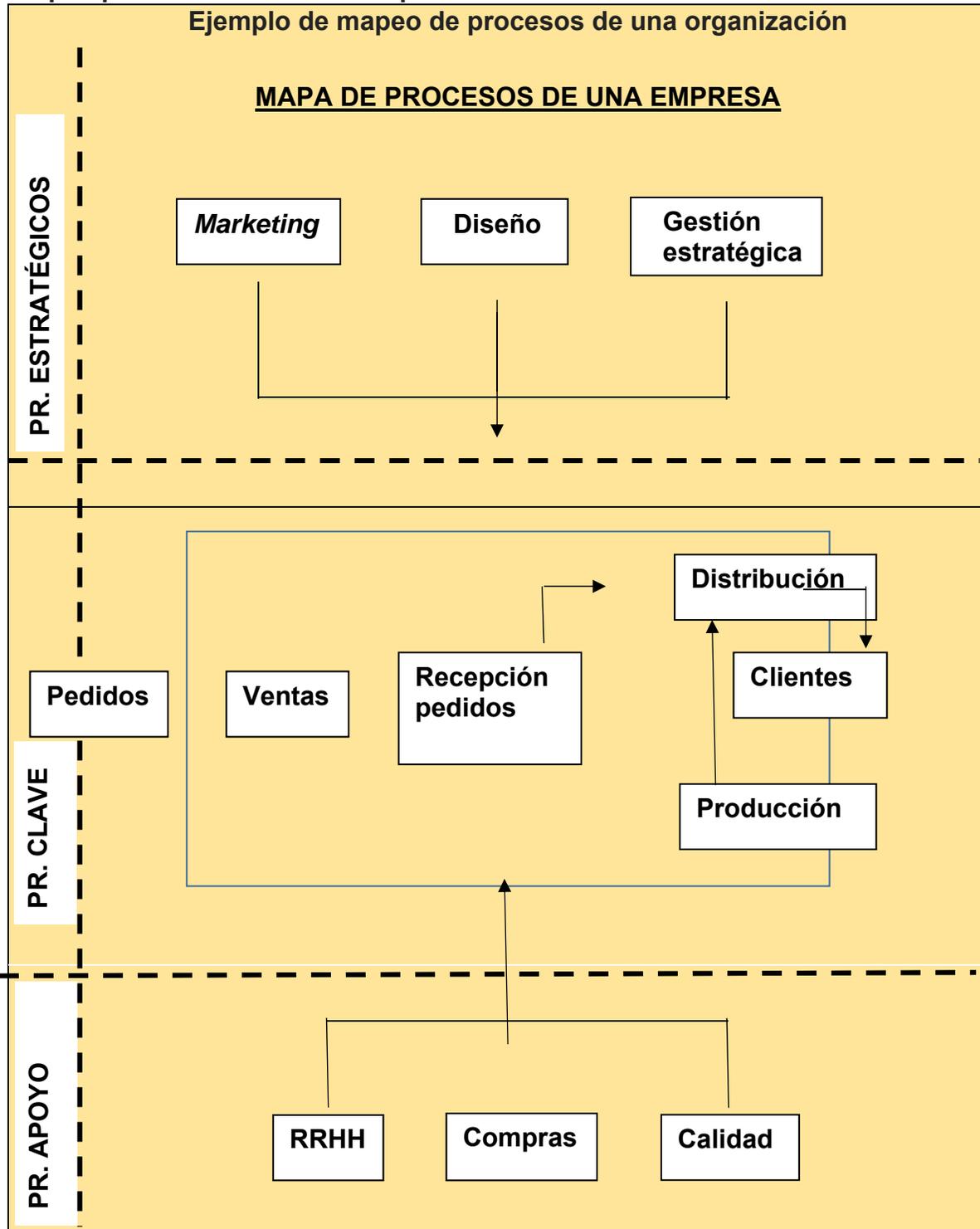


Figura 8.9. Ejemplo de mapeo de procesos de una organización

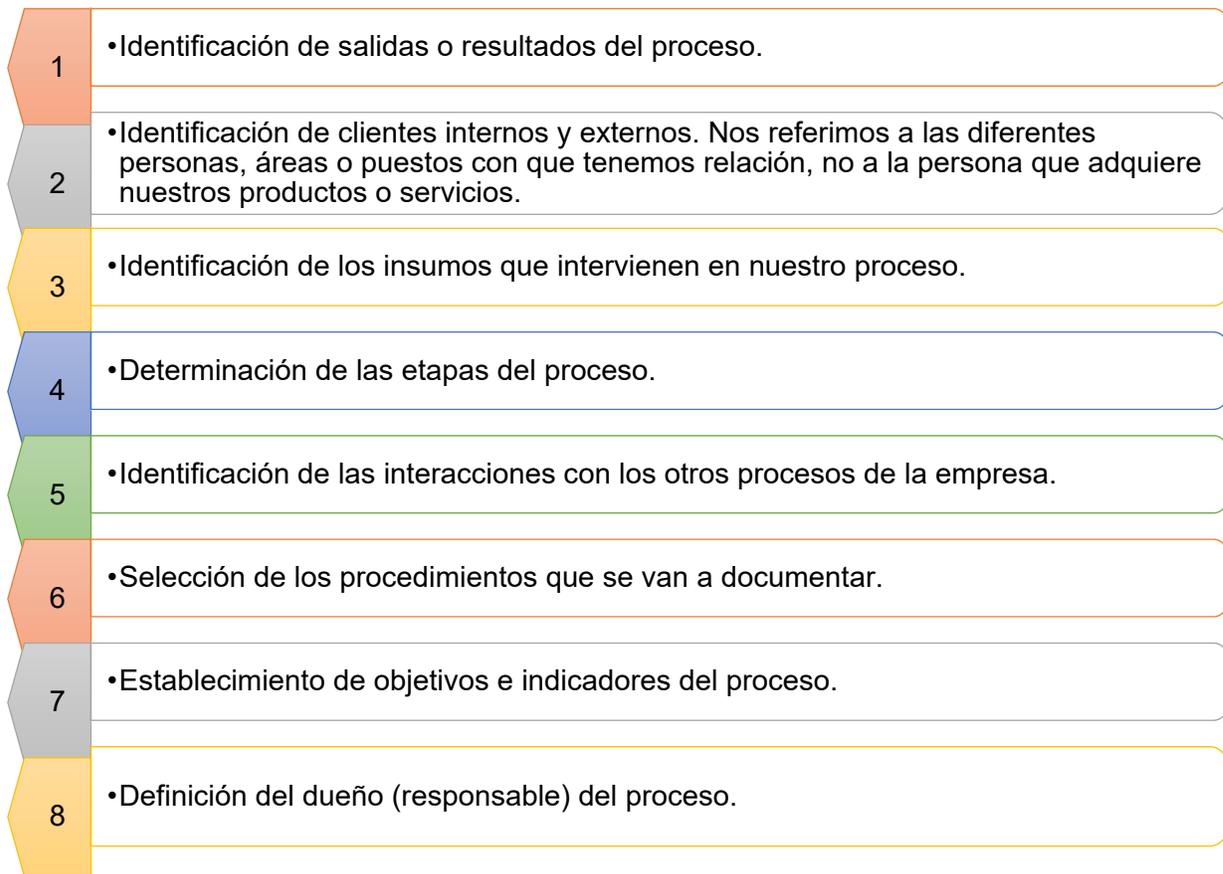


Figura 8.10. Etapas para llevar a cabo un mapeo de procesos

Importancia del mapeo de procesos

- Facilita el rediseño de los procesos.
- Genera valor al maximizar y hacer más eficientes los procesos.
- Auxilia para reducir los procesos que no agregan valor, pero deben realizarse.
- Auxilia para eliminar los procesos que no generan valor y no son necesarios para la empresa.
- Mejora ingresos y reduce costos.



Puedes consultar el video relacionado con identificación y mapeo procesos.



Ordoñez, I. (16 de mayo de 2013). Recuperado de 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 procedimientos⁴

- 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 se puedan referir a opciones, desviaciones o subactividades, se utilizarán términos condicionales como "si", "cuando", "en caso".
- La redacción de cada actividad deberá ser clara, concisa y precisa; responder siempre a las preguntas qué, cómo 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?, ¿para qué?

⁴ Información retomada de la Dirección General del Personal. 1994. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. Secretaría Administrativa: UNAM. Disponible en <http://bit.ly/1IG1QeB>



- Las distintas actividades del procedimiento deberán numerarse en arábigos enteros.
- Cuando a una actividad le prosigan otras (de excepción) que no forman parte de la secuencia principal del procedimiento, deberán numerarse con fracciones decimales a partir de la actividad de la cual se desprenden. Para distinguir este tipo de actividades, se analizarán las posibles desviaciones derivadas del desarrollo de una actividad, presentando las alternativas de solución que permitan el desarrollo normal y conduzcan al logro del objetivo del procedimiento.
- Se procurará que cada una de las actividades del procedimiento contenga una sola acción; aunque en algunos casos se justifica que contengan dos.
- En caso de existir actividades que por su naturaleza se realicen simultáneamente, en una forma casi inmediata, o se consideren de poca importancia, se redactarán en un solo párrafo, sin rebasar las dos actividades.
- En las actividades realizadas 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 nota.
- Al describir las actividades de un procedimiento, se anotará el nombre completo de la unidad responsable cuando haga su primera aparición en el procedimiento. Después, se podrá utilizar un nombre más corto.

- Cuando una actividad implique el empleo de algún formato y éste haga su primera aparición en el procedimiento, se deberá anotar su nombre completo entre comillas. De considerarse necesario, se escribirá la palabra "anexo"⁵ y se incluirá en el apartado correspondiente con su respectivo instructivo de llenado. 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 uso deberá aclararse en la primera aparición del formato dentro del procedimiento.
- Seguir un orden lógico de cada actividad específica; es decir, se atenderá el orden en que se debe anotar cada elemento componente del enunciado.

A continuación, se presenta un ejemplo del procedimiento descriptivo.

PROCEDIMIENTO PARA REEXPEDIR CREDENCIAL AL PERSONAL

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

⁵ El anexo es recomendable cuando se debe asentar un dato en un formato, al verificar el llenado correcto de un formato, para informar al usuario del documento que va a recibir o enviar.

RESPONSABLE	ACTIVIDAD
Trabajador	1. Entrega la documentación necesaria para reexpedición de su credencial.
Encargado de la ventanilla de credenciales	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.
Trabajador	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"
Encargado de la ventanilla de credenciales	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"> • Nombre completo. • Dependencia de adscripción. • Registro federal de contribuyentes. 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. Como ejemplo, se presenta parte de su diagramación.

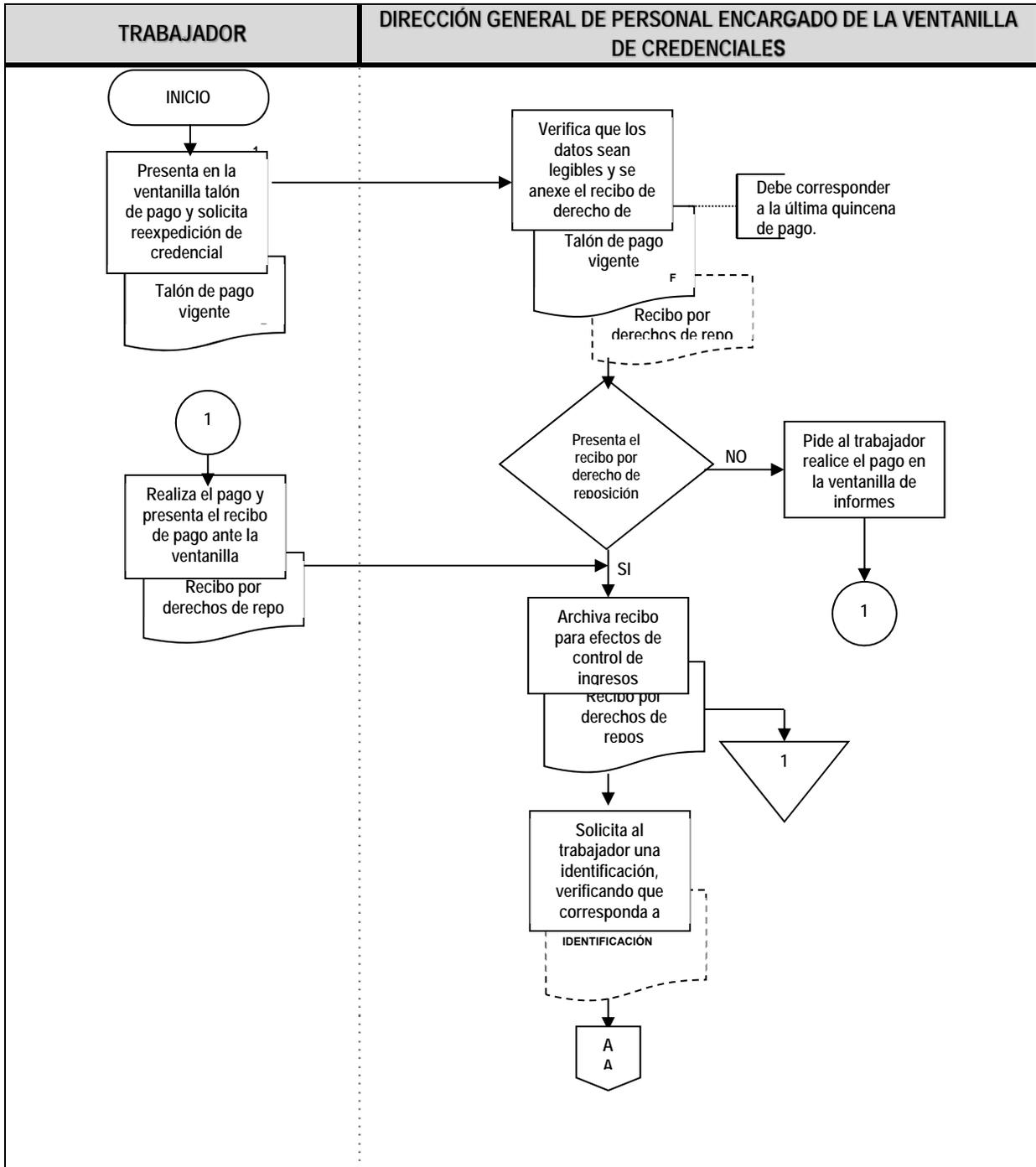


Figura 8.11. Ejemplo de parte del procedimiento diagramado: diagrama de flujo

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), para quien es un diagrama de procesos, lo define como “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

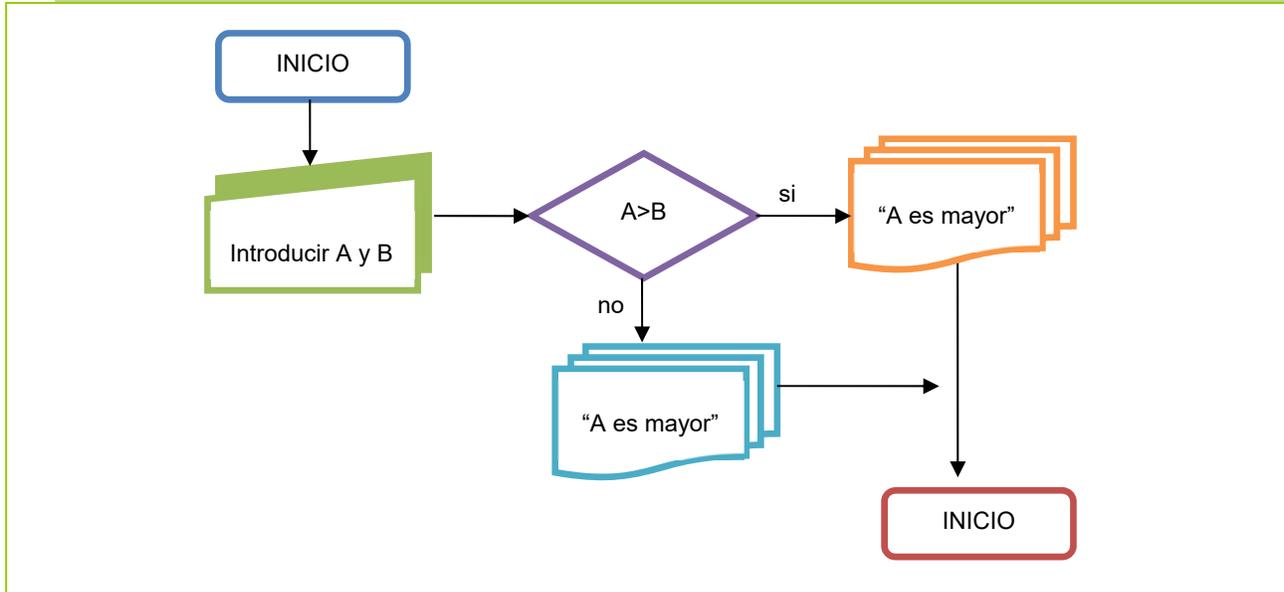


Figura 8.12. Diagrama para calcular el mayor de dos números

El análisis de las operaciones es muy importante y exige habilidad para identificar sus elementos: proveedor, entrada, proceso, salida y cliente, de manera que se comprenda mejor el proceso. El diagrama de flujo facilita este análisis.

Ejemplo

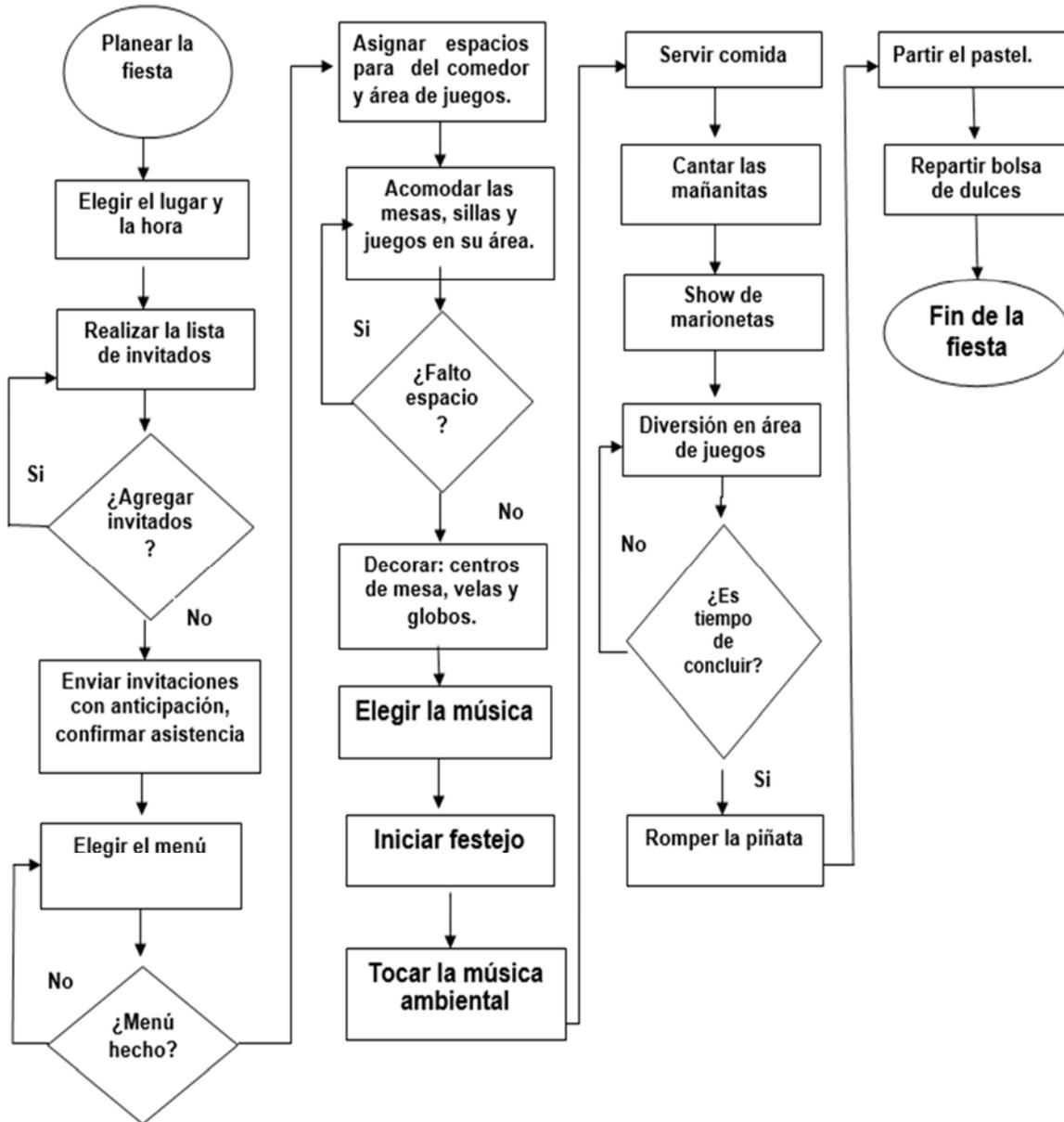


Figura 8.13. Diagrama de flujo para planear una fiesta de cumpleaños

Según Rodríguez (2002, p. 217), diagramar los procesos mediante símbolos, permite:

Dar realce a puntos vitales para el análisis y la simplificación.

Consignar y resumir datos variados de forma que se capten rápido.

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.

Figura 8.14. Ventajas del diagrama de flujo

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

Con todo, muchas empresas, micro, pequeñas y medianas, no tienen definidos sus procesos de manera racional. Si lo hicieran y además lo plasmaran por escrito, la productividad, accidentes de trabajo y rotación del personal disminuirían notablemente, y los recursos tendrían un mejor aprovechamiento.

Terminología y simbología

En la terminología de los procesos y procedimientos, **simbología** es el conjunto de símbolos empleados para representar gráficamente cada una de las operaciones que se realizan dentro de los procesos.

Según el tipo de diagrama de flujo, se utilizará una simbología determinada. Básicamente, son figuras geométricas relacionadas con actividades cotidianas y repetitivas. Por ejemplo, existe una forma de representar los procesos llamada OTIDA, derivación de los 18 movimientos que propuso la pareja Gilbreth (los *therbligs*, inversión del apellido Gilbreth). OTIDA contiene cinco símbolos.

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 represente los documentos, círculos (conectores), entre otros.

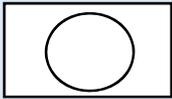
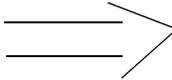
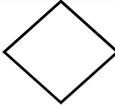
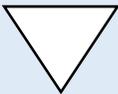
Simbología ISO	
Operación	
Transportación	
Demora	
Decisión	
Entrada	
Almacenamiento	
Inspección y medición	

Tabla 8.7. Simbología ISO

De acuerdo con la simbología basada en el método ANSI, tenemos lo siguiente.

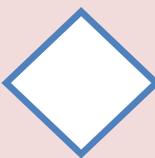
SIMBOLOGÍA DEL MÉTODO ANSI			
<p>Inicio o fin Un procedimiento va a iniciar o terminar.</p>		<p>Operación-actividad Operación del conjunto que conforma el procedimiento.</p>	
<p>Documento Cualquier formato de documento parte del procedimiento.</p>		<p>Decisión Dentro de cualquier procedimiento, se presentan opciones para continuar con aquél si todo es como se desea. Sin embargo, deben contemplarse también opciones para saber qué hacer en caso de que las cosas no ocurran como se determinaron.</p>	
<p>Conector de procedimiento En ocasiones, se requiere unir una parte del procedimiento con otra sin necesidad de volver a poner las mismas actividades.</p>		<p>Conector de página Cuando se termina la hoja en donde se está diagramando, se utiliza este símbolo para interrelacionar las hojas que integran el proceso.</p>	
<p>Extraer o sacar Símbolo que representa que un documento o cosa, según se desee en el procedimiento, se va a sacar.</p>		<p>Guardar o meter (archivo) Símbolo que representa que se va a archivar o guardar algo o un documento.</p>	
<p>Dirección de flujo Dirección del flujo del procedimiento.</p>			

Tabla 8.8. Tabla simbólica ANSI

En la metodología ASME, se utilizan los siguientes símbolos.

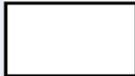
SIMBOLOGIA ASME	
	Operación
	Inspección
	Desplazamiento
	Deposito provisional
	Almacenamiento permanente

Tabla 8.9. Simbología ASME

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

Tipos de diagramas de flujo

Existen diversos tipos de diagrama de flujo, como lo analizamos en las siguientes tablas de acuerdo con diferentes autores o instancias.

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

Tipos de diagrama según Joaquín Rodríguez Valencia

Oficina Internacional del Trabajo	
Tipo de diagrama	Descripción
A. Gráficos que indican sucesión de los hechos	
Cursograma sinóptico del proceso	Diagrama que representa un cuadro general de cómo se suceden sólo las principales operaciones e inspecciones.
Cursograma analítico del operario	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"> • Operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja. • Material: diagrama de cómo se manipula o trata el material. • Equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
Cursograma analítico del material	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. Brinda información sobre el material que se manipula.
Cursograma analítico del equipo o maquinaria	Diagrama de cómo se emplea el equipo o maquinaria.
Diagrama bimanual	Gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario y se menciona la relación que hay entre ellas respecto a la ejecución de una tarea.
B. Gráficos con escala de tiempo	
Diagrama de actividades múltiples	Es un diagrama en que se registran las respectivas actividades de varios objetos de estudio (operario, máquina o equipo), según una escala de tiempos común para mostrar la correlación entre ellas. Es muy útil en la producción en serie o en trabajos que requieren mantenimiento.

<p>Simograma</p>	<p>Es un diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, utilizado 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>Es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como se utiliza para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se compone basado en películas.</p>
<p>C. Diagramas que indican movimiento</p>	
<p>Diagrama de recorrido o de circuito</p>	<p>Es un plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y puestos de trabajo.</p>
<p>Diagrama de hilos</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>Ciclograma</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>Cronociclograma</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>

Gráfico de trayector	Cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo dado. 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
A. Qué indican sucesión de los hechos	
Cursograma sinóptico del proceso	Diagrama que presenta un cuadro general de cómo se suceden sólo las principales operaciones e inspecciones.
Cursograma analítico del operario	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"> • Operario: diagrama de lo que hace la persona que trabaja. • Material: diagrama de cómo se manipula o trata el material. • Equipo o maquinaria: diagrama de cómo se emplean.
Cursograma analítico del material	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; proporciona gran ayuda para tener una visión panorámica de lo que sucede. Da información sobre el material que se manipula.
Cursograma analítico del equipo o maquinaria	Diagrama de cómo se emplea el equipo o maquinaria.

Diagrama bimanual	Gráfico en el que se consigna la actividad de las manos o extremidades de un operario; se menciona la relación que hay entre ellas en cuanto a la ejecución de una tarea.
B. Con escala de tiempo	
Diagrama de actividades múltiples	<p>Diagrama en donde 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>
Simograma	<p>Diagrama, a menudo basado en un análisis cinematográfico, aprovechado 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>Es la representación en micromovimientos del cursograma para el operario. Como se utiliza para operaciones de corta duración, que a menudo se ejecutan con extraordinaria rapidez, se compone basado en películas.</p>
<i>Therbligs</i>	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; cada uno tiene un símbolo, una letra y un color distintivos.
C. Que indican movimiento	
Diagrama de recorrido o circuito	Plano del lugar de trabajo. Muestra la posición de las máquinas y de los puestos de trabajo.
Diagrama de hilos	Se dibuja en una tabla el plano del área de trabajo y se ponen unos clavos y los hilos de colores correspondientes a los trabajadores, materiales y equipo.

Ciclograma	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.
Cronociclograma	Variedad de ciclograma trazado con una luz intermitente regulada de tal modo que el trayecto quede marcado por una serie de trazos en forma de lágrima cuya punta señale la dirección y cuyos espacios indiquen la velocidad del movimiento.
Gráfico de trayectoria	Cuadro donde se consignan datos cuantitativos sobre los movimientos de trabajadores, materiales o equipo entre cualquier número de lugares y durante cualquier periodo. Siempre es cuadrado; cada cuadrito representa un puesto de trabajo.
D. Por su presentación	
De bloque	Se representan las actividades en términos generales con el objeto de destacar determinados aspectos.
De detalle	Se representan las actividades con el mayor detalle posible.
E. Por su formato	
Vertical	Actividades expuestas de arriba hacia abajo.
Horizontal	Actividades que muestran su dirección de izquierda a derecha.
Tabular	Actividades mostradas por medio de columnas.
Arquitectónico	Diagrama que muestra de modo objetivo el movimiento o flujo de las personas, formas o materiales, aunque no se indiquen las operaciones que se realicen. También presenta la secuencia de las operaciones a través del espacio en donde se efectúa el trabajo. Se puede graficar de acuerdo con el flujo de las operaciones en más de un plano.

F. Por su propósito

De forma	Diagrama que se ocupa fundamentalmente en los documentos o reportes con muy pocas o ninguna descripción de las operaciones.
De labores	Especifica el quién, qué y en qué consisten las actividades.
De método	Muestra la secuencia de las operaciones, persona que debe realizarlas y la manera de efectuar cada una.
Analítico	Ofrece las razones por las cuales se hace determinado procedimiento.
De espacio	Presenta el espacio donde se hace el procedimiento y la circulación de los formatos.
Combinados	Cuando se utilizan dos o más tipos de diagrama, para representar un procedimiento.
De representación con ilustraciones y texto	Diagrama de mucha utilidad: muestra, mediante ilustraciones o dibujos, el procedimiento. Fácil de entender y, en ocasiones, permite que el usuario sienta que los pasos son sencillos.
Con diseño asistido por computadora	Uso de la tecnología por medio de programas especiales.

Tabla 8.12. Tipos de diagrama según Franklin (2009)


Puedes consultar el video relacionado con [diagrama de flujo](https://www.youtube.com/watch?v=CMsYBgJRN4U)
 Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=CMsYBgJRN4U>

Diseño

Existen principios básicos para formular y diagramar la descripción de procedimientos administrativos. Formularlos no es tarea sencilla; requieren tiempo para su elaboración. Y aunque no se podría dar un tiempo exacto para su construcción, de acuerdo con el número de actividades a realizar, se estimaría un tiempo estándar como el siguiente.

Actividad
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 lo siguiente:

1. Identificar el objetivo.
2. Definir dónde comienza y termina el procedimiento.
3. Determinar 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 está bien y la simbología se utilizó correctamente.
7. Ponerlo en práctica y verificar si el proceso está funcionado de manera correcta, las personas entienden lo que deben realizar siguiendo el diagrama, no existen pasos repetidos o redundantes.
8. Realizar las correcciones necesarias (simplificación de procedimientos).

Recomendaciones para su diseño:

1. Utilizar la simbología más adecuada para el proceso.
2. Mantener secuencia y uniformidad.
3. Nombrar cada paso del proceso; que 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. 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: Sí 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, quién elabora, quién autoriza, etcétera).

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 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 (CAM).
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 la 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) si visualiza 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 comunicará con el gerente de la sucursal para que éste 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 AUDITORÍA COMERCIAL OPERACIONES	9. Una vez que se encuentren los representantes de las diversas áreas mencionadas en el número anterior, se realizará 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)

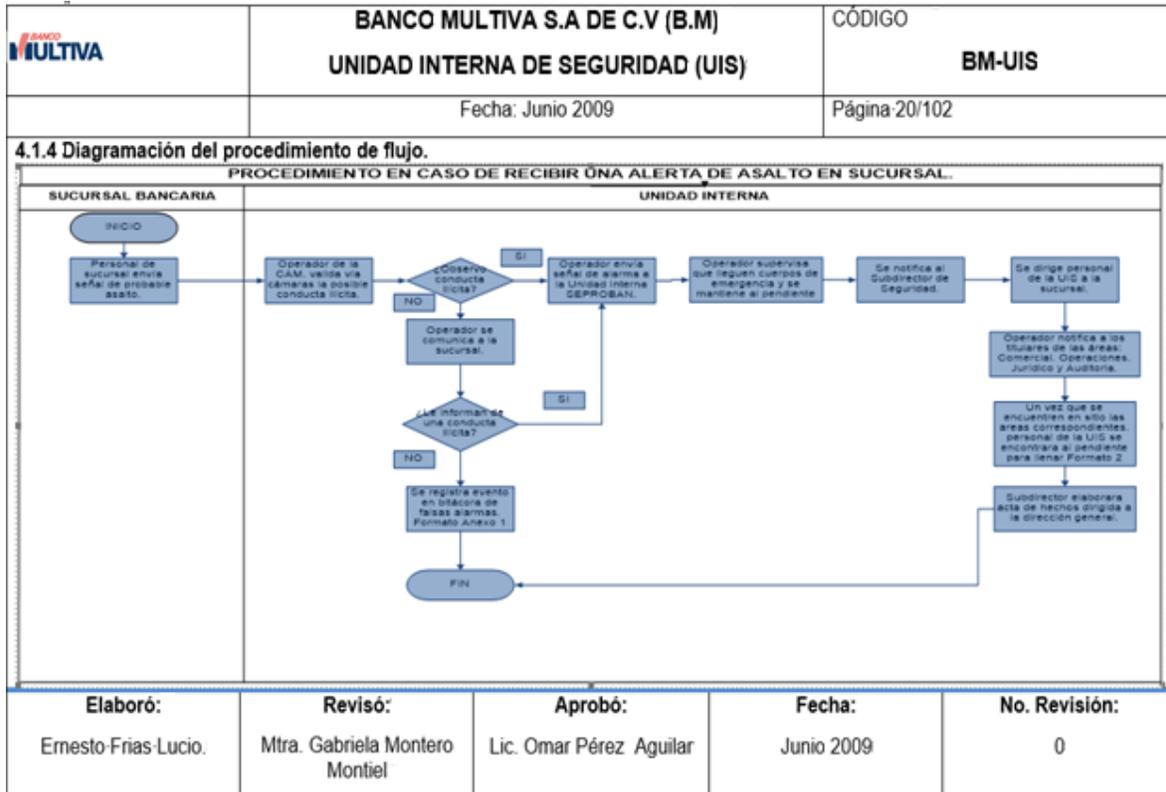


Figura 8.17. Diagrama de flujo en caso de asalto

FUENTE: Tomado de Frías Lucio, E. (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 realizar las operaciones y la ejecución de las mismas en situaciones específicas. Por ejemplo, en muchas organizaciones existen protocolos de vestimenta: se les entrega por escrito a los empleados el tipo de vestimenta que deben llevar al trabajo o utilizar para realizar alguna actividad, bata, casco, uniforme, etcétera.

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. Así, se indicaría a las mujeres que se presenten de traje sastre, falda, pantalón o vestido, de ciertos colores como azul marino, gris oscuro, negro o café oscuro; o que la falda o vestido deberá usarse a la altura de la rodilla, con medias lisas y sin figuras; los zapatos, zapatillas cerradas y con tacón.

Otro ejemplo puede ser la disposición de que todas las circulares comiencen con la fecha, o que todo oficio en la organización lleve un lema al final y luego la firma, o 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 como pueden existir salvedades en su operación.

Es muy importante estipular las normas de operación para que cualquiera que sea responsable de realizar los procesos lo haga adecuadamente; pero lo fundamental es obedecer esas normas en todo momento.

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

Las medidas de rendimiento de un proceso permiten medir los resultados y evaluar si se realizó de acuerdo con los recursos disponibles, características establecidas, expectativa del cliente y tiempo determinado. Es un indicador.

Los indicadores son de gran valor porque dan información necesaria sobre una situación o actividad, lo que permite tomar decisiones y analizar resultados. Hay cuatro medidas de rendimiento esenciales: costo, calidad, servicio y rapidez.

Antes de ejemplificar cada medida 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 ejecuta un proceso, se toma en cuenta la materia prima, mano de obra y equipo que se utilizará. Esto se tiene que obtener para sacar el costo unitario, esencial 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 indispensable que conozca el costo para poder analizar el presupuesto que podría ofrecer el *outsourcing* para realizar ese proceso.

Ahora bien, el costo de un proceso se mide obteniendo el costo unitario. Los costos directos son los relacionados a la fabricación o servicio; por ejemplo, mano de obra y materiales. Y los costos indirectos no están referidos a la fabricación o servicio; por ejemplo, gasto de renta o luz, depreciación, amortización, entre otros. La depreciación tiene que ver con la disminución de valor de los recursos materiales;

la amortización, con el importe en periodos 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.

Calidad es el conjunto de características del bien o servicio y que satisface al cliente. Una forma de medirla puede ser, por ejemplo, si al realizar el proceso de empaqueo de las paletas de chocolate, la caja cierra, si el celofán con el que se envolvió la paleta está del tamaño señalado, etcétera.

En cuanto al servicio, es el grado de satisfacción que tiene el cliente. 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.

Y la rapidez es la duración estandarizada para realizar el proceso.

Es importante resaltar que todos los procedimientos deben 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 de manera sistematizada; 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.
- Facilitan 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.
- Mejoran la eficiencia del procedimiento.
- Permiten llevar un control.
- Simplifican el instruir a los empleados.



Estructura

- *Encabezado.* Se encuentra al inicio de la forma, en la parte superior. En este elemento se recomienda imprimir lo siguiente: 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 utilizadas en la empresa.
- *Recursos a utilizar en el estudio.* Personas que intervendrán, equipo necesario y, en su caso, presupuesto.
- *Cronograma de actividades.* Se especifican los entregables para tener presente las actividades a realizar, tiempo estimado en que se llevarán a cabo y quiénes serán responsables de ellas, e ir registrando el tiempo real de los entregables en cada etapa. Mediante el 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. Si la empresa cuenta 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, y clasificarlas de acuerdo con la actividad a la que pertenecen (compras, contabilidad, etcétera). Asimismo, es posible clasificar las formas por función (requisitos, envíos, etcétera) y ordenarlas 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 utilizados en cada uno de ellos con la finalidad de realizar lo siguiente.



- a) Eliminar los formatos que no se emplean.
- b) En los formatos útiles, analizar:
- Utilidad de su información.
 - Sus características funcionales, como áreas que emplean la forma, secuencia de la información, número de copias y llenado e instructivo de llenado, que debe incluir nombres, clave, objetivo. Medios de control (quién autoriza, quién revisa), distribución, etcétera.
 - Características materiales. Por ejemplo, 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. Después, según los resultados, se procederá a ajustar las formas para luego implantarlas.

Ejemplos de formas



COMPROBANTE DE GASTOS \$

IMPORTE (EN LETRA)

CONCEPTO

CARGUESE A:

No. DE CUENTA	N O M B R E	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

<p>TITULAR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Original y copia de Tasa del Banco de la Nación - Original y Copia del Documento de Identidad 	<p>APODERADO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Original y Copia de la Carta Poder - 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

Otros formatos

De línea y casillas combinadas

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

Por último, se presenta un cuestionario para analizar y evaluar la funcionalidad de las formas.



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 crear diagramas de flujo, se puede emplear **Office Word** o **PowerPoint**, con la simbología que aparece en la barra de herramientas.

Procedimiento para hacer un diagrama de flujo con Word o PowerPoint:

- 1) Dar clic en Insertar.
- 2) Seleccionar Formas.
- 3) Se despliegan líneas y figuras con las cuales podemos diseñar el organigrama.
- 4) En la barra de herramientas, dar clic en Insertar.
- 5) Dar clic en SmartArt.
- 6) Aparece la figura para el diseño.
- 7) Seleccionar mediante un clic la figura o figura elegidas.
- 8) Comenzar el diseño.

Otra opción es **Microsoft Visio**, programa de dibujo cuyas herramientas 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 en el campo de ingeniería y arquitectura, con añadidos para desarrollar diagramas de negocios, su adquisición por Microsoft implicó cambios drásticos de directrices, y a partir de la versión de Visio para Microsoft Office 2003 la creación de diagramas para negocios pasó de añadido a ser el núcleo central del

negocio, minimizando las funciones para elaboración de planos de ingeniería y arquitectura.

QPR ProcessGuide es una herramienta polivalente para soluciones relacionadas con procesos para diferentes negocios, como 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, etcétera).



Dependiendo de la solución, el uso de ProcessGuide, junto con otros productos QPR ofrece beneficios adicionales. Sin embargo, las mejores bondades 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 continuar luego con proyectos secuenciales hacia un uso corporativo.

QPR ProcessGuide provee las siguientes opciones:

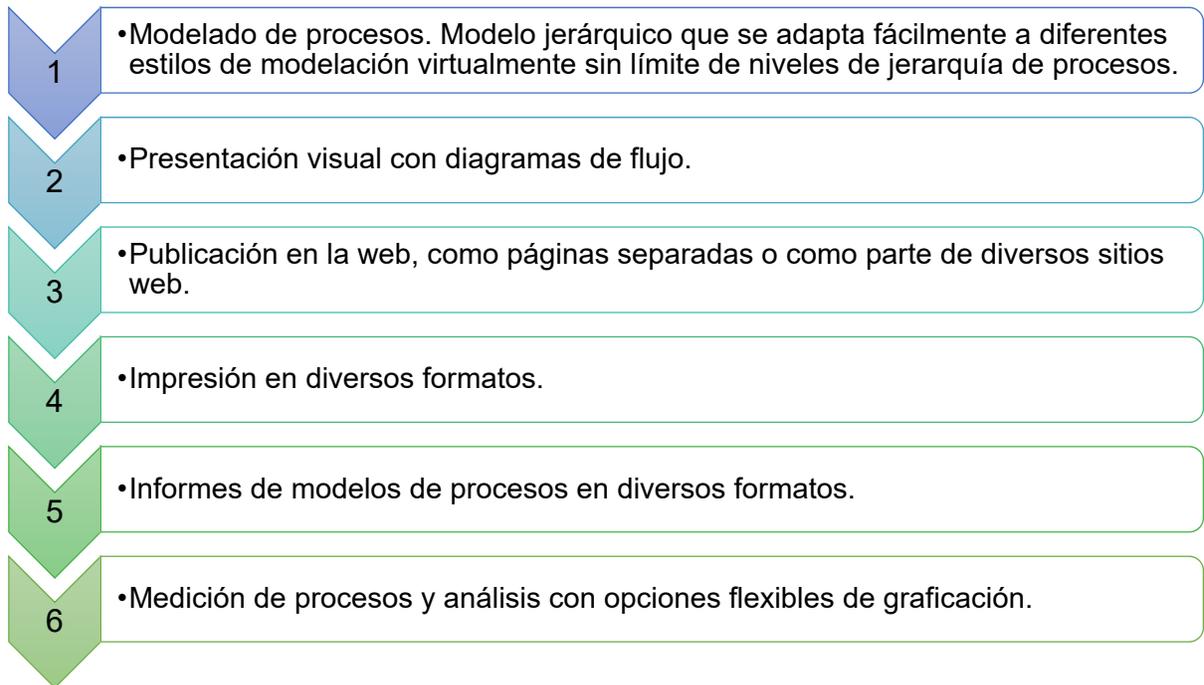


Figura 8.21. Opciones de QPR

La simulación para validar nuevos procesos y opciones de animación permite verificar la manera como funciona el proceso antes de implementarlo en la realidad, y determinar el impacto que tendrá un cambio o la creación de un nuevo proceso en términos de tiempo, costos, etcétera.

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

En cuanto a soluciones, por su naturaleza, ProcessGuide es una herramienta de uso general para diferentes propósitos orientados a la administración y mejora 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).

La herramienta ProcessGuide ha sido aplicada con éxito en las siguientes áreas.

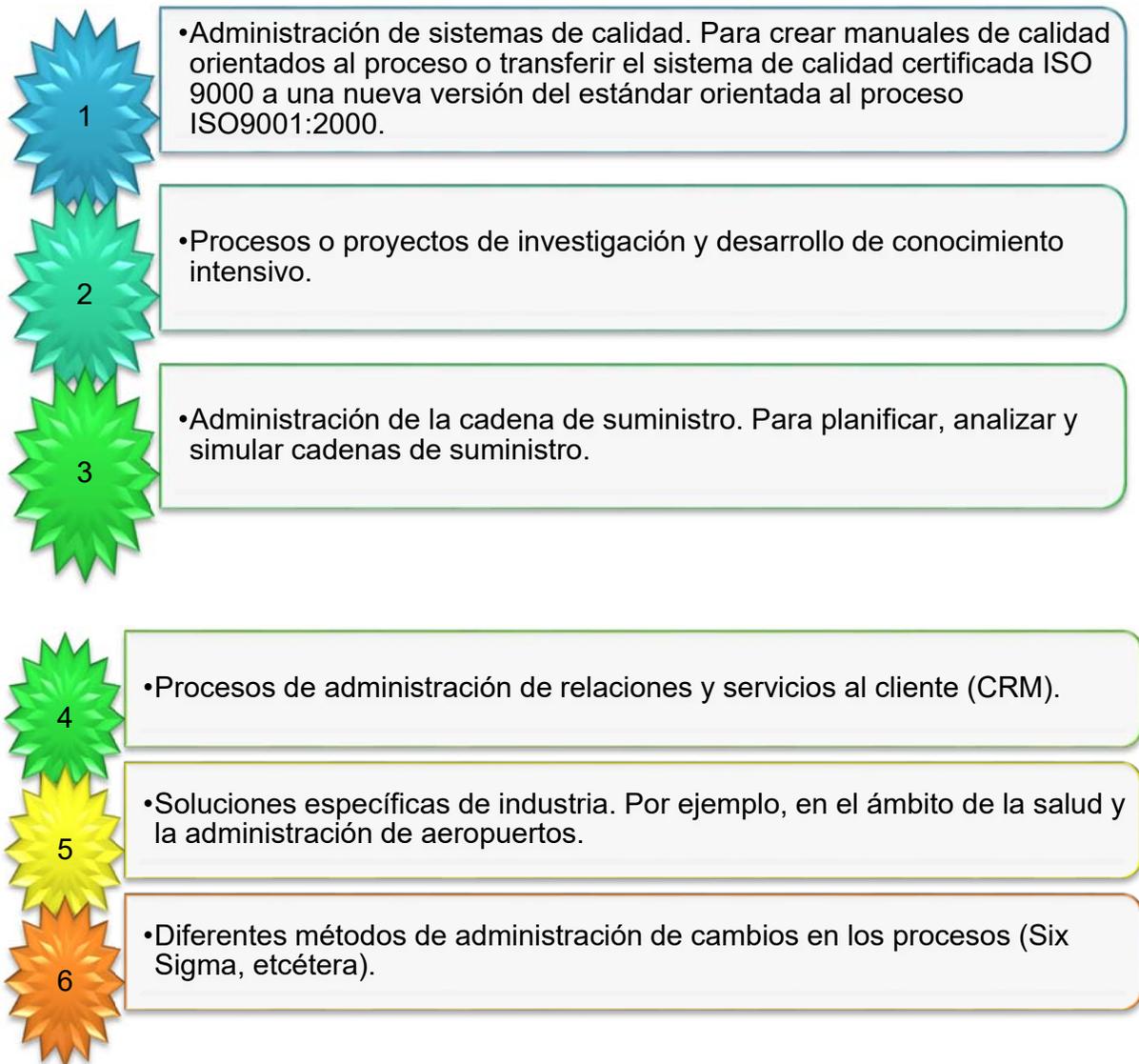
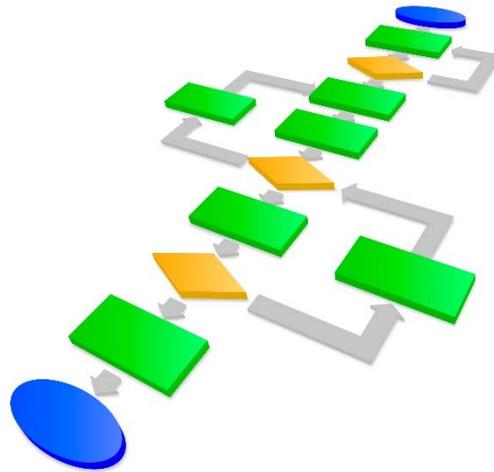


Figura 8.22. Áreas de aplicación de QPR

RESUMEN DE LA UNIDAD

Se estudiaron los procesos administrativos y su relación con los procedimientos, así como la importancia de considerar a la empresa desde un enfoque holístico, integral y sistémico en el análisis de sistemas y procedimientos. De igual forma, se abordó el diseño de procesos y procedimientos, el mapeo y la representación gráfica de los procedimientos o diagramas de flujo. Por último, se identificó el *software* para elaborar diagramas de flujo digitalmente, y se examinó lo correspondiente al análisis y diseño de formas.



BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulos	Páginas
Franklin (2009)	3	77
	6	253
	7	297
Rodríguez (2002)	2-6	15-100
	8-10	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 su raíz y proponer soluciones. Esta investigación deberá estar debidamente organizada, con una estructura sistemática, controlada y crítica, sin dejar 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 planeación y metodología, y exige 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 analizar y simplificar procesos administrativos.

Considera la metodología no como simples pasos a seguir, sino como todo un proceso. Inicia con la percepción y determinación de la problemática, pasando por la definición de los procedimientos de estudio a examinar, programa de trabajo, investigación para recabar información, descripción y análisis del procedimiento, así como la presentación de propuestas; termina con 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 indispensable que todo esté debidamente preparado. El analista responsable tendrá muy claro cuál es la problemática y conocerá las condiciones del trabajo que se realiza. Para ello, debe documentarse revisando la información, como los manuales disponibles, organismos, entre otros. 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 detalles del estudio. Una investigación preliminar o reconocimiento es importante para precisar cuáles y cuántos procesos y procedimientos se van a examinar.

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

Mediante la investigación preliminar, identificaremos la ubicación, naturaleza y extensión de los procedimientos, los conocimientos y habilidades que requieren los

analistas, tiempo, personal y recursos materiales y financieros necesarios para llevar a cabo el estudio.

En la investigación preliminar, 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 cuente la empresa, como registros de personal, revisión de estudios previos, etcétera; además de información sobre campo de trabajo, organigramas, reportes, cifras, formas, etcétera. Será necesario visitar cada unidad de trabajo para conocer los subsistemas y procedimientos y sus métodos. Este preliminar nos permitirá tener un conocimiento general de las actividades u operaciones administrativas que se llevan a cabo en la organización, evaluar la efectividad, explorar las áreas donde hay problemas para luego evaluar una revisión, establecer medidas correctivas y, finalmente, estimar tiempos y recursos necesarios.

Con la información anterior, se realizará el proyecto del estudio ateniendo los siguientes elementos.

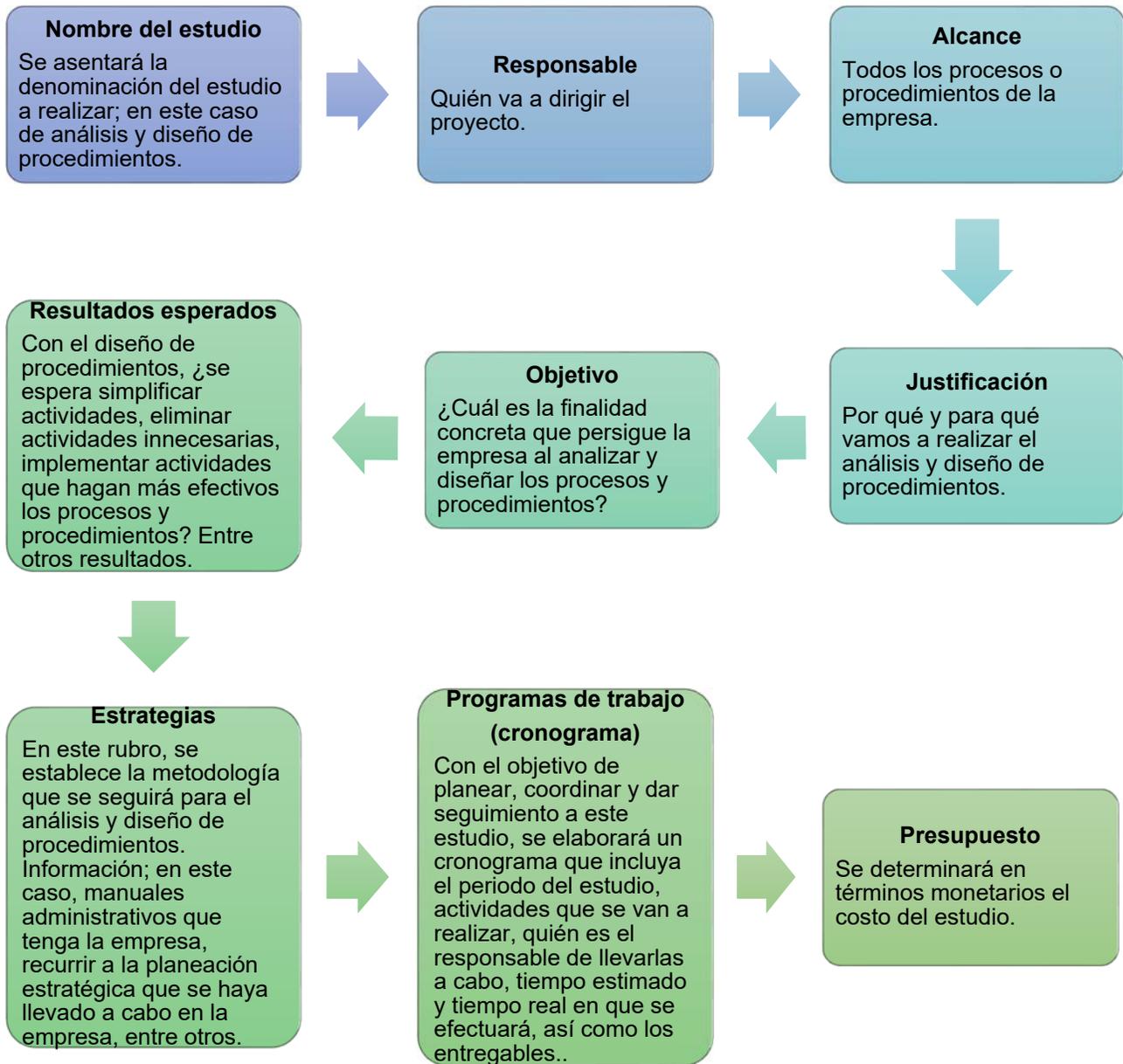


Figura. 9.1. Contenido del proyecto de estudio

El proyecto se presenta ante el titular de la organización para que lo autorice y se lleve a cabo con la participación de todos sus integrantes.

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 recopilar los 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, entre otras: investigación documental, observación directa, entrevista con el personal, consulta a sistemas de información, cuestionarios y cédulas.

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 fuente de primera mano: el contacto directo con el procedimiento a estudiar. Consiste en reunirse con la persona que interviene en el procedimiento a fin de interrogarla meticulosamente para obtener información. Este procedimiento es el más usado y completo, ya que no sólo se obtienen respuestas, sino también se perciben actitudes y se reciben comentarios; de igual manera, permite descubrir deficiencias en las operaciones, departamentos, etcétera.



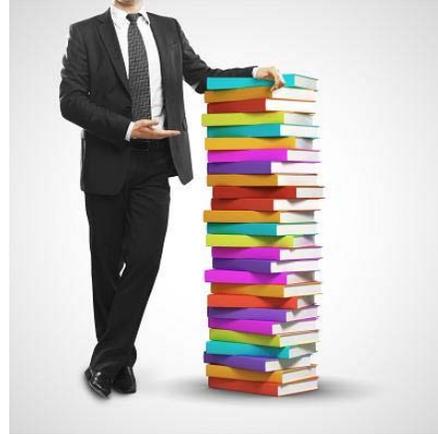
9.2.2. Observación directa del procedimiento



La técnica de observación del procedimiento es un elemento complementario de gran valía porque no sólo al investigar es posible percatarse del procedimiento sino también al observar la cultura que impera en esa área de trabajo. Debe aplicarse correctamente, pues a veces genera inhibición en las personas o, cuando se les comunica anticipadamente que serán observados, manifiesten actitudes simuladas.

9.2.3. Información documental

Por último, la investigación documental se debe manejar con cierta rigurosidad; hay que seleccionar información de 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 e investigar las áreas involucradas, el siguiente paso es ordenarla y clasificarla para proceder a examinarla.

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

procedimiento no está funcionando correctamente, debe clasificarse, dividirse o separarse la información, como se ejemplifica a continuación.

1. **Antecedentes.** Reglamentos y base legal, cómo se ha atendido, sus repercusiones en otras unidades, organizaciones, clientes, etcétera. También 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 establecer la situación actual, es necesario considerar los siguientes aspectos.



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

Ahora, para realizar el análisis, el proceso que se debe seguir abarca los siguientes puntos. Recordemos que el propósito es conocer la naturaleza, características y comportamiento del procedimiento, sin perder de vista su relación, independencia e interdependencia e interacción interna y con el ambiente, y obtener el diagnóstico que muestre su estado real.

- Tener conocimiento del hecho o situación que se estudia.
- Describirlo.
- Descomponerlo para conocer sus detalles y aspectos.
- Examinarlo 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 (los fenómenos administrativos no se comportan de forma aislada; son productos del medio ambiente que les rodea).
- Identificar y explicar las diferencias y causas para resolverlas formulando un “diagnóstico” de la situación, a fin de 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 con el propósito de encontrar la falla. La labor de un procedimiento, finalmente, es 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.

Se establece a continuación la metodología para el análisis de procedimientos.

Concepto	Descripción
1. Seleccionar el procedimiento a realizar	Considerar tres factores: económico, técnico y de relaciones humanas, partiendo de que un procedimiento se considera aplicable siempre y cuando el trabajo sea repetitivo y pueda emplearse una y otra vez.
2. Registrar todos los datos relativos al procedimiento mediante la preparación de diagramas de flujo.	Se refiere al registro de derechos: evitar confusiones; por ello se deben hacer cuadros, graficas, tablas, etcétera. Según el tipo de datos, la idea es llegar a registros claros para que alguien más los entienda. También pueden emplearse hojas de trabajo de procesos de análisis.
3. Examinar críticamente los datos del procedimiento mediante todos los datos relativos al procedimiento, considerando el qué, cómo, quién, dónde, cuándo y por qué.	Analizar los hechos organizándolos de tal forma que se relacionen con los objetivos, y descubrir dónde está la falla 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 plantear preguntas como las siguientes.

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

<p>5. Implantar el procedimiento propuesto y mantenerlo actualizado y con los controles adecuados.</p>	<p>Para implantar el procedimiento propuesto, debe adoptarse. Para que esto sea posible, es necesario contar con la aprobación de la dirección. En este sentido, se preparará un informe que contenga básicamente lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none">a) Costos relativos a cada procedimiento (actual y propuesto)b) Decisiones ejecutivas para su implantación <p>Es importante contar con el apoyo del jefe del departamento, por lo que se sugiere discutirlo antes con él. De esta manera, 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 asegurar 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, etcétera).
- conlleva un análisis de procedimientos (duplicidades, información innecesaria, tiempos ociosos, falta de control, etcétera).
- implica un estudio de modificación que considera 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 sus ejecutivos para que den su opinión sobre la redacción final, o en su caso realicen las observaciones necesarias y posteriormente den su aprobación.



Una vez que los ejecutivos han aprobado los procedimientos, se comentan con los dueños (responsables directos) de cada uno de esos procedimientos; si es el caso, se afinan detalles y luego se incorporan 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.

La sensibilización puede enfocarse a una presentación inicial del nuevo procedimiento, donde 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 que lo llenen los usuarios finales y marquen sus observaciones, y así se vaya afinando el procedimiento hasta ajustarse a las necesidades definitivas. Es altamente recomendado implementarlo de manera paralela al nuevo procedimiento; así, se van familiarizando con él y se deja poco a poco el procedimiento viejo, de tal modo que, al aplicarse por completo, no genere ningún desconcierto ni falta de participación y compromiso.

RESUMEN DE LA UNIDAD

Estudiamos cómo se integra el proyecto para el análisis y simplificación de procesos y procedimientos administrativos. El cronograma es parte fundamental del programa, en tanto muestra las actividades, responsables, tiempos estimados y reales, entregables y observaciones del proyecto.

Además, nos referimos al momento de recolección de información, entrevistas, observación e investigación documental. Concluida la etapa de recopilación de información, se describen y 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

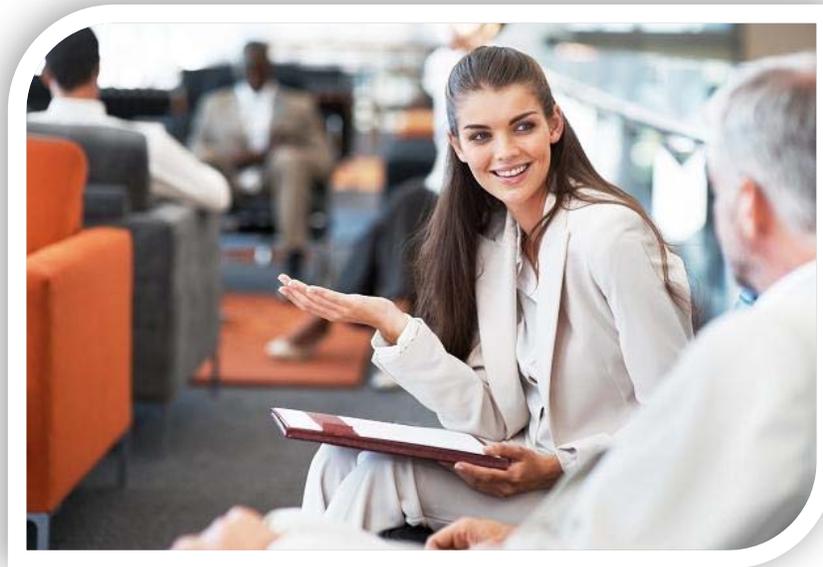
La interdependencia entre las condiciones de trabajo y la productividad ha tardado mucho en reconocerse debidamente. La primera revelación fue que los accidentes de trabajo tenían consecuencias económicas, no sólo físicas, aunque al principio no se consideraban sino sólo los costos directos (asistencia 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, testigos e investigadores del accidente; interrupciones en la producción; daños materiales, retrasos, probables gastos judiciales y de otros órdenes; disminución de la producción al substituir al accidentado y, más tarde, reincorporarlo a su trabajo.



Los espacios físicos son muy importantes; sin todo lo relacionado con seguridad e higiene, buena iluminación y ventilación, distribución de espacio, mobiliario y equipo adecuados, el trabajador disminuiría su seguridad. Entonces, es indispensable analizar el 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. Asimismo, abordaremos el tema de normas para el espacio de áreas administrativas y 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



Es muy importante atender el espacio físico donde se van a realizar los procedimientos, sea en un área específica o intercambio con diversas áreas. Evidentemente, existen circunstancias que, aunque se examinen 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” es “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 consisten en limpiar, desechar, clasificar, acomodar y mantener, sobre todo cuando el espacio no permita otra opción.

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, quizá se pueda 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 considerar el espacio, distancia y cruce con otros procedimientos.

Figura 10.1. Formas de resolver problemas de distribución de espacios

Otros aspectos en cuanto a la distribución de espacios podrían ser, según Franklin Fincowsky (2009, p. 95), los siguientes:

- 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.

10.2. Distribución de personas y mobiliario

Concentración del personal

Existen dos espacios: privados y áreas comunes o generales. En los lugares de trabajo, debe haber despachos aislados por diversas razones, ya sea por jerarquía, espacio para juntas, etcétera.

Al evaluar la necesidad de despachos privados para un individuo o grupo de empleados, se tomará en cuenta que, por su tipo de trabajo, requieren lo siguiente (Franklin, 2009, p. 99):

- Estar protegidos de distracciones visuales, como el tránsito normal de oficina.
- Prevenir distracciones causadas por el sonido, como 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.



Circulación del trabajo

Este aspecto tiene gran 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, servicios, etcétera. Asimismo, se ha comprobado la relevancia 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 las requieran.

En todo caso, lo fundamental es estudiar los procesos y fronteras departamentales, así como 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 y para toda la empresa deberá estar basada en las características de la tecnología, equipo, materiales, tipo de procesos que se están llevando a cabo y, desde luego, las dimensiones de la planta.



En este orden, Franklin (2009) establece los siguientes principios:

Integración total.

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

Mínima distancia recorrida.

Distribución de 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, habrá servicio de agua y un lugar asignado para las cosas personales, cerca de las áreas de trabajo para evitar pérdidas de tiempo.



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

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

Iluminación

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



Según Franklin (2009, p. 107), se aconseja la luz difusa con preferencia a la iluminación directa. Con ella, se evitan 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.

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

Según la OIT, se calcula que 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).

Con regularidad, la iluminación, factor de mayor importancia y más fácil de corregir, debe adaptarse a la naturaleza del trabajo. Los aspectos que dependen de la iluminación son el 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 su interior o exterior, pues llegan a afectar la productividad de los empleados. En la industria manufacturera, donde se fabrican tubos de diferentes materiales, la maquinaria



empleada para ello, como troqueladoras, dobladoras o cortadoras de metal, entre otras, producen una serie de sonidos que, por ser constantes y de alta intensidad, podrían ser molestos para el personal y ocasionarle tensión, enojo, y aun daños a nivel físico en el oído. Esto provocaría alteración del clima organizacional, debido a que los trabajadores se sentirían molestos, tensos o “cansados del ruido”.



El ruido constante llega a 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.

Se puede dar el caso de una empresa cuyos sonidos internos no representen una alteración, pero sí los externos, al estar ubicada cerca de una vía de comunicación complicada, o junto a una empresa que sí produzca sonidos constantes. En esta situación, es recomendable sellar puertas y ventanas, e integrar música agradable.

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 labore en un clima físico agradable y sea más productivo.



Ventilación

Es fundamental una ventilación adecuada, en especial si se trabaja con materiales químicos, o donde existe alta concentración de personal.

Por muchos que sean, los metros cúbicos de aire de un local de trabajo 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 será inversamente proporcional al tamaño del local.

No debe confundirse ventilación con circulación del aire. La primera sustituye al aire viciado por aire fresco; la segunda mueve el aire 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, pero no lo renuevan.

Propósitos de la ventilación en locales:

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

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

Uso de colores

Otro aspecto del ambiente físico en las organizaciones es el uso de colores en techos, paredes, pisos, mobiliario y equipo de trabajo.

Observa Franklin (2009) que el color produce efectos psicológicos, por lo que es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- No emplear el color blanco en superficies o muros que reciban luz solar directa.
- Los tonos que tienden al gris o violeta se consideran deprimentes; no se aconsejan.
- El color rojo produce irritabilidad y excitación; no se recomienda.
- El verde claro y el azul se consideran fríos y sedantes; se sugieren para zonas calurosas.
- Los colores que tienden al ocre claro, crema y beige producen sensación de calor; son adecuados en clima frío.
- El uso adecuado de los colores estimulará al trabajador en el desempeño de sus funciones al contar con un ambiente físico agradable.

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) desempeñan un papel esencial dentro de las organizaciones, ya que la distribución de los espacios físicos, ubicación de materiales y servicios, etcétera, están relacionados con la calidad del servicio y atención no sólo al personal, sino a los clientes. Con todo, Franklin (2014) advierte que, cuando se estiman las áreas de trabajo (superficie neta), se omiten algunos factores que implican una mayor disponibilidad de superficie y ubicación (servicios).

Por ello, es básico 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, entre otros. Por ejemplo, instalar suficientes contactos eléctricos de piso para equipo de oficina, a fin de evitar tropiezos con cordones que cuelgan del techo o están insertos en las paredes. Si a la superficie total se suman los servicios señalados, se obtiene así la superficie bruta requerida para su construcción.

BIBLIOGRAFÍA DE LA UNIDAD



SUGERIDA

Autor	Capítulo	Páginas
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

En general, los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa. El término *documentos* se refiere tanto al papel como a documentos archivados en una computadora, disco compacto o memoria USB.

Estos documentos reúnen datos agrupados para crear sistemas de información en cuanto a organización, procedimientos, áreas funcionales, operación, entre muchos otros. Es decir, presentan una visión de conjunto del organismo social, así como la ejecución correcta de las actividades a realizar por sus integrantes, para propiciar la uniformidad del trabajo.

Objetivo:

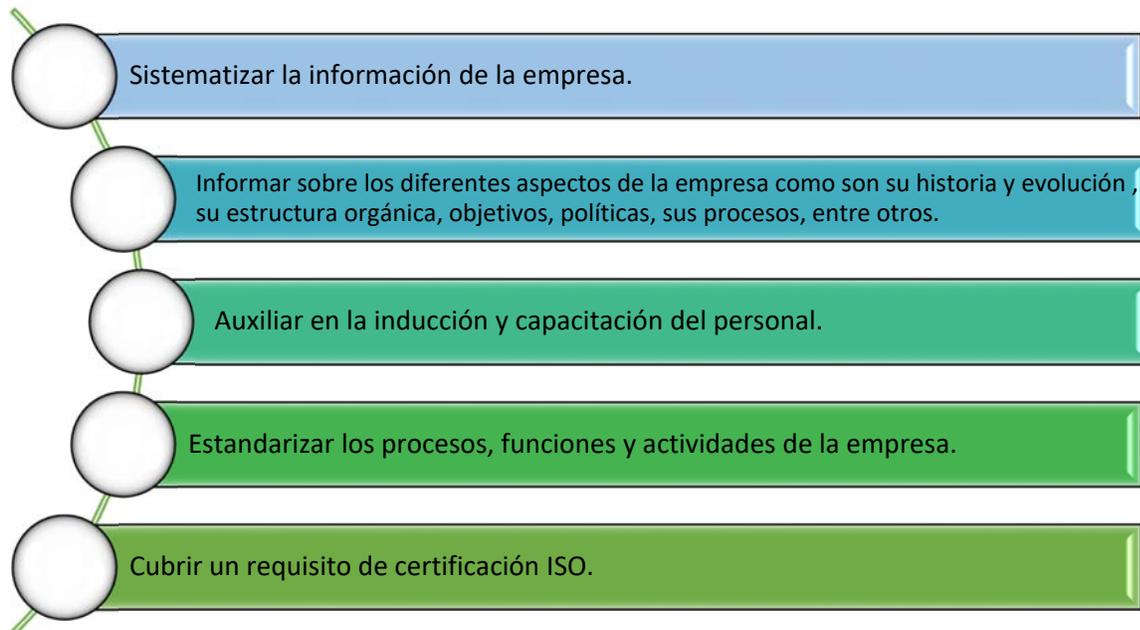


Figura 11.1. Objetivo de los manuales administrativos

Entonces, al presentar información importante de la empresa, los manuales constituyen una guía que da soporte a la organización y comunicación: son de gran provecho para lograr una administración eficiente.

Otros objetivos de los manuales administrativos:

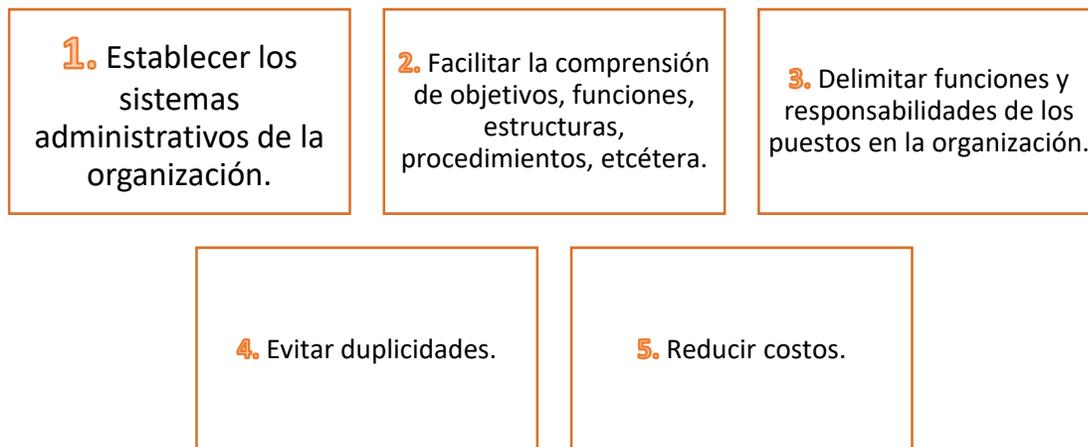


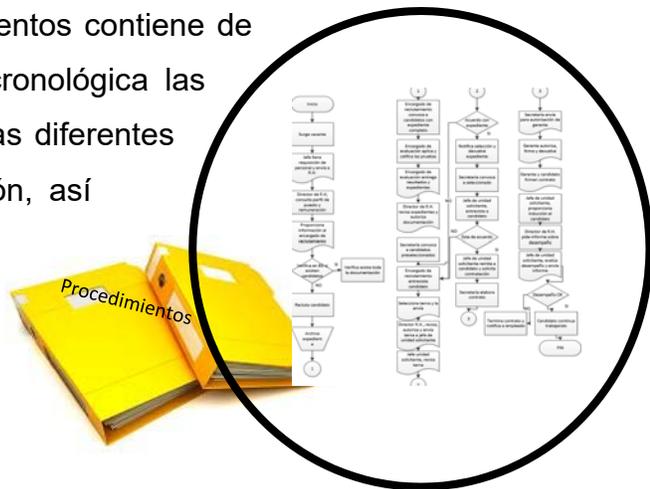
Figura 11.2. Otros objetivos de los manuales administrativos

En esta unidad, analizaremos en particular los manuales de organización y de procedimientos. El primero se puede definir como un documento que contiene la explicación necesaria que permite conocer el funcionamiento interno de una organización en lo referido a la descripción de tareas, ubicación, requerimientos y puestos responsables de su ejecución. Auxilia en la inducción del puesto, adiestramiento y capacitación del personal, ya que describe 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,



pues 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 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 brinda información básica en cuanto a la dinámica funcional de la organización.



Todos los manuales administrativos guardan una estructura básica y de contenido. En lo que respecta al manual de organización, presenta la siguiente.

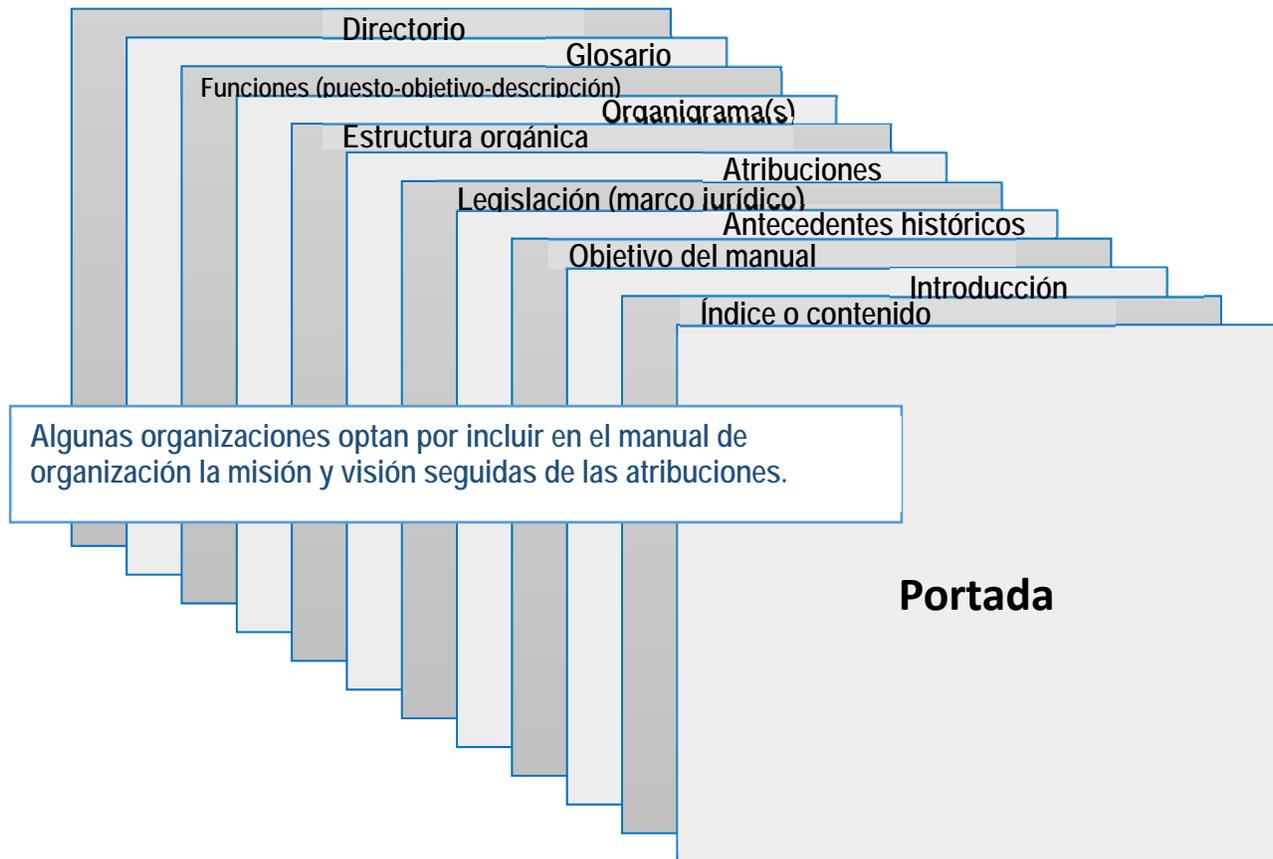


Figura 11.3. Estructura del manual de organización

Asimismo, son diseñados bajo una metodología específica. El manual de organización sigue esta metodología:

- 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:

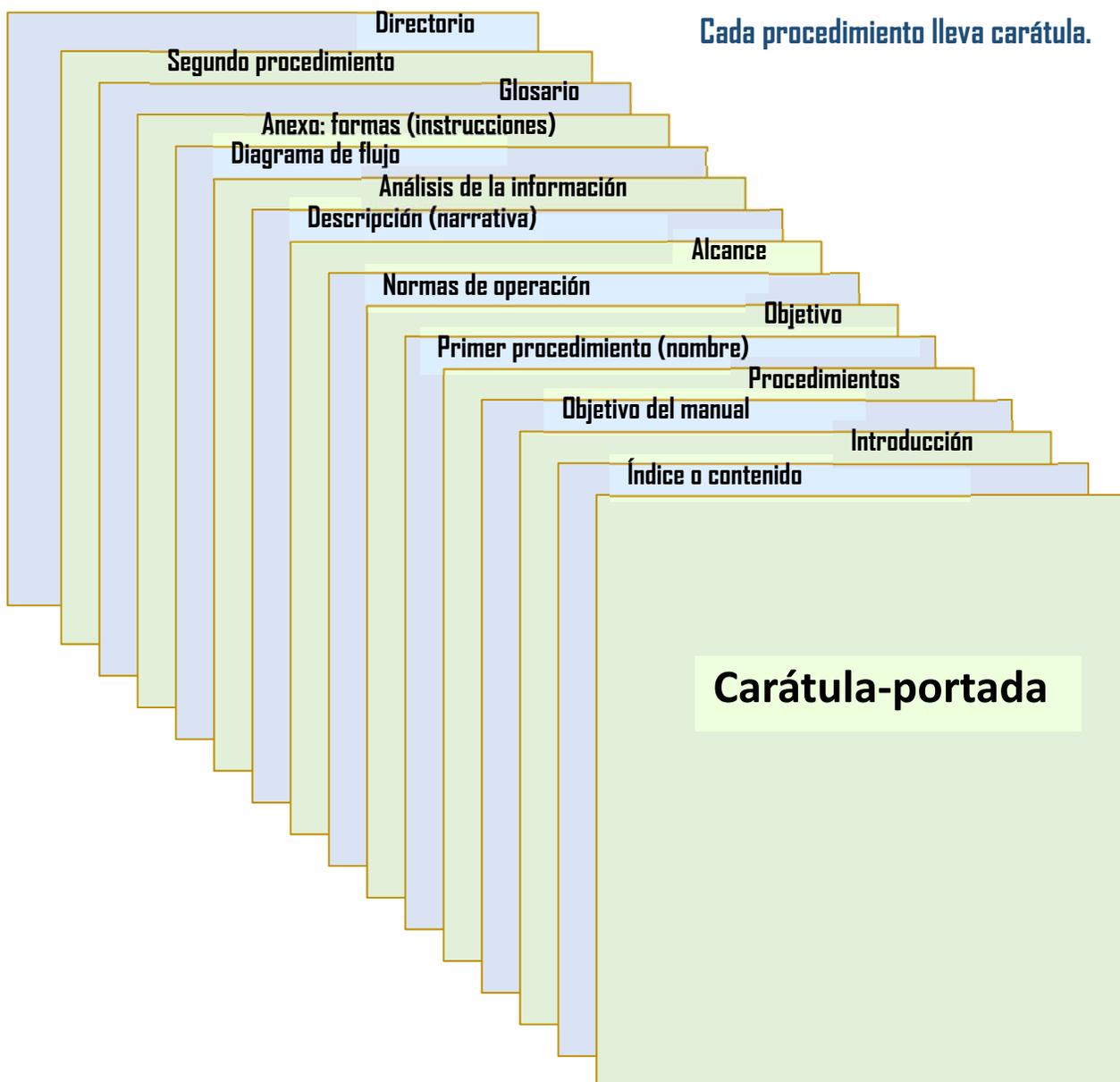


Figura 11. 4. Estructura del manual de procedimientos

De manera general, el manual de procedimientos implica 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 afirmó, los manuales administrativos contienen información ordenada y sistematizada de la empresa. Por tanto, son documentos que presentan datos agrupados para crear sistemas de información y muestran una visión de conjunto del organismo social, así como la ejecución correcta de las actividades a realizar por sus integrantes, para propiciar la uniformidad del trabajo; sirven como un medio de comunicación y coordinación, con el fin de registrar y transmitir la información de la organización.



Algunos propósitos de los manuales de procedimientos:

- Presentar una visión global del organismo.
- Fungir como 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, etcétera.
- Servir como medio para una 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 este tipo de manuales administrativos parte de que las empresas pequeñas y medianas cuentan, por lo regular, con una estructura organizacional

pequeña; es decir, no tienen gran cantidad de niveles jerárquicos ni áreas, y su número de puestos son poco especializados, por lo que el manual de organización de esas empresas no es de gran magnitud. Pero, ante el crecimiento y expansión de las empresas, la cantidad de puestos y áreas asciende, así como su especialización, lo que hace más complejo la utilización de un solo manual. En consecuencia, en vez de un solo manual para toda la empresa, se elabora uno por área, con información específica del área correspondiente.

III. Por su contenido

La magnitud de la empresa y la naturaleza y complejidad de sus funciones servirán para determinar la especialidad y cantidad de los manuales. Tal vez una empresa pequeña puede contener su información en un manual de organización y uno de procedimientos, pero conforme la estructura de la empresa crece y el número y naturaleza de sus funciones se va sofisticando, es necesario elaborar también manuales especializados, de bienvenida, calidad, formas, diagramas, puestos y aun de llaves.

IV. Por su ámbito

- **Manuales generales.** Contienen información global de la empresa.
- **Manuales específicos.** Reúnen información detallada de toda la empresa o una de sus áreas.

Los manuales de organización se clasifican en generales y específicos. Los primeros presentan información ordenada y sistematizada acerca de toda la estructura de una organización; los segundos, información ordenada y sistematizada sobre 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 serán impresos.



Comencemos por el manual de organización.



[Véase este ejemplo para elaborar un manual de organización.](#)

Manual de organización (estructura básica)

Ya se sabe que el manual de organización es un documento de apoyo administrativo que contiene de forma ordenada y sistemática información sobre las funciones y objetivos de una organización, además de dar a conocer su marco legal, atribuciones y organización. Asimismo, describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades, constituyendo un apoyo de consulta para el personal. Ahora bien, debe presentar al menos los siguientes elementos.

1. Portada o identificación

Datos mínimos:

- Nombre y logotipo de la organización
- En caso de ser específico, área que abarca
- Lugar y fecha de elaboración
- Número 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

Contiene el propósito que se pretende alcanzar con la aplicación del manual, mediante una redacción clara y concreta, donde se respondan el ¿qué? y el ¿para qué?

5. Antecedentes históricos

Se realiza una descripción de la historia de la empresa o, si se trata de un manual específico, del área a la que corresponda el manual (principales aspectos de su evolución histórica hasta la actualidad).

6. Legislación o base legal

Listado de las leyes, tratados, acuerdos, y reglamentos que normen las funciones de la empresa (constitución, tratados, leyes, códigos, etcétera).

7. Atribuciones

En el caso de las dependencias de la administración pública, las funciones que debe 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; éstas se copiarán fielmente en esta parte del manual. Se transcriben textualmente las facultades otorgadas a la dependencia o entidad incluidas en el Reglamento Interior, señalando el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo, inciso y texto de la misma.

8. Estructura orgánica

Listado de áreas, puestos y niveles jerárquicos de una empresa.

9. Organigramas

Se grafica el (los) organigrama(s) que corresponda(n), ya sea 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) y descripción detallada de funciones (donde se enlista y redacta la información relacionada con cada área o puesto).

11. Glosario de términos

De conformidad con las funciones que se realizan en las organizaciones, se utiliza un vocabulario técnico. Entonces, el glosario se conforma de 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 y nombre de las personas que los ocupan, ubicación dentro de la empresa, teléfono y correo electrónico.

Ahora, estudiaremos el contenido del manual de procedimientos, que debe reunir al menos los siguientes elementos.



[Véase este ejemplo de una guía técnica para elaborar un manual de procedimiento.](#)

1. Carátula (portada)

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

Contenido del manual de manera secuencial, especificando cada una de las páginas donde 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

Sirve para explicar de forma general al usuario lo que va a encontrar en el manual y la importancia de éste para la organización. Además, presenta a quien lo revisa

las funciones de la organización o área de que se trate; importancia, propósito, a quién está dirigido, apartados, recomendaciones para su consulta, etcétera.

4. Objetivo del manual

Conjunto de beneficios que se adquieren al poseer la explicación de los procedimientos que se realizan en la organización, así como los formatos utilizados en cada procedimiento. Se especifican los resultados que se pretende alcanzar. Para su redacción, se iniciará con un verbo en infinitivo, enunciando claramente el para qué y para quiénes está dirigido el manual.

5. Enlistar los procedimientos

Listado de los procedimientos y sus elementos que se pretenden incluir en el manual.

5.1. Carátula con el procedimiento (cada procedimiento lleva 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

Qué se persigue con el procedimiento.

5.3. Normas de operación

Se incluye el conjunto de políticas y reglas contempladas en la realización de los procedimientos, puesto que darán 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) del manual de procedimientos, especificando el área que se analiza.

5.5. Descripción de la narrativa

Explicación del procedimiento por escrito. Por lo regular, se hace en forma de libreto con los elementos siguientes: número de actividad, responsable, actividad y, si en esa actividad se utiliza un formato, clave.

Primero, se tiene que diagramar el procedimiento; posteriormente, hacer su descripción. Sin embargo, para presentarse en un manual, primero se explica el procedimiento por escrito y luego se muestra el 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, etcétera, de la información recopilada.

5.7. Diagrama de flujo

Representación gráfica de un procedimiento. Aunque existen muchas simbologías, suele emplearse la ANSI (American National Standard Institute), para la certificación ISO.

5.8. Anexo (formas). Instrucción de su llenado

Se tienen que integrar los formatos (se generan junto con los documentos necesarios para llevar a cabo los procesos) con los originales; en caso de que alguno tenga un valor económico (como las facturas), se le anota una leyenda de confidencialidad o no validez.

El instructivo de llenado es para que el usuario conozca la forma de requisitar el formato de manera correcta.

5.9. Glosario

Se anotan aquellas palabras que tengan un significado especial en la organización. 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. Se anotan 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 contar con información general acerca de la empresa o área para la que se va a elaborar el manual.
- B. Con base en la información anterior, se determinan al responsable de la elaboración del manual y al equipo de trabajo para realizarlo.
- C. De conformidad con la persona que nos asignó la elaboración del manual, delimitaremos el universo de estudio, determinando el área de estudio y las estrategias a seguir, así como su alcance.

D. Programa de trabajo. Con base en la información recabada y una vez puntualizado el universo de estudio, podremos 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 en qué tiempo. Se deben tomar en cuenta todos los requerimientos y procedimiento que fundamentan el trabajo a realizar.



Figura 11. 6. Diseño del proyecto

2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

Ahora es el momento de presentar a las autoridades el proyecto para elaborar el manual de organización. Es importante recordar que todo proyecto debe incluir datos mínimos como 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 de la participación no sólo del equipo de trabajo, sino de la empresa y de los individuos que proporcionarán la información que comprenderá el manual. Es recomendable presentar el proyecto al área que va a intervenir directamente, al área afectada y al área responsable.

Al responsable del proyecto se le denomina líder o gerente de proyecto, quien guía, coordina y motiva 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, en el caso del manual de organización, procederemos a diseñar un cuestionario 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 y registro de los hechos; tener la información específica y útil; consultar documentos (base jurídica, circulares, oficios, etcétera). De igual forma, se llevan a cabo la observación directa y la encuesta, donde, a través de entrevistas personales y una guía de preguntas (cuestionario), se obtiene información preliminar al análisis y la información para elaborar el manual.

4. Análisis de la información

Una vez que se tiene la información, se debe ordenar y sistematizar para continuar con el análisis. Tomando como punto de partida el contenido del manual de organización, revisaremos la información recabada para detectar, en primer lugar, si no faltan datos; y, luego, proceder a clasificarla en el orden que se plasmará en el manual.

Aquí deben responderse las siguientes interrogantes: ¿qué trabajo se hace?, ¿para qué se hace?, ¿quién lo hace?, ¿cómo se hace?, ¿con qué se hace?, ¿cuándo se hace?

5. Elaboración del manual

Ahora podemos elaborar los antecedentes históricos, transcribir la base legal de la empresa, crear la estructura orgánica y los organigramas, describir funciones y puestos, y formular el directorio y el glosario de términos. Posteriormente, lo estructuraremos con su portada, índice, introducción, etcétera. El manual quedará formalmente integrado.

6. Presentación del manual para su aprobación

Integrado el manual, se convoca a una junta para presentarlo a las autoridades, quienes otorgarán la autorización de darlo a conocer e implantar.

7. Implantación del manual

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

8. Revisión y actualización

Las manuales no son documentos que deban permanecer estáticos, porque el mundo actual genera cambios constantes tanto en el medio ambiente en que se desarrollan las organizaciones como en las propias empresas. Es necesario, entonces, revisar y actualizar permanentemente el manual.

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 quién estará a cargo del proyecto; 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, etcétera), para determinar el objetivo, alcance, profundidad y recursos disponibles, y con ello elaborar la planeación del proyecto del manual de procedimientos, es necesario hacer una lista de las actividades a efectuar de inicio para su elaboración:
 - a) Concretar el objetivo del proyecto.
 - b) Determinar las áreas que se van a diagnosticar.
 - c) Obtener autorización de la alta dirección, donde se comprometa a proporcionar todo el apoyo para crear el manual de procedimientos.
 - d) Conocer el área donde 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 dudas, se hará una entrevista.
- i) Elaborar un programa de entrevistas asignando el día, hora y responsable de realizarlas.
- j) Aplicar 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 integrarlos en el manual: formato original, formato en reducción con señalamientos, instructivo de llenado y diagrama de circulación del formato.
- s) Integrar el manual con portada, índice, introducción, lista de procedimientos, normas de operación, alcance, etcétera, y diagrama de circulación del formato por diversos departamentos.
- t) Mostrar el manual de procedimientos a los involucrados.
- 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 un área específica. Desde luego, si la organización se involucra en un cambio de procesos, no se puede realizar sólo en un área, pues lo que le sucede a un área afecta a toda la organización, que es un sistema. De esta forma y con base a la información reunida en la investigación preliminar, se establecen de manera clara y concreta el objetivo que se pretende con el manual y los resultados que se esperan.
 - **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, analizando a su vez los objetivos, estudios, sistemas, procedimientos, ventajas y desventajas del método a utilizar. Es indispensable realizar este trabajo mediante un cronograma de actividades que muestre de forma precisa los tiempos para ejecutarlo, y ayude a 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 personas que participarán 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 tomada de la Dirección General del Personal. 1994. *Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos*. UNAM, Secretaría Administrativa. Disponible en <http://bit.ly/1IG1QeB>

- **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 y el apoyo necesario. Por eso es indispensable formalizar el compromiso de ambas partes para conformar el manual, estableciendo lineamientos de comunicación, reuniones, etcétera. Una vez hecho lo anterior, se redacta un documento que especifique este compromiso.
- **Integración del equipo de trabajo.** Se tiene que determinar quién (quiénes) será(n) el (los) responsable(s) de elaborar el manual. Sin embargo, si no se cuenta con 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 para recabarla, lo que además permitirá precisar la información que no esté clara. Por ello, aquí se establecen las estrategias para hacer el levantamiento de la información, ya sea documental o de campo; en este orden, es necesario aplicar un cuestionario diagnóstico a fin de obtener la información pertinente para conocer el sistema y los documentos generados en él.

El acopio de información se puede hacer a través de las siguientes herramientas:

- **Investigación documental.** Se refiere a la recopilación de la información en documentos relacionados con los procedimientos que se van a trabajar en el manual (oficios, procedimientos, normatividades, alcances, etcétera).
- **Entrevistas.** Consiste en recopilar información, pero, en lugar de hacerlo a través de un documento, se efectúa de forma directa: el personal involucrado en la elaboración del manual conversa con los responsables o implicados 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.** Documentos diseñados de antemano con preguntas lógicas y secuenciales sobre la información pretendida; se aplican al personal involucrado en los procedimientos. Pueden ser de preguntas abiertas, opción múltiple o una combinación de ambas.
- **Observación directa.** Permite examinar e investigar situaciones, hechos, etcétera, con el fin de recolectar datos o información para describir lo que se observa; se acude directamente a los lugares de trabajo del personal y se

verifica y analiza cómo realiza su función. Lo 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 aquí, 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 área en cuestión, los cuales, en su caso, una vez diagramados, se pueden analizar y proponer las mejoras si la autoridad tiene ese objetivo. Si el cambio no es la intención de la autoridad, es suficiente identificar los procedimientos por escrito y diagramarlos.

Cada procedimiento estará integrado por los elementos siguientes:

- Carátula de identificación del procedimiento
- Objetivo
- Normas de operación
- Alcance
- Descripción narrativa
- Análisis de la información

- Diagrama de flujo
- Anexos

5. Validación

Analizada la información, se integra en una carpeta para que el responsable de llevar a cabo el procedimiento determine si éste se comprendió. Se sugiere no engargolar porque eso dificultaría el cambio de las hojas; utilizar una carpeta de argollas es lo mejor, pues 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; de lo contrario, se hacen los cambios sugeridos por el responsable y se vuelve a llevar para su aprobación final. Ya que el manual está revisado por el responsable, se realiza su integración y elaboran las copias.

6. Estructura del manual

Ya que los procedimientos están revisados por el responsable, se integra el manual y realizan las copias. Deben desarrollarse los siguientes apartados del manual:

- Carátula o portada
- Índice o contenido
- Introducción
- Objetivo del manual
- Relación de procedimientos

- Carátula del primer procedimiento
- Estructura del procedimiento (véase punto 4)
- Glosario de 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, se entrega una serie de recomendaciones o sugerencias para que se considere el mejoramiento de los procedimientos; también se propone la planeación del cambio. Posteriormente, se lleva a cabo la implantación o puesta en práctica. Luego, se hace una evaluación de su aplicación en forma aleatoria; de no aplicarse conforme a lo estipulado, se dan las recomendaciones y establecen las medidas correctivas.



11.5. Diseño de manuales de organización y procedimientos

Diseño y presentación del manual de organización

PORTADA

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

Logotipo(s)

Nombre de la dependencia

Título del manual

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

Fecha

Nombre de quien elaboró

Nombre de quien revisó

Nombre de quien autorizó

ÍNDICE O CONTENIDO

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
--	---	--

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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

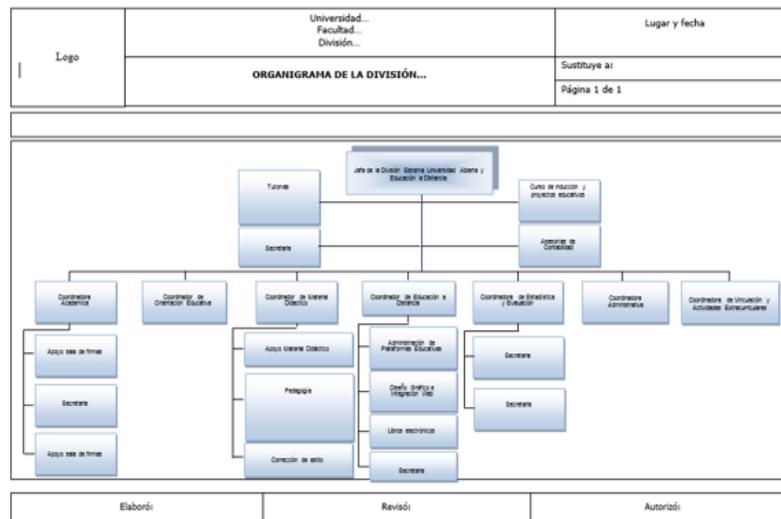
Estructura Orgánica

- 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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
--	---	--

Organigrama





FUNCIONES

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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 operen las modalidades....
- Coordinar los proyectos de....

Coordinación Académica

Objetivo: Reclutar el 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

	FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DIVISIÓN SISTEMA UNIVERSIDAD ABIERTA Y EDUCACIÓN A DISTANCIA	
---	---	---

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

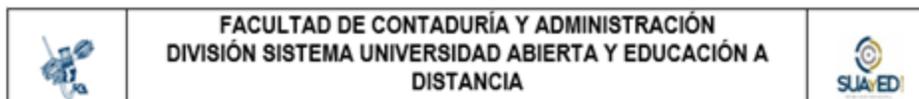
Mtra.
5622....

Coordinación de Orientación Educativa

Lic.
5622628...

Además, cuando se incluye la misión y la visión, se realiza como en el ejemplo.

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

	BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)	CÓDIGO BM-UIS
	10/08/2017	Página 2/102
Índice o contenido		
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

INTRODUCCIÓN

	BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)	CÓDIGO BM-UIS
	10/08/2017	Página 2/102
Introducción		
<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

	BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)	CÓDIGO BM-UIS
10/08/2017		Página 3/102
<p>Objetivo del manual</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>Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____</p>		

RELACIÓN DE PROCEDIMIENTOS

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

PROCEDIMIENTO 1: OBJETIVO, NORMAS DE OPERACIÓN, ALCANCE

	BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)	CÓDIGO BM-UIS
	10/08/2017	Página 5/102
<p>4.1. Procedimiento 1: En Caso de recibir una alerta de asalto.</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>4.1.1. Objetivo</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>4.1.2. Normas de operación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Es obligación del operador de la central de alarmas, estar operando las 24 horas que corresponden a su turno. • Es obligación de los operadores nunca abandonar el Centro de Monitoreo hasta que se encuentre alguien para relevarlos. • El operador tiene como premisa el atender una situación crítica en el menor tiempo posible. <p>4.1.3. Alcance</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"> • Sociedad de apoyo. • Área Comercial. • Jurídico. • Operaciones. <p>Elaboró _____ Revisó _____ Autorizó _____</p>		



DESCRIPCIÓN DE LA NARRATIVA

	BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)	CÓDIGO BM-UIS														
	10/08/2017	Página 6/102														
<p>Narrativa (Los pasos del procedimientos son más de los presentados)</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th data-bbox="277 659 740 684">RESPONSABLE</th> <th data-bbox="740 659 1281 684">ACTIVIDAD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="277 684 740 764">FUNCIONARIO DE LA SUCURSAL</td> <td data-bbox="740 684 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="277 764 740 844">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="740 764 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="277 844 740 924">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="740 844 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="277 924 740 1003">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="740 924 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 740 1138">OPERADOR DE LA CAM.</td> <td data-bbox="740 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 740 1218">OPERADOR DE LA CAM. UNIDAD INTERNA OPERADOR DE LA CAM</td> <td data-bbox="740 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															







GLOSARIO

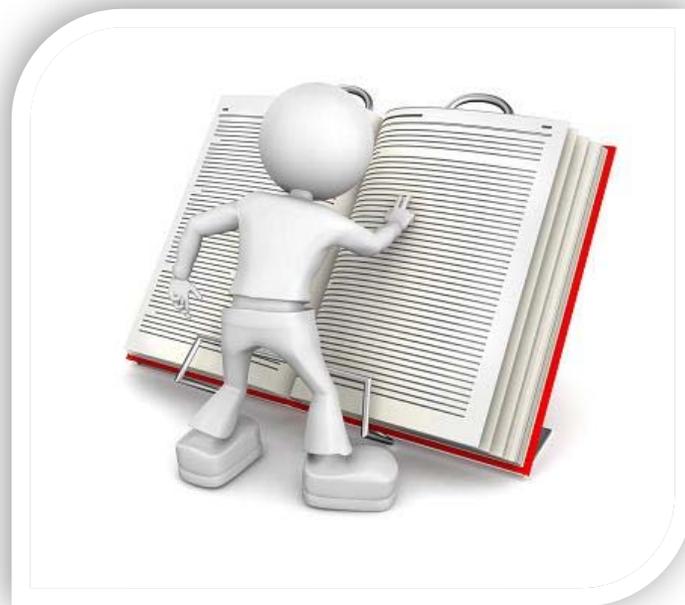
	BANCO CULTURAL S.A DE C.V (B.M) UNIDAD INTERNA DE SEGURIDAD (UIS)	CÓDIGO BM-UIS
	10/08/2017	Página 10/102
Glosario <ul style="list-style-type: none"> • Ciente: Cualquier persona física o moral que utiliza los productos y servicios que ofrece el Banco. • CAM: Central de Alarmas y Monitoreo. • Público Usuario: 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. • Siniestro: 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. 		
Elaboró	Revisó	Autorizó

DIRECTORIO

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

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, examinamos la estructura básica, contenido, metodología, diseño, presentación, etcétera, 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.	http://bit.ly/1IG1QeB	
Franklin (2014).	6	194-202

BIBLIOGRAFÍA ELECTRÓNICA

Todos los enlaces, consultados o recuperados, funcionan al 01/04/14.

	Libros	
Fuente	Capítulos(s) Unidad(es)	Liga
Amorós, E. (2007). "Tramo de control". <i>Comportamiento organizacional: En busca del desarrollo de ventajas competitivas</i> . Biblioteca Virtual EUMED.NET.	(U 2)	http://www.eumed.net/libros/2007a/231/94.htm
Castañó Duque, G. (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)	http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/html/contenido.html
Duque Oliva, E. J. (30/06/09). Manuales de procesos y procedimientos. Cap. 9, "Función talento humano". Fundamentos de Administración. Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá.	Capítulo 9 (U 11)	http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2006862/lecciones/capitulo%209/cap9_f.htm
Instituto Federal Electoral. "¿Qué es el Instituto Federal Electoral?". Página electrónica principal del IFE.	(U 1)	http://www.ife.org.mx/portal/site/ifev2/Acerca_de_l_IFE/?jsessionid=T5v6Njvpb4pjbRPbjDzG9DTtvQrcYY0C9Tj7LmPzwDS3Cqg83nm!457648780!-1461562846
Kanawaty, G. (1996). <i>Introducción al estudio del trabajo</i> (4. ^a ed.). Organización Internacional del Trabajo, ILO.	Introducción (U 8)	http://www.ilo.org/global/publications/ilo-bookstore/order-online/books/WCMS_09

		1133/lang--fr/index.htm
Pérez Tamayo, R. (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.	(U 1)	http://www.uv.mx/ciencia/hombre/revistae/vol16num1/articulos/cienciamex/cienciamex.htm
QPR Process Guide. <i>Software para el mapeo y administración de procesos</i> .	(U 3 y 8)	http://www.grupoph.com/procesos.html
Sagarnaga Arquitectos. (2008). Los efectos psicológicos del color. (19/06/08). Buscador de Arquitectura. Noticias.	(U 10)	http://noticias.arq.com.mx/Detalles/9931.html
Sánchez Espinoza, J. (2004). "Psicología de los colores". (15/06/04). <i>La Prensa</i> . Opinión. Edición digital.	(U 10)	http://archivo.laprensa.com.ni/archivo/2004/junio/15/opinion/opinion-20040615-04.html

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

SUGERIDA

1. Daft, R. L. (2010). *Introducción a la administración* (6.^a ed.). México: Cengage.
2. Dhualt, K. M. (1990). *Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas*. México: Dirección General de Publicaciones, UNAM.
3. Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas* (3.^a ed.). México: McGraw-Hill.
4. Franklin Fincowsky, E. B. (2014). *Organización de empresas* (4.^a ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
5. Fayol, H. (2009). *Principios generales de administración*. México: Trillas.
6. Koontz, H. y Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global* (7.^a ed.). México: McGraw-Hill.
7. Koontz, H. y Weihrich, H. (2017). *Administración* (14.^a ed.). México: McGraw-Hill.
8. Mochón, F., Mochón M. y Sáez, M. (2014). *Administración. Enfoque por competencias con casos latinoamericanos* (1.^a ed.). México: Alfaomega.
9. Robbins, S. P. y Coulter, M. (2009). *Administración* (9.^a ed.). México: Pearson.

10. Rodríguez Valencia, J. (1990). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos* (1.^a reimpr.). México: ECASA.
11. Rodríguez Valencia, J. (1998). *Introducción a la administración con enfoque de sistemas* (3.^a ed.). México: ECAFSA.
12. Rodríguez Valencia, J. (2002). *Estudio de sistemas y procedimientos administrativos* (3.^a ed.). México: ECASA.

BÁSICA

1. Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2000). *Administración, el nuevo panorama competitivo* (4.^a ed.). México: McGraw-Hill.
2. Bueno Campos, E. (2007). *Organización de empresas: Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.
3. Serra, R. y Kastika, E. (1994). *Re-estructurando empresas*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
4. Colín Meléndez, V. (2008). *Estructura administrativa. Cómo crearla y cómo auditarla*. México: Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México.
5. Franklin Fincowsky, E. B. y Gómez Ceja, G. (2002). *Organización y métodos. Un enfoque competitivo*. México: McGraw-Hill.
6. Franklin Fincowsky, E. B. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw-Hill Interamericana.
7. Gibson James L. (2003). *Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos* (10.^a ed.). México: McGraw-Hill.
8. Gómez Ceja, G. (2000). *Sistemas administrativos. Análisis y diseño*. México: McGraw-Hill.

9. Kramis Joubanc, J. L. (1994). *Sistemas y procedimientos administrativos: Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas* (4.^a ed.). México: Universidad Iberoamericana.
10. Koontz, H. y Heihrich, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global* (13.^a ed.). México: McGraw-Hill.
11. Nadcer, D. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva* (1.^a ed.). México: Oxford.
12. Terry, G. R. (1993). *Administración y control de oficinas. El manejo administrativo de la información*. México: Continental.
13. Terry, G. R. y Stephen G., F. (1993). *Principios de administración* (9.^a ed.). México: Continental.

COMPLEMENTARIA

1. Arata Andreani, A. y Forlanetto, L. (2001). *Organización liviana*. México: McGraw-Hill.
2. Bolman, L. G. y Deal, T. E. (2008). *Refraning organizations artistry, choice and leadership*. EE. UU.: Jossey-Bass Inc, Publishers.
3. De Bono, E. (1995). *El pensamiento lateral, manual de creatividad* (2.^a ed.). México: Paidós Mexicana.
4. Hill Charles, W. L. y Gareth R. J. (2005). *Administración estratégica*. México: McGraw-Hill.
5. Hitt, Ireland y Hoskisson. 2004). *Administración estratégica, competitividad y conceptos de globalización*. México: Internacional Thomson Editores.
6. Meyer, U. (2007). *Process oriented analysis: design and optimization of industrial production*. Boca Raton, Florida: CRC/Taylor & Francis.

7. Moreno Luzon, M. D. (2000). *Gestión de la calidad y diseño de organizaciones*. México: Pearson Educación.
8. Rubinstein, F. M. y R. Firstenberg, I. (2000). *La organización pensante* (1.^a ed.). México: Oxford.
9. Zoltners, Sinhay, Murphy. (1998). *La firma obesa*. México: McGraw-Hill.

Plan 2012
2016
actualizado

