



# **A**PUNTES

**PARA LA ASIGNATURA**

**ADMINISTRACIÓN III**



## Contenido

Introducción .....	7
Objetivos generales de la asignatura .....	11
Unidad 1. La organización: conceptos fundamentales y la división de trabajo .....	13
Objetivos particulares de la unidad.....	15
Unidad 2. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales.....	37
Objetivos particulares de la unidad.....	39
Unidad 3. Elaboración de organigramas .....	61
Objetivos particulares de la unidad.....	63
Unidad 4. Criterios básicos para la reorganización administrativa .....	73
Objetivos particulares de la unidad.....	75
Unidad 5. Asistencia técnica y servicio de consultoría .....	83
Objetivos particulares de la unidad.....	85
Unidad 6. Manuales administrativos .....	103
Objetivos particulares de la unidad.....	105
Unidad 7. Elaboración del manual de organización.....	113
Objetivos particulares de la unidad.....	115



## **Unidad 1. La organización, conceptos fundamentales y la división del trabajo**

- 1.1. La división del trabajo
- 1.2. Conceptos
- 1.3. Principios
- 1.4. Objetivos
- 1.5. La organización formal
- 1.6. La organización informal
- 1.7. Estructuras
- 1.8. Cultura organizacional





## **Objetivos particulares de la unidad**

El alumno analizará los conceptos y principios básicos de las teorías de la organización, así como las diferentes estructuras organizacionales. Valorará el papel del analista de sistemas administrativos.





### 1.1. La división del trabajo

Los orígenes del concepto de división del trabajo están en el libro *La riqueza de las naciones* (1776), de Adam Smith. En este texto, el autor expone su doctrina a partir de un ejemplo, la industria de fabricación de alfileres. El economista concluye que la división del trabajo origina un incremento en la productividad y grandes ventajas monetarias para las organizaciones y la sociedad en general.

Como función administrativa, la organización se basa, en primer lugar, en el principio de división del trabajo, cuyo propósito es maximizar la producción de los trabajadores y máquinas, dividiendo grandes tareas entre varias personas en lotes más pequeños de trabajo.

La división del trabajo facilita dominar un procedimiento en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad; es decir, el empleado puede ocupar varios puestos y contribuir más a la eficiencia organizacional (esto implica –y más en compañías pequeñas– la especialización del trabajador). En otras palabras, este proceso consiste en fragmentar el trabajo en varios pasos, que realiza el trabajador de manera independiente. Así, se logra una mejora en la eficiencia de la producción en masa.

Hay varias reglas para hacer una división del trabajo eficiente, entre las que destacan las propuestas por George Terry, que mencionamos a continuación.

- A. De acuerdo con los objetivos y planes que se pretenda realizar, se debe escribir una lista de todas las funciones requeridas (debe ser lo más amplia posible con el fin de no olvidar ninguna función).
- B. Cada una de las funciones debe definirse en forma clara y sencilla, para que podamos identificar aquellas que se refieran a la misma actividad, y unificarlas para evitar duplicaciones.



- C. Para cada una de las funciones del primer nivel se procede de la misma manera, hasta fijar todas las funciones para cada departamento o división.
- D. Se repite la operación anterior hasta alcanzar los últimos niveles dentro de cada uno de los departamentos y agotar todas las funciones que se desee analizar.
- E. Cuando la división es funcional, se reúnen las funciones obtenidas en unidades concretas, mediante una carta de organización que indique a cada persona las distintas tareas que se le han asignado; o conservando la carta de organización estructurada con las tareas que debe haber (en este caso, las funciones deben estar separadas en los cuadros y niveles que les correspondan, cuidando de colocar en cada cuadro, debajo del nombre de la función, el de la persona que la realizará, aunque aparezca repetido en dos o tres cuadros, e inclusive niveles).

## 1.2. Conceptos

Desde hace mucho tiempo, el hombre ha estado consciente que la única forma de ser eficiente es a través de la organización de los recursos que tiene un organismo social. La palabra organización proviene del griego *organon* ('instrumento'). En realidad, la organización es el instrumento más importante dentro del proceso administrativo. En esta etapa, el administrador establece funciones y responsabilidades, además de coordinar todos los elementos que intervienen en la creación de una estructura y un escenario de trabajo eficientes.

El concepto *organización* tiene dos acepciones:





- A. *Como sinónimo de institución, organismo o empresa.* Así, decimos que Organización Radio Centro es una institución radiofónica de gran aceptación nacional.
- B. *Como función.* Hace referencia a la estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos.

El propósito de este curso es estudiar la organización como función. Con este fin, presentamos a continuación varias definiciones sobre la dimensión administrativa de la organización, que seguramente ofrecerán un margen amplio para comprenderla.

Samuel L. H. Burk dice que la organización es el análisis y agrupamiento de todas las actividades fundamentales para alcanzar los objetivos de cualquier empresa, con el propósito de proporcionar una estructura de responsabilidades y deberes. O. Sheldon afirma que es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución; de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles. Por su parte, Koontz y Weihrich la califican como una estructura intencional y formalizada de papeles o puestos. Terry y Franklin la definen como el acto de establecer relaciones óptimas de comportamiento entre las personas, de modo que puedan trabajar juntas eficientemente, y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas en condiciones ambientales dadas, con el propósito de alcanzar alguna meta. Petersen y Plowman sostienen que es un método de distribución de la autoridad y responsabilidad, y sirve para establecer canales prácticos de comunicación entre los grupos. Por último, Guillermo Gómez Ceja dice que es la función de crear o proporcionar las condiciones y relaciones básicas previas a la ejecución efectiva y económica del plan.

A continuación, presentamos algunos conceptos elementales ligados al proceso organizacional.



- A. *Tramo de control*. Número mínimo de empleados que pueden estar bajo el control o supervisión de un jefe.
- B. *Cadena de mando*. Ejecución de la autoridad desde el primer nivel de la organización hasta el último empleado en la línea jerárquica; funciona en forma de pirámide y se caracteriza por la autoridad, responsabilidad y comunicación.
- C. *Autoridad*. Derecho de actuar o exigir a otros que realicen algo ante una situación dada.
- D. *Responsabilidad*. Obligación de todo miembro de una organización para responder por el cumplimiento de los deberes que le han sido asignados. A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.
- E. *Comunicación*. Procedimiento a través del cual, en forma implícita o explícita, se transmite y recibe información en un grupo social. En este orden, son fundamentales las distintas líneas del organigrama. Asimismo, es necesario fomentar las reuniones interdepartamentales y al interior de cada departamento o división.
- F. *Centralización*. Grado considerable de autoridad que tienen los niveles superiores de mando para tomar decisiones. Al respecto, Fayol dice que este grado debe depender de la situación (sin embargo, en la actualidad, la tendencia es hacia la descentralización).

### 1.3. Principios

El diseño de una organización está basado en las premisas siguientes.

#### División del trabajo

Como se ha dicho, la división del trabajo es la separación y delimitación de actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y mínimo esfuerzo; lo que da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo. Es decir, consiste en dividir grandes tareas en paquetes más pequeños que



se distribuyen entre varias personas. Esto permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto y con un mínimo de habilidad.

### Unidad de mando

Propuesto por Fayol, este principio indica: “Cuanto mayor sea la frecuencia con que una persona depende de un solo superior, será más probable que esa persona tenga un sentido de lealtad y obligación, y menos probable que exista confusión con relación a las órdenes”. (Este principio es conocido como *autoridad única*).

La unidad de mando se viola frecuentemente y se considera como causa de muchas dificultades internas. Por ejemplo, cuando hay un grupo de secretarias que trabajan para varios coordinadores de área, éstos pueden solicitar los servicios de cualquiera de ellas; en consecuencia, la mejor secretaria estará sobrecargada de trabajo, y la menos eficiente no tendrá casi nada que hacer.

Además, el individuo abrumado por varios jefes enfrenta problemas como saber qué órdenes deberá seguir primero; cómo distribuir su tiempo, de modo que no desagrade a nadie y complazca a todos; y qué hacer cuando reciba indicaciones conflictivas, procedentes de fuentes distintas. Pero el trabajador perezoso tendrá una oportunidad excelente para evitar trabajar, al explicar a un jefe que no puede aceptar más tareas porque está ocupado ejecutando otras ya encomendadas (aunque no sea cierto).

### Autoridad

También propuesto por Fayol, este principio consiste en el derecho a mandar y el poder de hacerse obedecer. No se concibe autoridad sin responsabilidad; ésta es un corolario de la autoridad: si esta autoridad se delega, se debe delegar también la responsabilidad correspondiente.

La autoridad de la organización es simplemente la magnitud de la discrecionalidad que se confiere a las personas para que utilicen su capacidad de juicio a fin de tomar decisiones y emitir instrucciones. Tradicionalmente, ha fluido desde la cumbre de la



organización hacia abajo; desde los propietarios o accionistas al consejo de administración, presidente, vicepresidentes, gerentes medios, supervisores y trabajadores.

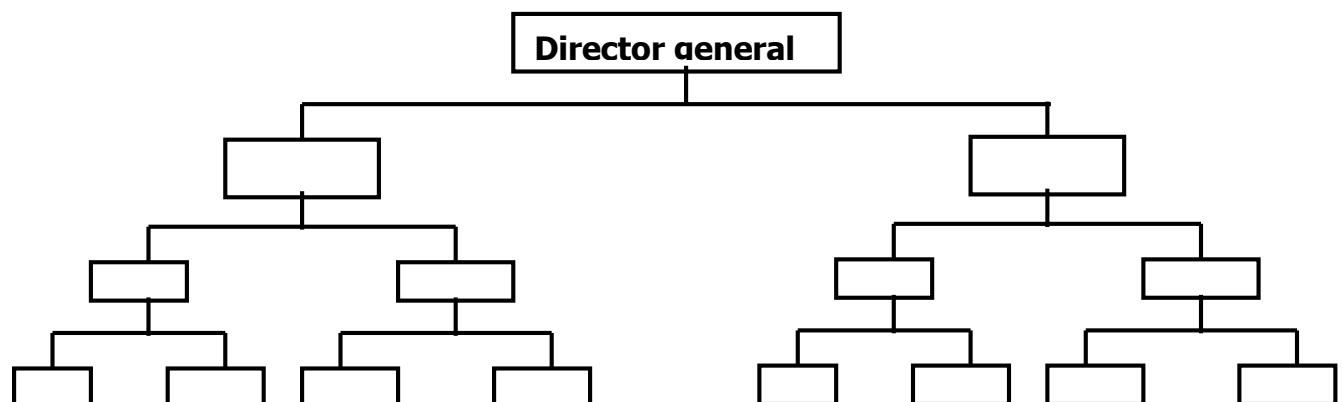
En 1938, Chester Barnard escribió que las organizaciones son sistemas “cooperativos”, y propuso la teoría de la “aceptación” o la autoridad de “abajo hacia arriba”. Dijo que la administración sólo tiene la autoridad o poder que los subordinados estén dispuestos a aceptar, y de acuerdo con el grado en que consientan obedecer las órdenes.

### Jerarquización

Este principio se refiere a los niveles de una estructura organizacional, agrupados según el grado de autoridad y responsabilidad que posean, e independientemente de la función que realicen. Esta estructura está representada a través de un organigrama, que considera un X número de niveles o grados: desde los dueños de la empresa (accionistas) hasta el nivel operativo más bajo. Cuanto mayor sea el número de niveles, más larga será la cadena de mando y más tiempo se necesitará para que las instrucciones descendan por la línea, y la información ascienda y descienda por la organización. (Se considera que una organización no necesita nunca más de seis niveles de supervisión, incluyendo la de los ejecutivos superiores).

### *Jerarquías altas*

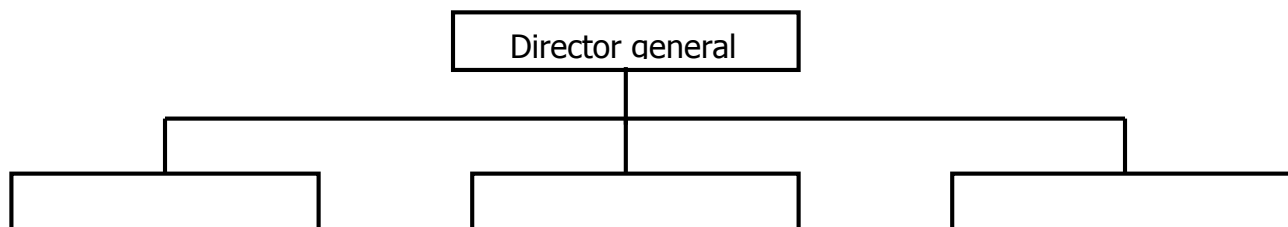
Son los niveles estrechos de administración. Hay muchos niveles entre los gerentes del punto más alto y el más bajo:





### *Jerarquías planas*

Se producen por los tramos grandes, y presentan menos niveles administrativos entre la cima y la base:



### Delegación

Delegar significa conferir ciertas funciones a un individuo o grupo de individuos, con la autoridad correspondiente. La delegación permite a un subordinado tomar decisiones.

La delegación no debe confundirse con la participación. En la toma de decisiones participativa, se comparte la autoridad; pero en la delegación, los mismos subordinados toman las decisiones.

Cuando crece la organización, el dueño ya no puede acaparar todas las funciones dentro de la empresa, entonces, comienza a capacitar a alguna persona de su confianza; en ese momento, delega autoridad y responsabilidades (aunque se dice que la autoridad se delega y la responsabilidad se comparte).

### Ventajas de delegar:

- A. Permite que los directivos se enfoquen a las actividades de mayor importancia y deleguen las de menos trascendencia.
- B. La responsabilidad se comparte, haciéndose más significativa.
- C. Motiva a los subordinados, ya que se sienten partícipes en el alcance de los objetivos.



D. Los subordinados están capacitados para tomar ciertas decisiones importantes.

En su libro *Gestión y organización de empresas*, José Albors Garrigós menciona siete requisitos necesarios para delegar:

- A. Delimitar la autoridad y responsabilidad delegadas, preferentemente por escrito, a fin de evitar conflictos, duplicidad de funciones, fuga de autoridad, etcétera.
- B. Especificar metas y objetivos de la función delegada.
- C. Capacitar al personal en quien se va a delegar.
- D. Establecer estándares de actuación, de modo que se fomenten la iniciativa y lealtad hacia la organización.
- E. Convenir sobre las áreas de no delegación.
- F. Mostrar interés en el desempeño del empleado al realizar la función delegada.
- G. Reconocer el buen desempeño y confiar en los subordinados.

Además, en la delegación debe haber una comunicación abierta. De lo contrario, es probable que exista falta de comprensión y motivación, que puede originar conflictos entre jefe y subordinado.

### Centralización y descentralización

Relacionados con el principio de tramo de control, están los de centralización y descentralización. Ambos tratan dos aspectos dentro de la función de organización, que tienden a crear estilos de pensamiento, actuación y referencia respecto del grado de ejercer la autoridad: en forma absoluta o delegándola a todos los niveles de la estructura organizacional.

La centralización tiende a concentrar en una persona, o grupo reducido, el poder de tomar las decisiones. Es característica del diseño organizacional de las empresas pequeñas, ya que facilita la dirección personal y permite advertir las emergencias con mayor rapidez.



En cambio, la descentralización consiste en distribuir la autoridad de acuerdo con una estructura organizada. Implica más que delegación; refleja una filosofía administrativa y organizacional. Requiere la selección cuidadosa de decisiones a impulsar en forma descendente por la estructura de la organización, y de las que se deben mantener cerca de la más alta dirección; la creación de políticas específicas que guíen la toma de decisiones; la elección y capacitación del personal; y la aplicación de controles adecuados. Una política de descentralización afecta a todas las áreas de la administración y puede considerarse como elemento esencial del sistema administrativo.

La descentralización permite:

- Tomar decisiones rápida y oportunamente.
- Disminuir la intervención en decisiones de rutina.
- Ahorrar tiempo en las comunicaciones.
- Motivar al subordinado cuando participa en las decisiones.
- Mejorar el desarrollo del personal administrativo.

Las organizaciones están relativamente centralizadas o relativamente descentralizadas: pocas podrían funcionar eficientemente si todas las decisiones se tomaran sólo por un pequeño grupo de altos gerentes; o si fueran delegadas hasta los niveles más bajos de la organización.

### Departamentalización

Este principio se refiere a la estructura formal de la organización, compuesta de varios departamentos y puestos administrativos, y sus relaciones entre sí.

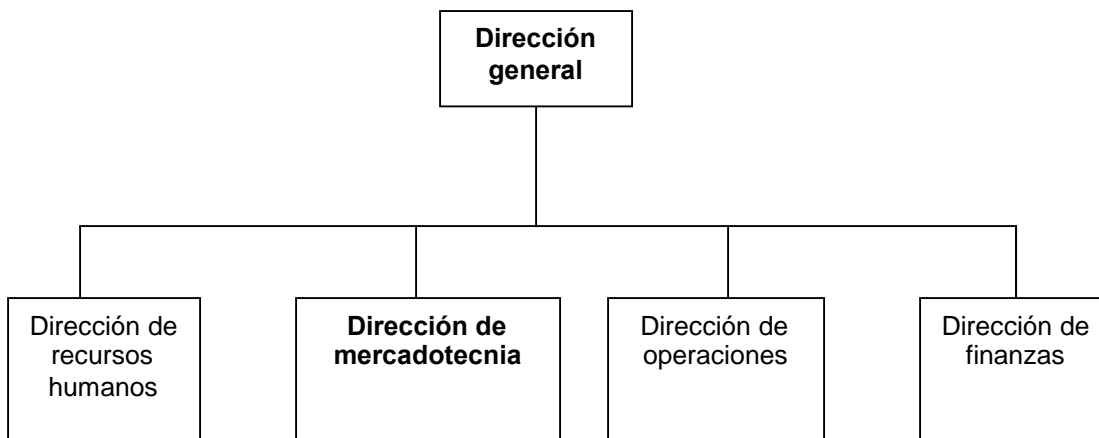
Una organización tiende a crecer. En principio, es sólo un pequeño grupo de trabajo: el dueño, dos empleados, una secretaria y, tal vez, un mensajero. Pero a medida que la empresa va creciendo, es necesario adoptar más funciones y contratar más



trabajadores; de esta manera, se crean departamentos de trabajo: áreas contables, de comercialización, informática, ingeniería de producto, etcétera. Cuando la empresa experimenta este crecimiento, es necesario, además, agrupar de manera eficiente y efectiva los puestos en unidades de trabajo significativas, con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Y los deberes totales en la organización se dividen de acuerdo con las funciones, de las que se responsabiliza cada departamento o división.

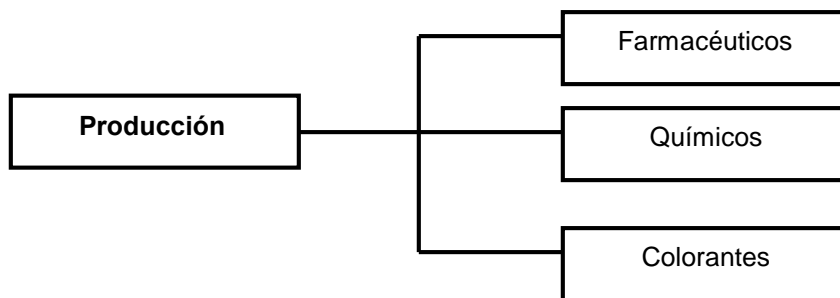
De acuerdo con la situación específica de cada empresa, los tipos de departamentalización más usuales son por funciones, productos, geográfica, clientes, procesos o equipo y secuencia.

- A. Departamentalización por funciones. *Consiste en agrupar las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa, recursos humanos, mercadotecnia, operaciones y finanzas.*

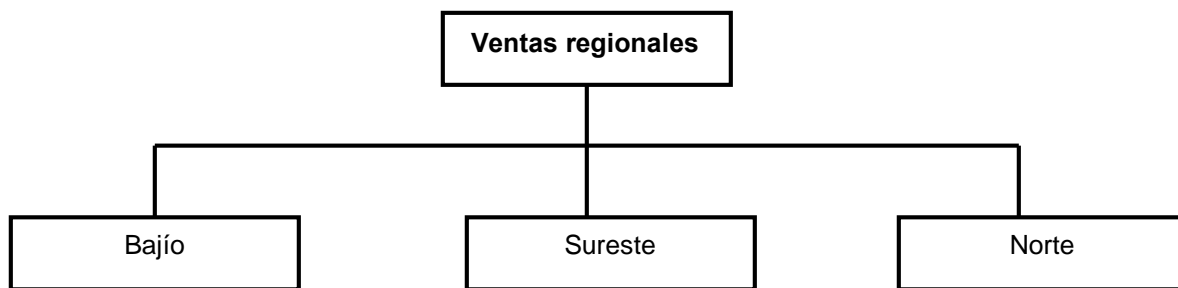


- B. Departamentalización por productos o servicios. *Este agrupamiento facilita el empleo de la tecnología, máquinas y equipos, conocimiento y mano de obra, lo cual intensifica los esfuerzos de los subordinados y aumenta la eficiencia de la organización que la practique.*

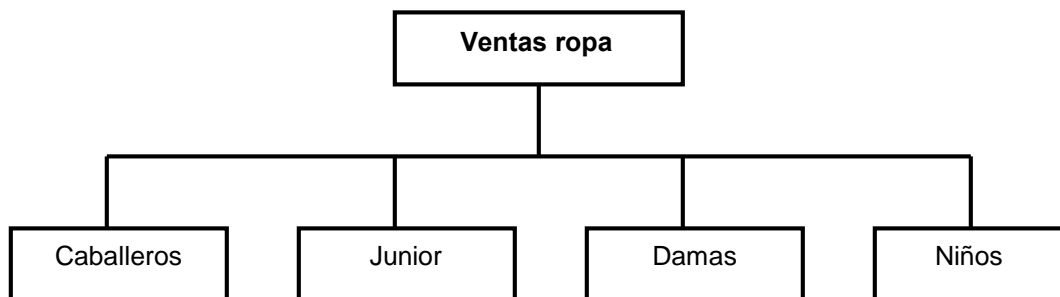




C. Departamentalización geográfica. También llamada departamentalización territorial, regional o localización geográfica, consiste en el agrupamiento de las actividades de acuerdo con la localización en donde se realizará el trabajo.

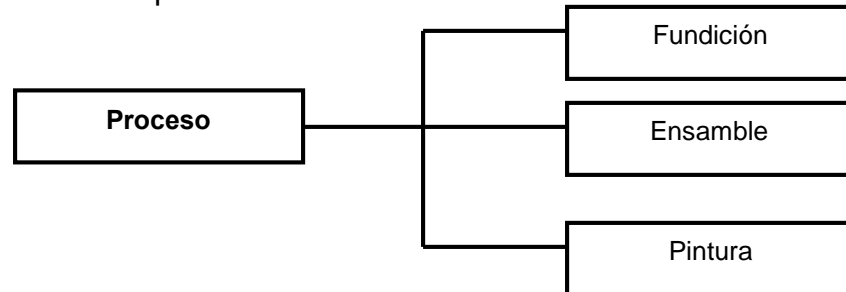


D. Departamentalización por clientela. Consiste en agrupar las actividades con base en cierto interés del consumidor por el producto o servicio que ofrece la organización.

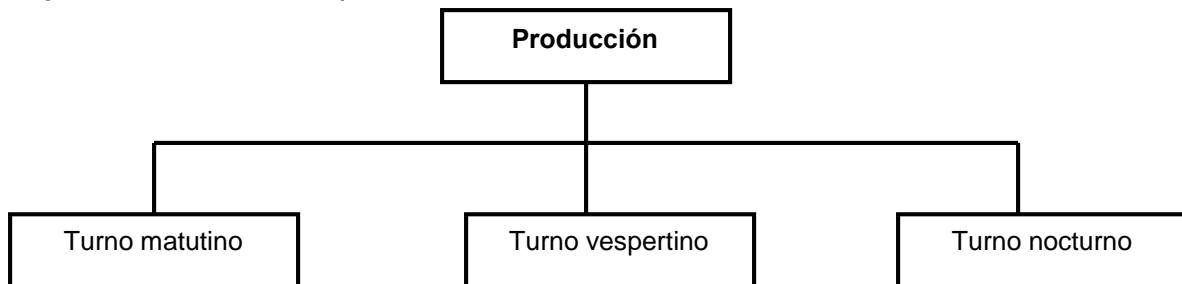




E. *Departamentalización por proceso.* Denominada departamentalización por fases del proceso o procesamiento, se utiliza frecuentemente en las empresas industriales y niveles más bajos de la estructura organizacional de las áreas productivas o de operaciones.



F. *Departamentalización por proyecto.* Este tipo de departamentalización requiere que la estructura organizacional sea flexible, capaz de adaptarse rápidamente y sin contratiempos a las necesidades de cada proyecto, desarrollado y ejecutado durante un plazo determinado.



Es común encontrar una combinación de los diversos tipos de departamentalización, ya sea en el mismo o en diferentes niveles jerárquicos de la organización. Desde esta perspectiva, hay tres alternativas para hacer la departamentalización: principal, intermediaria y combinada. Las revisamos a continuación.

A. *Principal.* Se ubica en el nivel más elevado de la organización.

B. *Intermediaria.* Se presenta en el nivel intermedio; es decir, entre los departamentos principales de la alta administración y de base. Esta modalidad implica algunas dificultades, pues no hay reglas generales, y hay más presión



para aplicar los otros criterios de agrupamiento de actividades.

C. *Combinada*. Consiste en combinar varios modelos de departamentalización para obtener el máximo rendimiento de la organización.

#### 1.4. Objetivos

Con los objetivos, se pretende crear una comunión de intereses y participación en toda la organización. Así, dentro del proceso organizacional, el propósito principal de la institución es promover que cada miembro del organismo social esté enterado de cuáles son las actividades que va a realizar. De esta manera, pueden fijarse las relaciones de trabajo, ya que cada persona obtiene información respecto de su lugar dentro de la estructura organizacional, conoce sus relaciones, a quién debe recurrir para supervisión y a los subordinados de quienes puede depender para ejecutar las actividades.

En este proceso organizacional, los objetivos se centran en:

- Crear una estructura organizacional.
- Definir el diseño más idóneo para hacer eficientes las funciones de una organización.
- Mejorar el desarrollo de aspectos como autoridad, comunicación y delegación.
- Diseñar métodos y procesos de desempeño.
- Estudiar los elementos que componen el trabajo.
- Diseñar métodos de trabajo.
- Especificar límites departamentales.

#### 1.5. La organización formal

Este tipo de organización representa la estructura intencional de los papeles en una empresa organizada formalmente. Cuando se dice que una organización es “formal”, no hay nada inherentemente inflexible o demasiado limitante. Y para que el gerente



organice bien, la estructura debe proporcionar un ambiente en el cual el desempeño individual, tanto presente como futuro, contribuya con más eficacia al alcance de las metas del grupo.

Este tipo de organización considera al organismo social en forma estricta. Da prioridad a la estructura planeada, al resultado de decisiones explícitas y de naturaleza normativa y a la guía que establece cómo van a realizarse las actividades dentro de la empresa. (Puede representarse mediante un organigrama, en la descripción de puestos, cartas de actividades, manuales de organización, etcétera).

La organización formal debe ser flexible, para aprovechar los talentos creativos y reconocer los gustos y capacidades individuales, que deben canalizarse hacia las metas del grupo y la empresa. Además, tiene las características siguientes:

- Es deliberadamente planificada.
- Da gran importancia a la coordinación de actividades.
- Se estructura jerárquicamente, con objetivos establecidos, especificación de tareas y relaciones de autoridad y responsabilidad definidas.

#### 1.6. La organización informal

Chester I. Barnard considera a la organización informal como cualquier actividad personal conjunta sin un propósito consciente, aun cuando contribuya a resultados comunes. Por ejemplo, en un problema de organización, es más fácil pedir ayuda a una persona conocida –aunque labore en un departamento diferente– que a alguien que sólo se “conoce” de nombre en un organigrama.

Esta organización toma como base la disposición y relaciones informales de trabajo; es decir, las interacciones del personal y la sociedad que no están prescritas por la organización formal, sino que surgen de manera espontánea durante las actividades e interacciones de los participantes Y tiene las características siguientes:



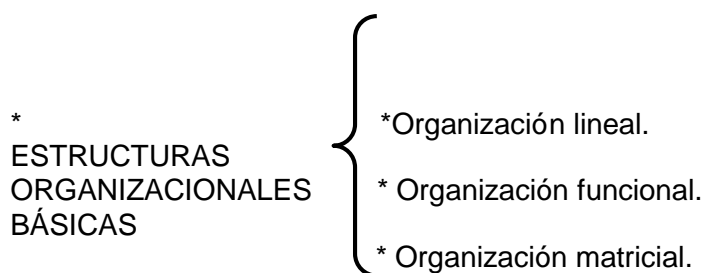
- Es flexible y poco estructurada.
- Sus relaciones son, en parte, indefinidas.
- Hay grados de libertad en la actuación de sus miembros (espontaneidad).

## 1.7. Estructuras

Las estructuras organizacionales pueden definirse como las diversas combinaciones de la división de funciones y autoridad, a través de las cuales se realiza la organización. Éstas se consideran elementos de autoridad formal, pues se fundamentan en el derecho que tiene un funcionario, por su nivel jerárquico, de exigir el cumplimiento de sus responsabilidades a un colaborador directo; y en el deber de éste de aceptar las decisiones que, por función o especialización, haya tomado el superior.

Las estructuras se expresan en gráficas de relaciones de personal u organigramas, y se complementan con los análisis de puestos.

Hay algunas estructuras organizacionales básicas como las que se muestran a continuación.

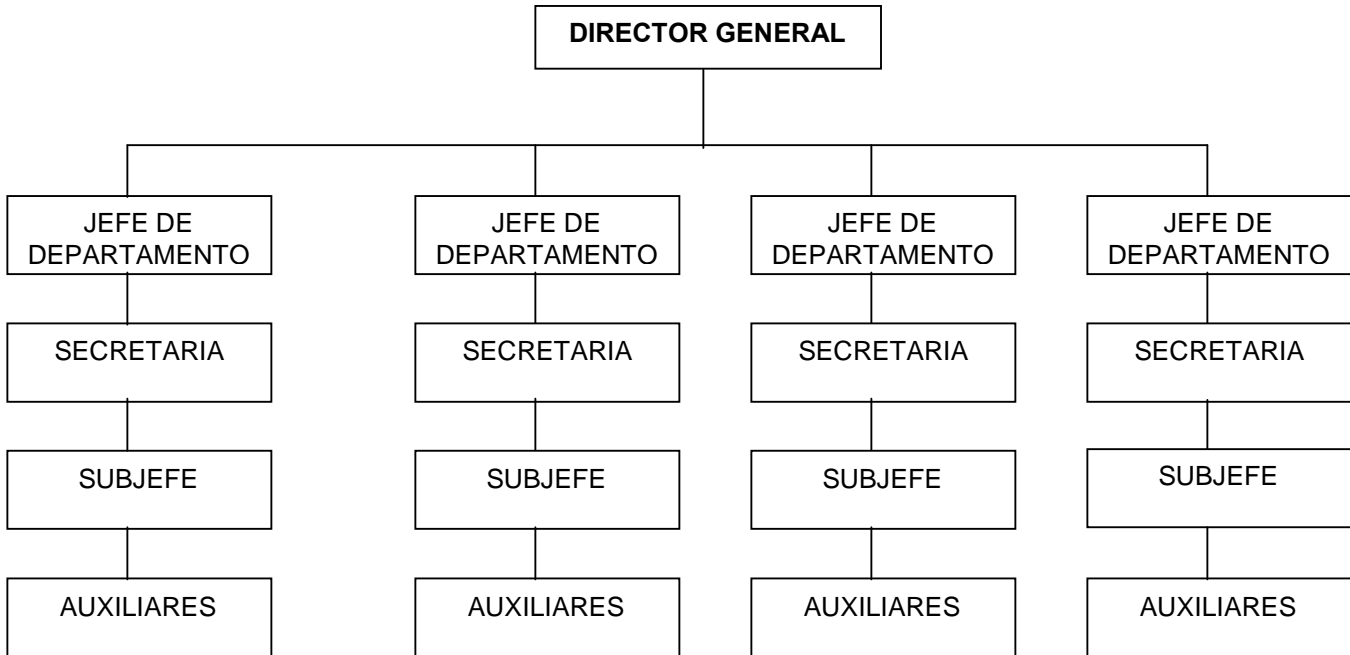


### Organización lineal

Este sistema se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe

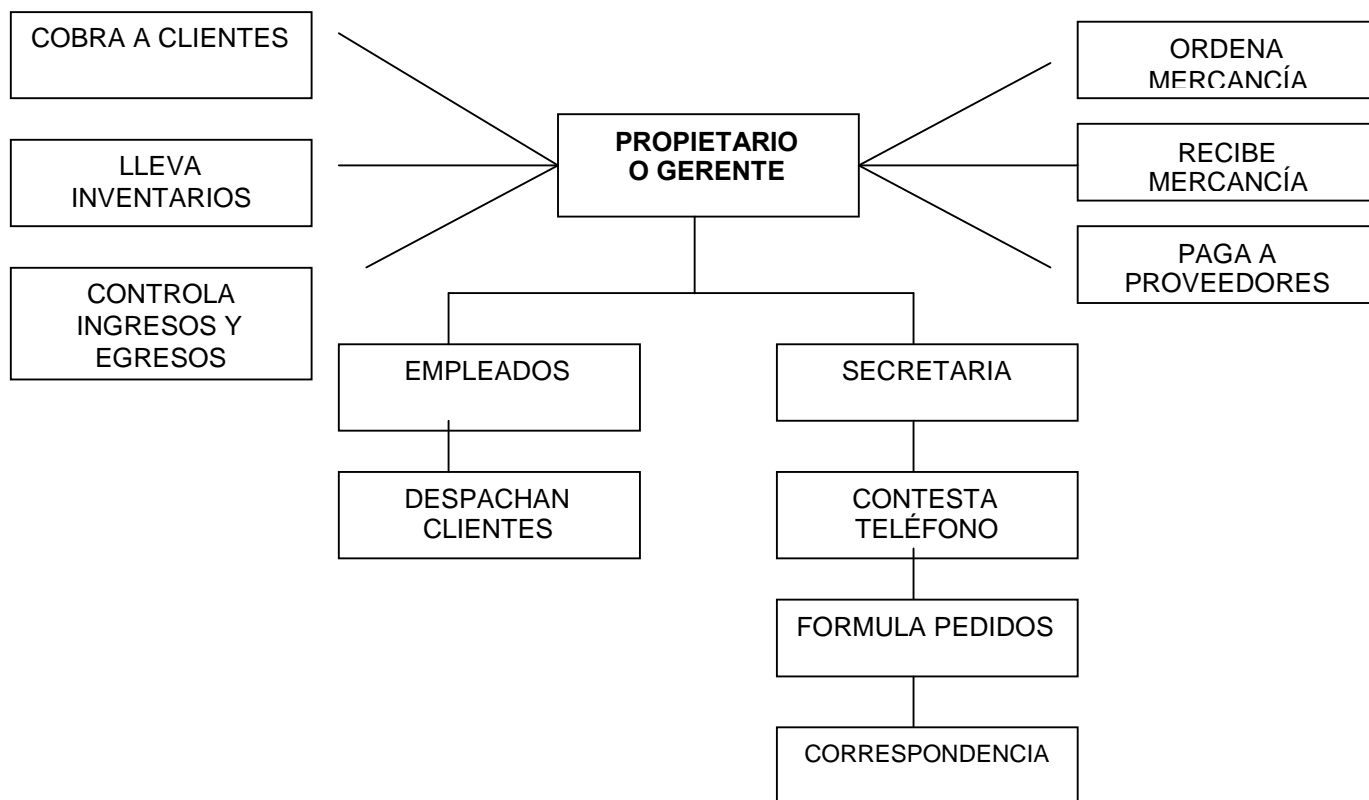


se encarga de asignar y distribuir el trabajo a los subalternos, quienes deben ejecutarlo siguiendo estrictamente las instrucciones dadas.



### Organización funcional

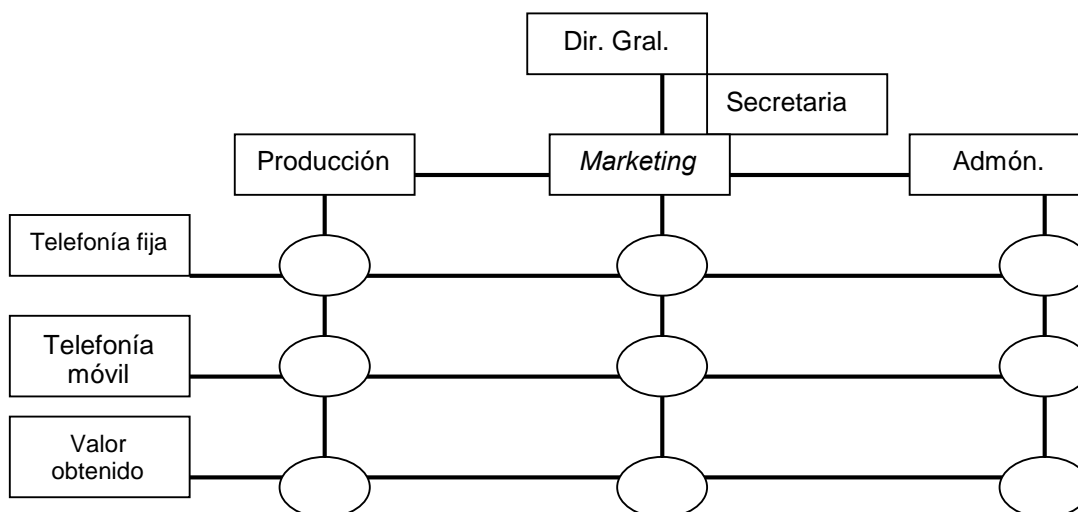
Este modelo se apoya en la máxima utilización de los especialistas funcionales en los niveles jerárquicos principales. Su objetivo es incrementar la productividad de la empresa a partir de la especialización: a los puestos de la línea jerárquica se les “despoja” de cierta autoridad y responsabilidad en favor de los especialistas. En este caso, las tareas se agrupan por departamentos, de acuerdo con la especialización técnica o funciones. Pero su inconveniente es la centralización.



### Organización matricial

Es una estructura mixta. En ésta, hay departamentos funcionales que ejercitan y desarrollan su trabajo para diversas áreas simultáneamente.

La organización matricial combina esas divisiones en un sistema más flexible y complejo, donde la estructura informal y el liderazgo son más relevantes.





## 1.8. Cultura organizacional

El interés por la cultura organizacional aumentó considerablemente a partir de la década de 1980. Algunos autores la definen como la actuación estratégica y eficiente dentro de una organización; y otros, como un sistema de valores y creencias influido por la estructura de la organización, tecnología y entorno interno, que producen normas de pensamiento y acción compartidos por todos los miembros que la integran.

La cultura de una empresa es, en cierta forma, su manera habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas. Visión que comparten, en mayor o menor grado, todos sus integrantes y quienes aspiran a formar parte de ella.

La identificación de la cultura es muy importante tanto para el administrador de una entidad como para el psicólogo de las organizaciones, pues les ayudará a actuar de forma consistente y a trabajar en la promoción de cambios que favorezcan a la institución.

La cultura de una organización no está presente desde el inicio de la entidad; va formándose gradualmente. Además, otro aspecto importante en la consolidación de la cultura es la permanencia de sus funcionarios. Una empresa con gran rotación de personal difícilmente llega a consolidar valores, ya que la formación de la cultura se da en el contexto de las relaciones interpersonales, internas o externas a la empresa.

En resumen, la cultura de una empresa es su identidad, la personificación y singularidad que la diferencian de las demás entidades.

### *Elementos de la cultura*

Los elementos formadores de la cultura –valores y creencias– ofrecen a los funcionarios una interpretación de la realidad cuyos significados son aceptados como algo “natural”.





- A. *Valores*. Son elementos centrales de la cultura. En el ámbito de las organizaciones, son aquellos que se consideran importantes y justifican la existencia de la entidad. Los valores indican lo que *debe ser* frente a lo que *es*, y las acciones que se lleven a cabo en la empresa estarán orientadas en torno de los mismos.

Los valores establecen directrices al comportamiento diario de las personas, no son rígidos ni están escritos; inclusive, si se refuerzan en toda la organización, crean un sentido de identidad. Si son fuertes, conformarán una guía para la selección y dirección del personal; por tanto, destacarán lo que es importante y orientarán las decisiones y acciones. En consecuencia, los valores son el elemento nuclear de la cultura, en torno de los cuales se integran los demás elementos.

- B. *Creencias*. Beascochea (1985) comenta que las creencias son sentimientos propensos a la acción que influyen en la percepción, interpretación e integración de las sensaciones; y en la manera de pensar, opinar y comportarse. En este sentido, son las proposiciones o ideas reconocidas como verdaderas dentro de un sistema cultural, o lo que los miembros de un grupo toman como cierto. Muchas veces, las creencias surgen de una relación causa-efecto: se piensa que si se realiza alguna actividad (causa) se obtendrá cierto beneficio o resultado (efecto). Por ejemplo, los empleados de una empresa creen que si realizan arduamente una buena labor en su puesto de trabajo, en un lapso de tres años, se harán acreedores a un ascenso de nivel jerárquico dentro del organigrama.

La creencia es la verdad del sujeto o grupo, y cuando ésta se prueba y obtiene reiterativamente éxito, se constituye en una presunción. Schein (1989) dice que las presunciones básicas (presunciones implícitas que realmente orientan la conducta y enseñan a los miembros del grupo la manera de percibir, pensar y sentir las cosas) son la *esencia*, "lo que la cultura realmente es". Si una



presunción básica se encuentra arraigada en un grupo, sus miembros considerarán inconcebible una conducta basada en otra premisa.



## **Unidad 2. Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales**

- 2.1. Definición de la problemática
- 2.2. Planeación y programación del estudio
- 2.3. Levantamiento de la información
- 2.4. Análisis y diagnóstico administrativo
- 2.5. Diseño conceptual
- 2.6. Recomendaciones y propuestas de solución
- 2.7. Implantación
- 2.8. Mantenimiento organizacional





## Objetivo particular de la unidad

El alumno valorará la importancia del método científico en el desarrollo de estudios organizacionales. Analizará la metodología para la planeación, la recopilación, el análisis y el diseño de las estructuras administrativas.





## **2.1. Definición de la problemática**

También llamada visión del estudio, es la primera etapa para llevar a cabo un análisis organizacional. Se constituye por los cómo, dónde, qué y para qué del estudio, y por conceptos e ideas. Asimismo, se forma recreando el escenario a futuro, dándole vida antes de su creación.

### **Aproximación a los conceptos**

Cuando elaboramos un estudio de la organización, por ejemplo, un manual de procedimientos, vamos a crear algo nuevo, a realizar una transformación, y tomamos una decisión apoyada en una mecánica de pensamiento. Esta decisión debe estar acorde con la realidad y tener expectativas de éxito y larga duración.

Las variables de la decisión deben analizarse cuantas veces sea necesario, sin importar que la idea original se retome en muchas ocasiones, ya que el propósito de ésta es madurar para alcanzar una meta específica. Posiblemente, la interpretación de variables sea un proceso agotador, pero permite ordenar y centrar los conceptos de tal forma que puedan ser utilizados, revisados y modificados.

#### *Evolución de una idea*

Generalmente, las investigaciones de una organización se originan a partir de ideas o necesidades concretas, que se alimentan de diferentes fuentes y se transforman. La evolución de la idea es el desarrollo conceptual y visual del pensamiento. En este orden, la idea se somete a un proceso de percepción (captación), depuración y fortalecimiento (consolidación), donde madura y se convierte en un “producto” realizable.

#### *Percepción de la idea*



En principio, las ideas son vagas y surgen de manera espontánea como resultado de una curiosidad, experiencia o conocimientos. Las buenas ideas no son necesariamente nuevas, pero pueden llegar a ser novedosas. Por eso, requieren un análisis cuidadoso para ser transformadas en un planteamiento más preciso y estructurado, tomando en cuenta puntos clave que servirán como marco de referencia para su proyección y alcance.

Al percibir la idea, debemos hacernos una serie de preguntas que nos ayuden a valorar su eficacia y cercanía a un concepto original que nos conduzca a alcanzar los objetivos. Este paso está ligado a la creatividad y se considera el primer punto para comenzar cualquier tipo de estudio.

### *Depuración de la idea*

Es un proceso de búsqueda que permite ordenar las ideas y conceptos para tener una composición definida. Consiste en eliminar errores, confrontando ideas y realidades en una dinámica de retroalimentación, que nos hará conocer y asimilar diferentes puntos de vista que enriquecerán nuestro estudio.

### *Consolidación de la idea*

Es la estructuración de la idea central a través de una selección de pensamientos, que resumirán los hechos sobre los que se fundamenta el estudio. Los hechos se registrarán en forma de borrador, considerando las ideas relevantes, para después “vender” la principal.

## **2.2. Planeación y programación del estudio**

Es el segundo paso para realizar un análisis de la organización. Aquí, se establecerá la manera como llevarlo a cabo, tomando en cuenta sus alcances y limitaciones.





## Determinación del factor de estudio

Consiste en identificar el elemento que debe ser estudiado para que la organización pueda alcanzar satisfactoriamente su propósito general. Así, se podrán establecer las bases del análisis y realizar una investigación preliminar, que proporcionará información fundamental para nuestro trabajo.

### *Fuentes de estudio*

Son los lugares o documentos de donde se obtiene información para elaborar el estudio. Pueden ser internas o externas.

A. *Internas*. Proviene del interior de la organización:

- a. *Investigación documental*. Literatura técnica y legal de la empresa (estados financieros, manuales anteriores, reglamentos internos, etcétera).
- b. *Sistemas de información*. Datos contenidos dentro de archivos de computación (base de datos COI, NOI, SAE, SUA) o estructuras de redes internas tipo LAN (Local Área Network), como Windows XP.
- c. *Encuesta*. Acopio de datos obtenidos mediante entrevistas personales o de grupo, basadas en una guía de preguntas. Se puede entrevistar a integrantes de los órganos de gobierno (por ejemplo, la junta de accionistas), directivos, área afectada (lugar que requiere un estudio organizacional), unidades administrativas, comisiones, comités o grupos de trabajo, etcétera.
- d. *Observación directa*. Puede llevarse a cabo observando a los empleados del área afectada, con el fin de obtener información de primera mano o comprobar la proporcionada por los entrevistados.
- e. *Áreas afectadas*. Departamentos con problemas organizacionales.



*B. Externas.* Lugares o personas allegados a la organización, pero ajenos a ella. En este caso, la información se puede obtener por medio de entrevistas a diversas fuentes:

- a. *Normativas.* Instituciones oficiales que dictan lineamientos jurídicos y políticas de funcionamiento (IMSS, bancos, SAR, SECOFI, SHCP), o actúan como grupos de filiación, corporativos o sectoriales (CANACO, SIEM, CANACINTRA, IMPI, etcétera).
- b. *Proveedores.* Como le suministran insumos y la conocen operativamente, pueden proporcionar a la organización opiniones para que ésta realice sus actividades (por ejemplo, sobre los programas que se aplicarán en caso de falta de materia prima, aumento de la demanda y condiciones ambientales que afecten su distribución).
- c. *Clientes o usuarios.* Porque reciben los productos o servicios que genera la empresa, pueden aportar opiniones sobre el comportamiento de la misma (por ejemplo, críticas constructivas o sugerencias por medio de un buzón, etcétera).

### **Definición del objeto de estudio**

Determinado el factor de estudio, debe establecerse qué se pretende hacer con éste. El objetivo debe expresarse con claridad y ser lo más específico posible, ya que representa la misión del estudio.

### *Investigación preliminar*

Durante la investigación preliminar, se debe conocer las funciones y actividades que se realizan en las áreas en donde se va a llevar a cabo el estudio. El propósito de esta investigación es advertir la situación administrativa que prevalece en la organización, a partir de la revisión de la literatura técnica y legal de la empresa y un primer contacto con el área a estudiar.



La selección de datos debe ser lo más precisa posible para que no produzca confusión. Asimismo, para llevar a cabo un estudio preliminar adecuado, es necesario escoger un grupo piloto, que posteriormente podrá dirigir el estudio.

*Lineamientos para orientar la investigación:*

- A. Identificar las necesidades específicas presentes en el estudio y ubicar los factores que no deben ser desatendidos.
- B. De acuerdo con el fin que se persigue, jerarquizar las prioridades.
- C. Describir detalladamente la ubicación, naturaleza y extensión del factor de estudio.
- D. Especificar el tipo de conocimientos y/o habilidades necesarios para apoyar el estudio.
- E. Calcular el tiempo y recursos necesarios para cumplir el objetivo de estudio.

*Preparación del proyecto de estudio*

Llevada a cabo la investigación preliminar y reunida la información necesaria para el estudio, es indispensable hacer un documento que funcione como propuesta técnica y sea presentado a la organización. Este documento debe contener como datos mínimos:

- A. *Antecedentes.* Enumeración del estudio, investigación y trabajos anteriores.
- B. *Naturaleza.* Tipo de estudio a realizar.
- C. *Justificación.* Exposición de las razones por las cuales se va a llevar a cabo el estudio, en función de las ventajas que representará para la empresa.
- D. *Objetivos.* Finalidad del estudio.
- E. *Acciones.* Pasos y actividades necesarios para establecer el manual de procedimientos.
- F. *Resultados.* Beneficios que se espera obtener como consecuencia de la aplicación del estudio.
- G. *Alcance.* Trascendencia que se pretende obtener en el área de aplicación.



- H. *Recursos*. Medios materiales, humanos, financieros y tecnológicos para llevar a cabo el estudio.
- I. *Costo*. Recursos financieros necesarios para realizar el proyecto.
- J. *Estrategia*. Forma como se va a dirigir los cursos de acción y asignación de recursos.
- K. *Programa de trabajo*. Modo como se va a realizar el estudio, ilustrado con alguna gráfica de Gantt o Pert.
- L. *Información complementaria*. Elementos que pueden servir como apoyo.

### *Autorización para realizar el estudio*

Una vez elaborada la propuesta técnica, deberá presentarse ante el titular de la organización –director general o dueño de la empresa– o unidad administrativa responsable, para que autorice el estudio. Y una aprobado, se expone a todos los órdenes jerárquicos de la empresa, con el fin de que apoyen su realización.

### *Integración del grupo de estudio*

Antes de comenzar el estudio, debe designarse a un coordinador y un equipo que lo apoye, que se encargarán del desarrollo de las fases de ejecución. De esta manera, habrá homogeneidad y presentación en la información.

## 2.3. Levantamiento de la información

Después de la programación del estudio, se inicia la fase de levantamiento de la información. En este paso, los datos deben mostrar con precisión la forma como se dan los hechos que interesa analizar; de lo contrario, no tendrán utilidad y darán información, conclusiones y decisiones incorrectas.

### *Requisitos que deben reunir los datos*



La importancia de los datos radica en su coherencia con la realidad, y en que disminuyan y anulen las pérdidas de tiempo y recursos mal utilizados. Por eso, deben ser específicos, completos, correctos, congruentes y susceptibles de validarse. Asimismo deben ser depurados, evaluados y revisados constantemente sin que pierdan su función central: cumplir con los propósitos del estudio, conservando la idea principal que rige la investigación.

#### *Actitud del grupo responsable del levantamiento de la información*

Actitud es la determinación de una persona ante un hecho o circunstancia. En el trabajo de investigación, la actitud debe concretarse a describir las actividades e información que desea la empresa. Además, todo punto de vista o crítica de parte del personal que lleva a cabo el estudio afecta la investigación.

Quienes realicen la investigación y analicen los datos deben ser amables y discretos, y limitarse al propósito del estudio, ya que comúnmente el personal de la empresa muestra resistencia a dar sus opiniones por miedo a perder su trabajo.

#### *Técnicas para el levantamiento de la información*

- A. *Recopilación.* Recopilar es resumir. Las técnicas de recopilación de datos dependen del tema a investigar, ya que el origen de la información es muy variado. Hay técnicas de investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevistas, cuestionarios y observación directa.
- B. *Investigación documental.* Se debe solicitar a las empresas los documentos enfocados al tema de estudio, como las bases jurídico-administrativas de las decisiones o decretos políticos que lo afectan (diarios oficiales de sus actividades internas, actas de reuniones, circulares, etcétera), manuales de organización y procedimientos anteriores, estados financieros, reglamentos internos y acuerdos con el sindicato.



- C. *Consulta en sistemas de información.* Se debe revisar las fuentes y recursos de apoyo de los sistemas de información de la empresa y otras entidades dedicadas a la misma actividad, o que tengan influencia considerable sobre el estudio que se realiza. En este orden, es posible consultar programas de computación como COI, NOI, SAE, e investigar en redes –LAN (Local Área Network), MAN (Metropolitan Area Network)–, Internet o programas de bases de datos –Acces y Excel–.
- D. *Entrevista.* Es una herramienta que permite obtener información muy ligada a la investigación. Además, facilita conocer la actitud del personal y sus comentarios. En el desarrollo de la entrevista, se puede agrupar a los encargados del área, o que realizan las mismas actividades, usuarios o clientes, proveedores y todos los que prestan un servicio a la empresa e interactúan con ella.

Si deseamos que la entrevista se desarrolle positivamente, además, debemos considerarse lo siguiente:

- Definir claramente el objetivo y aspectos que la integran, para que se faciliten las respuestas y puedan compararse los resultados.
- Puntualizar las áreas que abarca el estudio y los responsables del mismo, con la finalidad de llevar un orden en la aplicación de la entrevista.
- Confirmar las citas con anticipación, para verificar el horario en que pueden llevarse a cabo, teniendo en cuenta que es complicado acordarlas en horas de trabajo tanto de los ejecutivos como de los empleados.
- Realizar una clasificación de la información obtenida, para mejorarla.

Los resultados de las entrevistas ofrecerán la información requerida, además de otros datos complementarios (por ejemplo, comentarios sobre posibles formas de hacer más eficiente determinado proceso o trámite), que deberán recopilarse por separado del asunto fundamental.



E. *Cuestionario*. Consiste en un conjunto de preguntas, presentadas de acuerdo con un orden lógico que servirá como guía a quienes responderán los cuestionamientos. Las preguntas se diseñarán de acuerdo con el tema de estudio y partirán de aspectos generales a particulares, y se expresarán con un lenguaje accesible para quienes habrán de responderlas. Asimismo, el diseño del cuestionario debe permitir una respuesta ágil.

Además, el cuestionario debe contener las instrucciones para su llenado, dentro del mismo documento o en uno anexo. El estudio dará la pauta para el tipo de preguntas que se utilizarán (cerradas o abiertas). Y se debe enfatizar la importancia de la información que se obtendrá y su beneficio para la empresa y empleados.

F. *Observación directa*. Observar es mirar fijamente y con atención determinado objeto o situación, y describir sus características. En la empresa, esta técnica es utilizada por los supervisores (gerentes encargados de un área específica o técnicos especializados que supervisan el trabajo de los obreros). Es recomendable que ellos realicen la observación, pues conocen a fondo los procedimientos llevados a cabo. Aunque frecuentemente el encargado de la investigación efectúa una serie de pláticas con los trabajadores y supervisores, con el propósito de refinar la información y detectar problemas internos u omisiones en los resultados (relaciones interpersonales jefe-subordinados, u otras actividades que puedan modificar totalmente el estudio).

Cuando la población estudiada es demasiado grande y las características de la información iguales, debe recurrirse a la estadística, para determinar el tamaño de muestra adecuado y la confiabilidad de los datos obtenidos.



## 2.4. Análisis y diagnóstico administrativo

Analizar es distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos, lo que se realiza una vez recopilados y registrados los datos. Luego, debemos interpretar cada resultado por separado; y posteriormente, definir la relación que todos guardan entre sí y obtener las posibles soluciones a la problemática que ha ocasionado el estudio.

### *Naturaleza y propósito del análisis*

El propósito fundamental del análisis es dar razón a la información, plasmar los datos en tablas, gráficas, cuadros, etcétera, con el fin de comprender el estudio y aplicar los conocimientos adquiridos.

La información obtenida muestra las características y comportamiento que definen la naturaleza de la empresa, y que la hacen única y diferente a otras del mismo giro. Al comprender las partes de una entidad, y su relación con el todo, podremos dar soluciones con fundamentos sólidos.

### *Procedimiento de análisis*

El procedimiento se constituye por los pasos a seguir para clasificar e interpretar las actividades, conocer los orígenes y causas del problema y generar las acciones de solución. En este proceso, deben manejarse las fases siguientes respecto de la situación:

- Conocerla.
- Describirla.
- Descomponerla en todos sus detalles y componentes.
- Examinarla críticamente.
- Ordenar cada uno de sus elementos.
- Definir las relaciones y ver cómo operan.





- Explicar su comportamiento.

Analizar es saber todo aquello que caracteriza al problema, desde su descripción hasta los elementos que lo conforman; y comprenderlo críticamente, ordenando cada parte de acuerdo con una clasificación precisa, para deducir las relaciones e interacciones que tienen entre sí y cómo se ven influenciados por el ambiente externo. Esto se hace con el propósito de aislar las actividades que causan el problema y dar una solución acorde con la realidad y los recursos de la empresa.

Al realizar el análisis, se deben tener en cuenta los aspectos siguientes referentes al trabajo:

- Objetivo.
- Cómo se da cumplimiento al objetivo.
- Quiénes se encargarán de que se alcance el objetivo.
- La forma como se habrán de hacer las actividades.
- Material.
- Calendario de actividades.

Al realizar este proceso de análisis, debemos tener en cuenta que hemos escogido uno de tantos modos de hacerlo: para cada problema hay muchas soluciones.

### *Técnicas e instrumentos de análisis*

Las técnicas son los procedimientos y recursos de los que se sirve una ciencia o arte. Y el instrumento es un conjunto de piezas combinadas adecuadamente para realizar una función específica en alguna actividad.

Hay una gama de instrumentos y técnicas para realizar el análisis administrativo. La selección de uno u otro dependerá del alcance del estudio y recursos, visión y agilidad del administrador. Benjamín Franklin, en su obra *Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales*, considera las técnicas e instrumentos siguientes:



- A. *Administración por objetivos*. Pone énfasis en los objetivos comunes que rigen la organización y en los responsables de alcanzarlos; es decir, toma en cuenta los resultados.
- B. *Análisis de sistemas*. Estudia un sistema específico para fusionar, acortar, eliminar o mejorar una determinada parte de ese sistema.
- C. *Análisis de costo-beneficio*. Investiga los mejores caminos para alcanzar los propósitos de acuerdo con el costo de cada uno, teniendo en cuenta sus ventajas y desventajas en relación con la capacidad económica de la empresa.
- D. *Análisis de estructuras*. Consiste en evaluar toda la estructura organizacional para conocer las partes que la conforman y detectar las áreas donde se realiza la misma actividad, las que son obsoletas o pueden fusionarse con otra. Inclusive, se puede valorar la generación de nuevos sectores, de acuerdo con las necesidades de la organización.
- E. *Árbol de decisiones*. Evalúa la realización de las actividades de la empresa, tomando en cuenta sus ventajas y desventajas.
- F. *Auditoría administrativa*. Evaluación completa de toda la organización, desde su estructura hasta el proceso de toma de decisiones, con la finalidad de justificar la existencia de un determinado sector, área o personal; o para reorganizar dicha área o los procesos que cada una tenga en la realización de sus actividades.
- G. *Autoevaluación*. En esta técnica, los mismos trabajadores, empleados y directivos evalúan sus logros de acuerdo con los objetivos de la empresa.
- H. *Control total de calidad*. Se enfoca a la mejora continua de los trabajadores, servicios y productos.
- I. *Estudio de factibilidad*. Ayuda a determinar los beneficios o desventajas de presentar un nuevo producto o servicio. Así, se analizan desde los aspectos económicos de la empresa hasta el posible impacto del producto o servicio en el medio externo, con el propósito de acordar si se realiza o no el proyecto.



- J. *Estudio de viabilidad*. Análisis que se aplica para valorar el impacto que tendrá un producto o servicio, desde sus beneficios y perjuicios económicos hasta ventajas y desventajas cualitativas.
- K. *Benchmarking*. Comparación enfocada a la investigación de los procesos que utilizan empresas del mismo ramo, y a partir de la cual se retoman aspectos que pueden beneficiar a la entidad.
- L. *Desarrollo organizacional*. Cambios en la cultura de la organización que buscan mejorar el funcionamiento de sus miembros en todas las áreas.
- M. *Reorganización*. Evaluación de la empresa para verificar su funcionamiento óptimo e identificar las áreas susceptibles de actualizar o mejorar.

Técnicas que ayudan a encontrar datos numéricos de la empresa

- A. *Análisis de series de tiempos*. Valoración de los tiempos en que la entidad realiza todas sus funciones, con la finalidad de estandarizarlos y generar estimaciones reales de los mismos: rotación de personal, compra de materia prima, etcétera.
- B. *Correlación*. Identificación de dos o más variables y su repercusión mutua, que inciden en determinada actividad, y su grado de afectación.
- C. *Modelos de inventarios*. Análisis de la ventaja de utilizar algunas herramientas de logística –como el *just in time*–, para valorar su viabilidad y disminuir los inventarios al mínimo.
- D. *Modelos integrados de producción*. Para minimizar costos, buscan aprovechar al máximo los recursos de la empresa y factores que influyen en la producción.
- E. *Muestreo*. Se aplica cuando la población de estudio es demasiado grande y los recursos para cubrirla, insuficientes; pero la información es homogénea y basta una muestra para predecir y explicar un comportamiento determinado.
- F. *Números índice*. Se emplean como puntos de referencia para medir las variaciones de la empresa en los ámbitos nacional e internacional, y verificar su crecimiento o decrecimiento.



- G. *Programación dinámica*. Se aplica en problemas con varias etapas interrelacionadas, sobre las que se toman decisiones adecuadas que no afectan el objetivo final.
- H. *Programación lineal*. En ésta, se emplean modelos matemáticos para describir el comportamiento de un problema determinado, y encontrar sus soluciones. Ordinariamente, se usa en aspectos de costo-beneficio.
- I. *Simulación*. Consiste en realizar un proceso o actividad en un medio ficticio, con las variables posibles que podrían afectarlo. Esta herramienta se aplica en programas de cómputo como los simuladores para el entrenamiento de pilotos.
- J. *Teoría de colas o líneas de espera*. Por medio de esta técnica, se puede determinar el tiempo de espera para realizar alguna actividad.
- K. *Teoría de grafos*. Incluye la utilización de todas las gráficas y técnicas de programación para representar abstractamente actividades reales, con el propósito de tomar decisiones. En esta herramienta se incluye la programación por redes (CPM, PERT, gráficas de Gantt, etcétera), muy útil para llevar un control sobre determinado proceso.
- L. *Teoría de decisiones*. Radica en tener la información más confiable para tomar la decisión acertada. No olvidemos que siempre hay un margen de error, por lo que se deben planear acciones para solucionarlo.
- M. *Diagnóstico*. Es el conjunto de signos que ayudan a definir el carácter peculiar de determinado hecho o circunstancia, y nos describe las causas del problema que originó el estudio. Esta herramienta ayuda a comprender mejor el problema y valorar la influencia de determinada solución, incluso puede propiciar recomendaciones posteriores.

El diagnóstico no debe perder de vista la idea general del análisis, sus leyes internas y externas; actividades pasadas; objetivos, funciones y estructura de la organización; y la coherencia entre programación y organización, y entre ésta y la operación. Asimismo, deben aprovecharse las ayudas administrativas como *staff*, consultores internos de la empresa y auditores externos e internos.

El diagnóstico debe tener las partes siguientes:



- Marco global de análisis.
- Antecedentes.
- Normatividad.
- Objetivo y funciones generales.
- Estructura orgánica.
- Análisis de congruencia.
- Sistemas de apoyo administrativo.

## 2.5. Diseño conceptual

El diseño conceptual es la recreación del problema después de la etapa del análisis y diagnóstico de la información obtenida. En éste se expondrá la situación actual y los conflictos que se presentan dentro de la estructura y/o procesos de la organización.

Este modelo inicial servirá de base para desarrollar estrategias que permitan agilizar o hacer más eficientes los procesos de la organización. Asimismo, es pertinente tener a la mano la información, estadísticas, documentos y demás elementos que justifiquen los puntos de vista del investigador. Además, hay que tomar en cuenta que la dirección exigirá no sólo la exposición de problemas, sino también las soluciones.

## 2.6. Recomendaciones y propuestas de solución

El siguiente paso del estudio consiste en expresar las conclusiones en propuestas específicas de acción, a modo de recomendaciones. Al seleccionar las recomendaciones, debe tomarse en cuenta su costo, recursos –financieros, humanos, materiales y tecnológicos–, ventajas y limitaciones.

Antes de proponer recomendaciones, se debe considerar algunos criterios:

- No olvidar el propósito del estudio.
- Prever las limitaciones jurídicas y administrativas que pudieran presentarse.
- Evitar soluciones que siempre sigan un mismo parámetro.



- Incursionar en diversos caminos.
- Elegir soluciones de aplicación real.
- Tomar en cuenta sugerencias, puntos de vista del personal de la organización y opiniones de empresas del mismo ramo.

### Preparación de recomendaciones

Preparar es la acción o efecto de prevenir y disponer de una cosa para que sirva a un fin. En este paso, se deben concentrar las propuestas en documentos, señalando los recursos financieros, materiales, tecnológicos y humanos requeridos.

### *Tipos de recomendaciones*

Las recomendaciones van desde pequeños cambios hasta la eliminación de instrumentos, áreas o procedimientos de trabajo. A continuación, analizamos qué propone cada una de ellas.

- De mantenimiento.* Pequeños cambios no muy relevantes; es decir, se mantiene la misma estructura de la organización, funciones, procedimientos y sistemas.
- De eliminación.* Supresión de pasos, sistemas, procedimientos y separación de áreas y departamentos.
- De adición.* Anexar sistemas, pasos, procedimientos, áreas y departamentos.
- De combinación.* Combinar dos o más recomendaciones utilizando lo más importante de cada una de ellas.
- De fusión.* Unir lo más fundamental de las diferentes recomendaciones, lo que permitirá unificar pasos, sistemas, áreas, etcétera.
- De modificación.* Realizar cambios en las áreas, sistemas, pasos y procedimientos.
- De simplificación.* Disminuir el número de pasos, procedimientos o formas.



H. *De intercambio*. Aplicar medidas de apoyo o reestructuración.

## 2.7. Implantación

Es el proceso de transformar los planteamientos y medidas de mejoramiento en acciones específicas para cumplir con el propósito del estudio.

Al implantar el estudio, se deben considerar los tres pasos que se explican a continuación.

### *Preparación del programa*

Hay que determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia para su realización. Esta etapa se ilustra mejor utilizando un diagrama de red. Posteriormente, se debe estimar los requerimientos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para realizar de manera efectiva la implantación. Además, se debe fijar el tiempo y fechas para el inicio y fin de cada actividad considerada en el programa.

### *Integración de recursos*

Es la conformación de los recursos financieros, materiales, humanos y tecnológicos. Es decir, prever los recursos necesarios para la implementación; y seleccionar y capacitar al personal encargado de la ejecución.

### *Ejecución del programa*

Se fijan las fechas de inicio y término de las actividades a realizar, poniendo énfasis en la importancia y responsabilidad de cada área en este proceso. En este paso, se puntualizará el método de operación, de acuerdo con las condiciones y expectativas de la organización.



Además, independientemente del método de implantación utilizado, se deben considerar los aspectos siguientes:

- Tipo de estudio.
- Alcance.
- Recursos.
- Desarrollo tecnológico de la organización.
- Conocimientos del personal.
- Actitud de los niveles de decisión.
- Medio ambiente interno y externo.

Los métodos de implantación básicos pueden ser instantáneos, en paralelo, piloto, parcial o por aproximaciones sucesivas y combinado.

## 2.8. Mantenimiento organizacional

El seguimiento de las acciones no es exclusivo de los equipos del estudio de procesos, sino también responsabilidad de la dirección. Cuando se han aplicado las acciones necesarias para alcanzar los objetivos del cambio, es un imperativo darle seguimiento o mantenimiento organizacional al trabajo, acciones, actitudes y conducta del personal. Además, se recomienda evaluar esos cambios en los proveedores, clientes y agentes que interactúan en el proceso.

En la evaluación, se empleará la retroalimentación de todas las actividades de estudio junto con una revisión del trabajo de la organización. El proceso de evaluación debe aplicarse las veces necesarias, de modo que la dirección verifique la consistencia del esfuerzo del estudio y su orientación.





Las actividades de evaluación deben ser realizadas por los mismos equipos de trabajo o auditores externos. En cualquier caso, debe ser una tarea continua y los especialistas deben tener siempre a su disposición los resultados obtenidos.

Para evaluar coherentemente los esfuerzos del estudio, se pueden utilizar como parámetros algunos factores, según las áreas de estudio o funciones que se analizan. Por ejemplo:

- Diferencia monetaria antes y después del estudio.
- Retorno sobre inversión.
- Satisfacción de clientes.
- Reducción de tiempos de variables críticas.

La diferencia entre antes y después al cuantificar claramente economías tangibles es un método que contribuye, sobre todo en periodos iniciales, a consolidar el consenso de la aplicación del estudio. El retorno sobre inversión perfecciona este método al incluir los gastos en que debe incurrirse para generar economías tangibles. Este criterio no es de aplicación si no se relacionan correctamente los periodos de generación y realización de alternativas.

Además, la satisfacción a clientes es de gran importancia en cualquier estudio. Ésta puede ser medida mediante estudios de muestreos estadísticos o experimentos controlados, que requieren una preparación cuidadosa y garantizan resultados precisos. Cuando logremos que baje el nivel de quejas y veamos nueva clientela, hemos mejorado su atención y satisfacción.

La reducción de tiempos es también un criterio importante para evaluar los resultados de proyectos de estudio. Al respecto, pueden mencionarse los tiempos de ciclo, entrega a clientes, servicio, correo y todos los periodos de respuesta.

Asimismo, dentro del mantenimiento organizacional, un punto importante es la medición de resultados, ya que en esta fase se lleva a cabo un estudio comparativo entre lo planeado y lo realizado, con la finalidad de comprobar que los avances



obtenidos son favorables. Todo el estudio, especialmente este paso, ayuda a obtener información sobre los aspectos siguientes:

- Beneficio de objetivos y fines previstos.
- Ventajas obtenidas en la realización de bienes o servicios.
- Comprobación y corroboración del costo-beneficio.
- Una idea clara del medio ambiente interno y externo.
- Percepción efectiva de los diferentes cambios de la organización.
- Ventajas competitivas obtenidas.
- Imagen alcanzada o mejorada de la organización ante las demás instituciones, del giro o gubernamentales.



## Unidad 3. Elaboración de organigramas

- 3.1. Concepto
- 3.2. Objeto
- 3.3. Clasificación
- 3.4. Fases para la elaboración
- 3.5. Mantenimiento organizativo





## Objetivos particulares de la unidad

El alumno diseñará organigramas apoyándose de la computadora.





### 3.1. Concepto

Todas las organizaciones deben contar con una estructura organizacional, es decir, una división ordenada de las unidades de trabajo que la componen. Dicha estructura se basa en el manejo de un organigrama, que presenta diferentes definiciones.

Benjamín Franklin Fincowsky dice que es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución, o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones de las partes que la integran.

Guillermo Gómez Ceja expresa que son gráficas donde se presentan la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, niveles de jerarquía y funciones principales.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig lo definen como un estilo característico de describir, en un medio impreso, la estructura de una organización. En el organigrama se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la empresa. A menudo, esta herramienta es un modelo simplificado de la estructura, no es una representación exacta de la realidad y tiene limitaciones. Además, muestra sólo algunas relaciones en el ámbito de la organización formal y ninguna en la informal.

Koontz Harold sostiene que toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar gráficamente, puesto que un organigrama es un diagrama que señala simplemente las relaciones entre los departamentos, a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Lourdes Münch Galindo afirma que son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, ya que muestran las interrelaciones, funciones, jerarquías, obligaciones y autoridad dentro de ella.



Agustín Reyes Ponce considera que son un modo de representar, en forma intuitiva y con objetividad, los sistemas de organización (conocidos también como cartas o gráficas).

### 3.2. Objeto

Los organigramas son el instrumento idóneo para expresar y transmitir, de manera gráfica y objetiva, la composición de una organización. Asimismo, señalan la vinculación entre los departamentos a lo largo de las principales líneas de autoridad.

### 3.3. Clasificación

Los organigramas pueden clasificarse de acuerdo con ciertos criterios que representan las áreas de una organización (formato de exhibición y contenido, por ejemplo). De esta manera, forman cuatro grandes grupos:

#### *Por su naturaleza*

- A. *Microadministrativos*. Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o exclusivamente a una de las unidades que la conforman.
- B. *Macroadministrativos*. Involucran a más de una organización.
- C. *Mesoadministrativos*. Consideran todo un sector administrativo.

#### *Por su ámbito*

- A. *Generales*. Contienen información hasta determinado nivel jerárquico.
- B. *Específicos*. Presentan, en forma particular, la estructura de una unidad o área administrativa.

#### *Por su contenido*

- A. *Integrales*. Representan a todas las unidades administrativas.





- B. *Funcionales*. Expresan en el gráfico las unidades, sus interrelaciones y principales funciones.
- C. *De puestos, plazas y unidades*. Este tipo de organigrama es muy completo y complejo, ya que indica, para cada unidad, las necesidades en cuanto a puestos y número de plazas existentes o necesarias. Asimismo, en forma extraordinaria, pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

#### *Por su presentación*

- A. *Verticales*. En este formato, se presentan las unidades ramificadas, de arriba hacia abajo, a partir del titular como primer nivel jerárquico y siguiendo con los demás puestos en forma escalonada. Este organigrama es de uso más generalizado en la administración de nuestras empresas, por lo que es muy recomendado en la elaboración de manuales de organización. (Algunos autores acostumbran poner al margen, a la altura correspondiente, la clase de nivel administrativo: alta, intermedia o inferior, y a veces separan estos rangos con líneas punteadas).
- B. *Horizontales*. Las unidades se presentan de izquierda a derecha y muestran al titular en el extremo izquierdo; los niveles jerárquicos se ordenan en forma semejante a columnas; y las relaciones entre las unidades, por líneas, se disponen horizontalmente. Estos organigramas tienen ciertas ventajas: se ajustan a la forma normal, como acostumbramos leer, disminuyen considerablemente el efecto de triangulación e indican mejor la longitud de los niveles por donde pasa la autoridad formal. No obstante, son poco usados en prácticas y, frecuentemente, aun pudiendo hacerse una sola carta de toda la organización, resultan demasiado apiñados los nombres de los jefes y, por tanto, poco claros.



- C. *Mixtos*. Pueden comprender tres tipos de organigramas (vertical, horizontal y circular) en uno solo. Las organizaciones que los emplean cuentan con alto volumen y complejidad de puestos.
- D. *De bloque*. Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias de éstas, ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.
- E. *Circulares*. Están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, en torno del cual se trazan círculos concéntricos (cada uno constituye un nivel de la organización). En cada uno de éstos se nombra a los jefes inmediatos y se les liga con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad. Estos organigramas señalan muy bien la importancia de los niveles jerárquicos, eliminan o disminuyen la idea del nivel más alto o más bajo, y permiten colocar mayor número de puestos en el mismo rango. Con todo, resultan confusos y difíciles de leer, ya que impiden colocar con facilidad grados donde hay un solo funcionario.

### 3.4. Fases para la elaboración

Antes de mencionar los puntos más importantes a considerar en su elaboración, vale la pena mencionar algunas características que deben cumplir los organigramas:

- Deben ser muy claros; por ello se recomienda que no contenga un número excesivo de cuadros y puestos.
- No deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Por ello, lo más frecuente es iniciarlos a partir del director o gerente general, y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel.
- Deben contener nombres de funciones y no de personas. Pero cuando se desea que éstas figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor, el nombre del puesto y, con letra menor, el de la persona que lo ocupe.



- Un organigrama puede ser sólo el esquema de la organización, o bien un organigrama completo.

Cuando el organigrama es completo (se empleará para dar algo más que una idea de la empresa), para su elaboración, es necesario dar los siguientes pasos.

#### *Autorización para realizar el estudio*

En primer lugar, es importante contar con el permiso y visto bueno de los niveles superiores. Este tipo de estudio es llevado a cabo por la unidad de métodos organizacionales, u otra asignada para elaborar organigramas; y puede hacerlo por iniciativa propia o siguiendo órdenes superiores.

#### *Formar el grupo de trabajo*

El grupo que intervendrá en la elaboración de organigramas debe estar familiarizado, tanto con la empresa como con el trabajo de la organización. Además, deben desarrollarse programas de capacitación para la gente eventual que apoyará el proyecto.

#### *Planeación y elaboración de un programa de trabajo*

La planeación y programación de actividades deben concretarse en documentos formales de trabajo, como gráficas de Gantt, PERT u otro instrumento.

#### *Búsqueda de información*

Es la primera, y más importante, fase dinámica del proyecto. El captar información no es más que la aplicación de instrumentos de investigación en el campo de trabajo, que van desde la simple observación hasta entrevistas de profundidad con los actores principales de las funciones que se efectúan en las unidades administrativas a



investigar. Dentro de este proceso, también se incluye el análisis de archivos y centros de documentación, mecánicos y electrónicos.

Además, esta investigación documental permite recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización. (El tipo de información para elaborar un organigrama debe limitarse al puesto, funciones, relaciones de subordinación, tipo de comunicación y todo lo que afecte a la estructura organizacional).

### *Clasificación y registro de la información*

La información que se obtenga se ordenará de acuerdo con los departamentos, puestos y funciones que integren la estructura de la institución; y se presentará en formatos específicos que agilicen su tabulación y captura de datos. (Hoy día, se puede hacer uso de infinidad de paquetes informáticos para facilitar este trabajo).

### *Análisis de la información*

Valorar que la información obtenida y clasificada es la necesaria o representativa del estudio que proyectamos sólo es posible hasta que la evaluemos, analicemos y comparemos con la realidad. En esta fase, podemos encontrar nuevas interrogantes o lagunas de nuestro estudio.

### *Diseño del organigrama*

Es la etapa final de la elaboración de un organigrama. Aquí, se desarrolla todo el trabajo de edición y plasma la estructura de la organización en un modelo gráfico, para presentarse a las autoridades y departamentos correspondientes y, finalmente, exhibirlo en la empresa.



### **3.5. Mantenimiento organizativo**

Para que tenga éxito la implantación de reformas o modificaciones a la estructura orgánica, deben participar activamente todas las unidades administrativas involucradas. Por eso, conviene organizar conferencias, seminarios, foros de decisión, etcétera, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo. Además, es necesario asignar a un área o grupo de personas que se encargue de actualizar dichos organigramas cuando se den cambios estructurales; esto permitirá mejorar la imagen y eficiencia de la estructura en tiempo y espacio.





## **Unidad 4. Criterios básicos para la reorganización administrativa**

- 4.1. Concepto de reorganización
- 4.2. Cambios que afectan a la organización
- 4.3. Síntomas internos
- 4.4. Factores externos
- 4.5. Obstáculos y limitantes







## Objetivos particulares de la unidad

El alumno analizará la metodología para elaborar un proyecto de reorganización y de reingeniería, así como para diseñar un manual de organización.





#### **4.1. Concepto de reorganización**

Con frecuencia, una organización logra dejar atrás su estructura inicial y crea nuevos productos, funciones operacionales, procedimientos, manejo de personal, etcétera. Esto es indicio de que ha aumentado su magnitud y debe reorganizar su estructura. Reorganización es cualquier cambio en la distribución de responsabilidades; la facultad de tomar decisiones o relaciones entre las diferentes funciones de una entidad. Este fenómeno se da a cada momento en la vida de la empresa.

A menudo, las reorganizaciones son efectuadas para mejorar la situación de las operaciones y, con ello, las utilidades de la institución. Frecuentemente, la reorganización es imprescindible después de que la productividad ha empezado a declinar en grado extremo; es decir, cuando lo demanda la posibilidad de un completo desastre.

#### **4.2. Cambios que afectan a la organización**

Cualquier cambio organizacional repercute, en menor o mayor grado, en la estructura general de la institución. Recordemos que las organizaciones deben trabajar con base en el principio de *clientes internos*; es decir, como sistema, interactúan todas las áreas de trabajo, y si alguna de ellas sufre la mínima modificación en cualquiera de sus estructuras, las demás lo resienten.

Los cambios se evalúan, como todo, en tiempo y espacio. Cada modificación se considera una estrategia que afectará, sin duda, tanto a agentes internos como externos. Además, los clientes y proveedores, así como las instituciones relacionadas con la mecánica del negocio, se verán influenciados de alguna manera por la reorganización.

Las causas más comunes que conducen a una empresa a una reorganización se enuncian a continuación.



### *Crecimiento*

Generalmente, un crecimiento extenso sin reorganización refleja que los altos ejecutivos están cada vez más sobrecargados de trabajo y se les dificulta tomar decisiones, porque no se familiarizan con los nuevos cambios que se suscitan en las áreas laborales.

### *Actividad económica en descenso*

Cuando las ventas y utilidades de una empresa están descendiendo; o las utilidades no aumentan en relación con el ascenso de las ventas, la reorganización es urgente.

### *Cambios en las tendencias administrativas*

Algunas tendencias administrativas como la centralización o descentralización, *outsourcing*, *downsizing*, reingeniería, control de calidad, administración por objetivos, etcétera, exigen nuevos procedimientos, estructuras, tecnologías y, en consecuencia, una reorganización de la entidad.

### *Cambios en el personal administrativo*

Cuando ingresa una nueva dirección o gabinete a la empresa, sus integrantes tienden a modificar la organización; tal vez porque la estructura existente no se adapta a su estilo de dirigir, o porque quieren probar que la nueva autoridad ha traído mejoras.

### *Acontecimientos externos*

Los acontecimientos que ocurren fuera de la empresa también pueden ser motivo de una reorganización. Por ejemplo, cambios en las tácticas de los competidores, en la política antimonopolista del gobierno o en los canales de distribución.



### *Deficiente coordinación de los departamentos*

Falta total o parcial de coordinación entre las divisiones o departamentos también exige un procedimiento de reorganización.

Una vez que se ha tomado la decisión de reorganizar, deben establecerse claramente los objetivos de esta actividad, por ejemplo:

- Reducir gastos administrativos.
- Acercar la toma de decisiones al lugar de la acción, descentralizar.
- Hacer posible una mayor responsabilidad.
- Proporcionar mejores medios de coordinación.
- Reducir las cargas sobre el ejecutivo en jefe u otros ejecutivos.
- Acortar la cadena de mando.

### 4.3. Síntomas internos

La reorganización puede originarse a partir de los siguientes síntomas internos:

- Determinación de nuevos objetivos y programas.
- Detección de problemas operativos internos.
- Dificultad en el proceso de toma de decisiones.
- Expansión de la organización.
- Cambio de estrategia.
- Adopción de nueva tecnología.
- A propuesta de alguna unidad administrativa.
- Como resultado de un estudio técnico de mejoramiento o simplificación.
- Crecimiento no programado.
- Inadecuada división y especialización del trabajo.
- Mal proceso de delegación.
- Excesivo tramo de control.
- Controles inadecuados.



#### 4.4. Factores externos

Los acontecimientos que ocurren fuera de la empresa también son un factor que puede exigir una reorganización:

- Influencia de prácticas administrativas que afecten la planta de trabajadores, por ejemplo, el *outsourcing*.
- Cambios en el marco legal ambiental que envíen a la empresa productora a otra región.
- Propuestas de cámaras o grupos de afiliación.
- Por acuerdo entre organizaciones de alianzas, fusiones o consolidación de empresas.
- En atención a convenios y/o tratados nacionales e internacionales.
- Por demanda de los clientes o usuarios de los productos y/o servicios.
- Avance científico y tecnológico.
- Situación del mercado.
- Sistema gubernamental.

#### 4.5. Obstáculos y limitantes

La reorganización parcial o total de un organismo se enfrenta a una serie de obstáculos y limitaciones que dificultan, en mayor o menor grado, este proceso. Se mencionan a continuación los más comunes (pueden presentarse todos o sólo algunos).

##### *Limitaciones económicas*

Todo gerente de un negocio o institución no lucrativa tropieza con las limitaciones impuestas por la cantidad de ingresos disponibles.



### *Limitaciones tecnológicas*

Cualquier organización se encuentra restringida por la tecnología que emplea. (Por ejemplo, una instalación siderúrgica se organiza de manera diferente a una tienda departamental).

### *Limitaciones institucionales*

Tal vez, el gobierno es la institución que afecta más frecuentemente las decisiones empresariales. Aun cuando la legislación en general no restringe a los *holdings*, las interpretaciones a las leyes contra los monopolios han tenido una repercusión definitiva en la manera de pensar de los directivos en lo referente a organización.

Además, hay otras limitantes que frenan la reorganización, como la resistencia al cambio, falta de unidad orgánica para realizar el proceso, carencia de personal especializado y apoyo – parcial o total– de la dirección superior.







## Unidad 5. Asistencia técnica y servicio de consultoría

- 5.1. Concepto
- 5.2. Objetivos
- 5.3. Asistencia técnica
- 5.4. Servicio de consultoría
- 5.5. Funciones generales de asistencias y/o servicio
- 5.6. Personal requerido
  - 5.6.1. Conocimientos
  - 5.6.2. Experiencia
- 5.7. Mecánica para la prestación de servicios
  - 5.7.1. Contacto
  - 5.7.2. Presentación
  - 5.7.3. Alternativas de actuación
  - 5.7.4. Manejo de proyectos
  - 5.7.5. Seguimiento y control
  - 5.7.6. Presentación de resultados





## **Objetivos particulares de la unidad**

El alumno analizará la importancia y las ventajas que representa para una organización la contratación o asistencia técnica de servicios de consultoría para evaluar el funcionamiento de su estructura administrativa.





### **5.1. Concepto**

La asistencia técnica y servicio de consultoría, como su nombre lo indica, son servicios profesionales a los cuales recurren los propietarios, directores de empresas y funcionarios públicos cuando su empresa está atravesando algún problema relacionado con la administración, organización, políticas, procedimientos, etcétera. Estos servicios se pueden dar en forma interna o externa. Frecuentemente, el personal que labora en la propia organización presta la asistencia técnica; y el servicio de consultoría, personas ajenas a la organización (asesores, personas físicas o morales, de servicio especializado o general). En cuanto a la segunda modalidad, hay una variedad de estilos para contactar asesores externos, como el servicio de un departamento virtual, a través de Internet. Hay empresas que por la módica cantidad de 50 dólares al mes ofrecen sus servicios a emprendedores e instituciones en general(<http://www.emprendedor.com/articulos/turnaround/consultoria/consultoria.htm>), con el propósito de proponer y practicar medidas de racionalización para incrementar la competitividad de su estructura y operación interna.

### **5.2. Objetivos**

El principal objetivo de este tipo de servicios es facilitar la detección y comprensión de problemas dentro de una organización, y después, proporcionar soluciones viables e implantar medidas apropiadas para aumentar la productividad y competitividad de las empresas, así como aprovechar al máximo las funciones que se llevan a cabo.

### **5.3. Asistencia técnica**

Quienes dan asistencia técnica destacan por sus habilidades y experiencia, que facilitan sus investigaciones dentro de la empresa. Su objetivo es proponer y practicar medidas de apoyo técnico orientadas a aprovechar al máximo la estructura, funciones, planes, programas, procedimientos, sistemas o proyectos de la empresa.



La asistencia técnica presenta ciertas ventajas en el desarrollo de las actividades, además de los beneficios económicos:

- A. Debido a que el grupo que conforma este departamento es gente de la propia empresa y la conoce a fondo, al realizar su trabajo no considera sólo aspectos técnicos, sino también de cultura organizacional.
- B. Hay mayor cooperación por parte de los otros departamentos debido a que se identifican con el personal de asistencia técnica. Esto permite mejorar los tiempos de aplicación de las modificaciones y/o mejoras que se pretende realizar.
- C. Las demoras podrían evitarse fácilmente, debido al conocimiento y confianza que se tiene con el personal y sus recursos. Y si hubiera retrasos, sería posible justificarlos sin pretextos técnicos.

Pero esta práctica administrativa también presenta inconvenientes: algunos grupos de trabajo que se desarrollan para este fin son temporales, con horarios extras de trabajo, inconstantes y, por si fuera poco, con la misma paga. Todo ello genera poca motivación e interés en el proyecto, y se corre el riesgo de conflictos interdepartamentales entre los participantes.

El proceso de asistencia técnica se realiza de acuerdo con la situación a estudiar y el estado de la organización. Pero, en general, consta de las etapas siguientes:

- A. *Reclutamiento de información.* Es la búsqueda de toda la información interna o externa que ayude a detectar el problema dentro de la organización.
- B. *Justificación.* En esta etapa, se plantea el porqué del estudio, es decir, la razón por la cual se realizará y qué beneficios proporcionará.
- C. *Autorización.* En este momento, se presenta el plan de trabajo –para su autorización– a la alta dirección. En caso de que se autorice, se proveen los insumos necesarios para iniciar las actividades.



D. *Ejecución*. Esta fase es similar a la de integración y dirección en el proceso administrativo. Aquí, se realiza la investigación para hacer el proyecto.

E. *Presentación de resultados*. En este paso, se presenta el proyecto ya terminado ante la alta dirección y los reportes de los avances que se han logrado. (En esta parte se pueden hacer las modificaciones convenientes).

F. *Puesta en práctica*. En esta fase, se implanta el proyecto a la organización y continuamente se preparan informes para la alta dirección notificando los avances del proyecto.

Según la posición que ocupe un asesor técnico dentro de la estructura de la entidad, será el tipo de autoridad que éste posea. Benjamín Franklin, en su libro *Organización de empresas*, presenta los diferentes puestos que se puede ocupar, dependiendo del sector laboral; los enunciamos a continuación.

Sector público

<i>A nivel central</i>	}	Subsecretario Oficial mayor	Secretario
------------------------	---	--------------------------------	------------

<i>A nivel paraestatal</i>	}	<i>Staff</i> Apoyo de la subdirección Asesor de la dirección
----------------------------	---	--

<i>A nivel gobierno estatal</i>	}	Funcionario en la oficina del gobernador Funcionario de un secretario estatal Secretario estatal Dirección subordinado por el secretario
---------------------------------	---	---

Sector privado

<i>Como órgano asesor</i>	}	Staff del director general Asistente de la subdirección Asesor de la gerencia de área
---------------------------	---	---



*Como órgano de línea* { Subdirección o gerencia divisional  
Gerencia de área  
Subgerencia de área

Por último, mencionamos algunas nomenclaturas para denominar las áreas que desarrollan los servicios de asesoría en las empresas:

- De organización y métodos.
- De asistencia técnica.
- De asistencia técnica y normatividad.
- De sistemas y procedimientos.
- De organización y sistemas.
- De apoyo técnico.
- De estudio y análisis.
- De estudios administrativos.

#### **5.4. Servicio de consultoría**

El servicio de consultoría es brindado por un profesional proveniente de otra empresa o de alguna agencia consultora –también puede ofrecerlo un especialista por cuenta propia–, con el propósito de percibir, comprender y proponer soluciones para resolver los problemas que enfrenta una organización.

La consultoría debe ser imparcial, independiente y sugerente –no imponente–, por tanto, no proporciona soluciones milagrosas. Sería un error pensar que una vez contratado un consultor, las dificultades desaparecen. El consultor debe estar estrechamente relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación.

Beneficios de contratar consultores profesionales:





- A. La consultoría es un servicio independiente que se caracteriza por la experiencia e imparcialidad del consultor.
- B. Su papel es actuar como asesores, con responsabilidad por la calidad e integridad de sus consejos.
- C. Es un servicio que proporciona conocimientos y capacidades profesionales para resolver problemas prácticos.
- D. Trabajan con un programa concreto y tiempo medido, ya que el presupuesto debe respetarse en beneficio de las contrapartes.
- E. La consultoría es puramente especializada e integral.
- F. Se obtiene un punto de vista imparcial y novedoso en la solución de problemas.
- G. Se puede recibir ayuda intensiva transitoria.
- H. Facilitan el acceso y adaptación a nuevas tecnologías, mercados y retos.

Pero la cultura de las mismas empresas origina desventajas en este servicio: algunas no aceptan personal ajeno a sus instalaciones, no cooperan en la investigación, no definen horarios ni lugares de entrevistas; los sindicatos exigen ciertas condiciones, etcétera. Cualquier costo fuera del presupuesto de una empresa mexicana es dañino o desfavorable, y los costos de las consultorías no son excepción.

### **5.5. Funciones generales de asistencia y/o servicio**

Los servicios de consultoría de empresas tuvieron su origen en las economías de mercado libre, y actualmente son más comunes en los países altamente desarrollados. En EE.UU., hay más de 5 mil firmas dedicadas a la consultoría de empresas, y constituyen un sector importante de los servicios profesionales. Las cifras son relativamente inferiores en Europa, pero en el Reino Unido y en muchos otros países europeos el crecimiento de la consultoría ha sido muy notable en las últimas décadas.

En este sentido, los países desarrollados, grandes, medianas y pequeñas empresas emplean frecuentemente los servicios de consultores profesionales. En algunas



naciones, las empresas pequeñas disponen de servicios de consultoría subsidiados por los gobiernos. En México, por ejemplo, el Estado ofrece consultoría a las empresas, a través de diferentes módulos, según los requerimientos de cada una (inclusive, para estos fines, ha creado una subsecretaría de la pequeña y mediana empresas).

El trabajo del consultor comienza desde el momento en que las empresas experimentan alguna situación insatisfactoria y susceptible de mejorarse, y termina, en cierta forma, cuando se han logrado los cambios necesarios y favorables. Para esta labor, el consultor debe estar relacionado con el diseño, difusión y conocimiento de los nuevos sistemas, métodos y técnicas de dirección, administración y operación. Con todo, la consultoría no proporciona soluciones milagrosas; es un error pensar que una vez contratado un consultor, desaparecen las dificultades. Pero siempre debe considerarse como una buena inversión.

La tarea principal de un área de asistencia y/o servicio de cualquier empresa consiste en desarrollar un análisis profundo del funcionamiento de la misma; es decir, analizar su estructura (desde sus antecedentes, políticas, objetivos hasta responsabilidades de cada unidad administrativa). De esta manera, podrá elaborar y proponer sistemas administrativos que permitan elevar la eficiencia y competitividad de las entidades.

Para llevar a cabo este trabajo, es necesario recabar la información requerida y conocer completamente la empresa. Luego, se realiza un diagnóstico sobre sus métodos de operación y diseñan los sistemas más adecuados para su funcionamiento adecuado. Por último, se elaboran los manuales administrativos necesarios, capacitando las áreas correspondientes para el uso del mismo y aplicando ciertas técnicas administrativas.

En resumen, algunas de las funciones que ofrece el área de asistencia y/o servicio son:



- Proporcionar información exclusiva que no se esté transmitiendo de forma lateral o que podría obtenerse por otro medio.
- Examinar la información utilizando medios que no están al alcance de los subordinados.
- Fortalecer la capacidad de los equipos para identificar, analizar y resolver problemas.
- Implantar un clima agradable y un ambiente de confianza en los equipos de trabajo.
- Elaborar proyectos.
- Hacer informes para tener al tanto a la alta gerencia de la evolución y el cambio.
- Asumir la responsabilidad de las decisiones y proporcionar apoyo emocional en situaciones difíciles.
- Dotar de todos los medios necesarios para realizar las acciones de cambio.
- Realizar, ante todo, una labor de investigación.

Se pretende que los servicios de asistencia técnica sean efectuados en forma permanente –de acuerdo con la disponibilidad de la empresa, ya que absorben tiempo y espacio–. Pero su presencia debe justificarse con los beneficios que reditúa a las utilidades de la entidad.

### **5.6. Personal requerido**

Considerando la importancia, necesidad, exigencia y compromiso de la organización, se determinarán el número y características del personal requerido para llevar a cabo esta práctica administrativa. En el servicio interno, se espera la acción de los actores principales de cada una de las áreas de trabajo; aunque se puede requerir colaboración externa que apoye la tarea de cambio, como analistas, programadores y un líder de proyecto, cuya labor será realizar estudios y llevar a cabo proyectos, después de efectuar una investigación amplia.



En resumen, la consultoría es un trabajo difícil, apoyado en el análisis de hechos concretos y proyectado hacia la búsqueda de soluciones originales y factibles. Labor que exige del consultor responsabilidad, ética y solidez profesional.

### **5.6.1. Conocimientos**

Los trabajos tanto de asistencia técnica como de consultoría exigen de quienes los realizan un amplio dominio de la rama administrativa, teoría de la organización y de sistemas, y principalmente, conocimiento del giro del mercado en donde ofrecerán los servicios. Por ejemplo, si se ocupa en las micro, pequeñas o medianas empresas, en materia fiscal, el personal de consultoría debe constituirse por contadores titulados, y que tengan una especialidad en el área fiscal; y que se actualicen permanentemente, a través de diferentes medios como el Diario Oficial de la Federación, Internet, revistas especializadas, seminarios, conferencias, diarios de circulación, instituciones profesionales, misceláneas fiscales y resoluciones correspondientes. Además, considerando la gran relación que guarda el área fiscal con las finanzas y el derecho, se sugiere contar con un especialista en derecho mercantil o fiscal, y otro en finanzas, con el fin de que puedan proporcionar algunas estrategias fiscales a la empresa.

Asimismo, es importante que el personal tenga facilidad para manejar todas las técnicas e instrumentos de análisis administrativos; revisar las estructuras organizacionales, sistemas y procedimientos; y –algo fundamental– dominar la metodología de la investigación, ya que en esto se basa su trabajo.

Es importante que el personal de consultoría tenga habilidad de negociación y facilidad de palabra para exponer informes. Además, se debe contar con profesionales en elaboración y edición de presentaciones profesionales; y en investigación, recopilación, captura y análisis de información.

Como podemos ver, hasta aquí se ha hablado sólo de conocimientos técnicos; pero si la empresa consultora tuviera clientes extranjeros, entonces, necesitaría personal bilingüe y conocedor de culturas extranjeras.



### 5.6.2. Experiencia

La experiencia del personal es imprescindible en el trabajo de asistencia y consultoría a empresas. La experiencia no simplemente arroja resultados concretos y prácticos, además proporciona creatividad, un pensamiento pragmático, horizontal e integral. No olvidemos que la consultoría puede jugar un papel muy útil como detonador del desarrollo económico y social de las entidades y del país, ya que su objetivo principal es mejorar el rendimiento empresarial y, al mismo tiempo, hacer más interesante y satisfactorio el trabajo del personal.

Debido a lo anterior, quienes colaboran en el trabajo de consultoría deben cumplir los siguientes atributos:

- A. Desarrollar una capacidad de observación, ya que su papel es actuar como asesores, evaluando los problemas y proponiendo soluciones; no para dirigir y tomar decisiones (lo que corresponde a la alta dirección, ya que a un asesor externo no le delegan ningún tipo de autoridad).
- B. Ser creativos, tener iniciativa, dominar el campo de trabajo a la perfección, tener una mente analítica y poseer ética profesional.
- C. No tener ningún tipo de intereses personales en la organización, lo que les facilita realizar su trabajo con una visión global y objetiva.

A continuación, se presenta un cuadro con el resumen de las características humanas de todo colaborador en los servicios de consultoría.

- Estabilidad emocional.
- Ética profesional.
- Mente analítica.
- Objetividad.
- Capacidad de negociación.
- Actitud positiva.
- Claridad de expresión verbal y escrita.
- Facilidad para trabajar en grupo.
- Capacidad de observación.
- Creatividad.



- Iniciativa.
- Discreción.

## 5.7. Mecánica para la prestación de servicios

Una empresa puede contratar el servicio de un consultor sólo para que asesore un proyecto a corto plazo, o apoye la realización de diversos cambios.

### 5.7.1. Contacto

El estudio de una empresa –la consultoría– es consecuencia de un contacto entre un consultor y un posible cliente. Este nexo puede producirse en situaciones como:

- Búsqueda directa (un posible cliente busca consultor).
- Presentación espontánea (el consultor se presenta a diversas organizaciones y ofrece sus servicios a los directores).
- Recomendación (el consultor es recomendado o presentado a un posible cliente por un socio, amigo, cliente, etcétera).
- Trabajo anterior con el cliente (el cliente recurre de nuevo a un consultor cuyo trabajo juzgó satisfactorio en otra ocasión; puede tratarse de una prolongación directa de una tarea reciente, o de una nueva actividad sugerida tras la visita subsiguiente del consultor a la organización del cliente, etcétera).
- Una buena publicidad por parte del consultor en una revista especializada o foro.

En este contacto, se tocan puntos como:

- El tipo de servicio solicitado.
- Visita a la empresa consultora para verificar su formalidad, solidez, equipo de trabajo; y cerrar el contrato.
- Definir precio y formas de pago.
- Desarrollar un programa informal de trabajo y posibles soluciones que podría ofrecer el proyecto de consultoría.



- Formatos varios.

### **5.7.2. Presentación**

La siguiente etapa inicial de la relación cliente-consultor es la presentación. El consultor debe estar consciente que antes que sus servicios (conocimientos, experiencias, equipo, etcétera) está él mismo como “producto” a “venderse”. Así, de la habilidad que manifieste durante la presentación dependerá, en cierta medida, el interés de la empresa para contratar sus servicios. Además, el cliente estará interesado no sólo en su interlocutor, sino también en visitar ampliamente las instalaciones del consultor y servicios virtuales que ofrece (soporte por teléfono o Internet).

Frecuentemente, se pide al consultor que dé una pequeña plática masiva a los interesados en la empresa, socios, gerentes de área, sindicatos, proveedores, clientes, etcétera. Se presenta –acompañado de su equipo de trabajo– con un proyecto de trabajo puntualmente elaborado y detallado; asimismo se prepara para hacer frente a cualquier contingencia o responder preguntas de los asistentes.

### **5.7.3. Alternativas de actuación**

El hecho de que la consultoría se origine en economías desarrolladas no implica que aquellas que tienen un cierto grado de subdesarrollo no la requieran. En cualquier entidad es imprescindible. Y aunque vender la idea de contratar los servicios de asesoría a un emprendedor o a un empresario maduro es tarea de las empresas consultoras, tanto administradores, entidades, gobiernos como organismos consultores deben hacer conciencia de que esta actividad es redituable y da competitividad.



Según un informe de Alpha Publicación –con sede en Gran Bretaña–, se previó que en la década de 1990 el mercado de la consultoría de EE.UU. alcanzaría los US \$26.000 millones, en términos reales (cifra que equivale a más del doble de la correspondiente a la década de 1980 –US \$11.000 millones–). En realidad, se quedó corto este documento. Además, según fuentes especializadas, en la industria británica, el mercado de Europa occidental tenía un valor de cerca de US \$5.000 millones en 1990, cifra que bien podría ascender a 10.000 millones.

Sin embargo, estas estimaciones no tienen en cuenta el mercado creciente de consultoría en el Medio Oriente, India, Australia y el lejano Oriente; por tanto, en la realidad, el mercado mundial de consultoría podría exceder los US \$50.000 millones.

Para la comunidad de consultoría, las razones por las que el mercado crecerá son evidentes, ya que los problemas que afrontan las compañías son cada vez mayores y les presentan nuevos retos: legislaciones ambientales, variaciones demográficas, escasez de mano de obra calificada, internacionalización de las empresas, empuje de la nueva tecnología, etcétera.

Los empresarios tienen diferentes problemas en la administración y operación de su empresa, pero la mayoría de las veces advierten que necesitan hacer algo por mejorarla. Por eso, recurren a consultores para:

- Resolver una necesidad o problema específico.
- Asistencia en diagnóstico.
- Implantar o mejorar sistemas y procesos.
- Consultoría general profesional.
- Capacitación y actualización constante del personal.

#### **5.7.4. Manejo de proyectos**





Lo más seguro es que una consultora maneje más de un proyecto, es decir, tenga más de un cliente a la vez, por tanto, es importante que determine ciertas medidas de control y defina estrategias, para dar un servicio, no sólo técnicamente profesional, sino de calidad y atención a todos sus clientes.

En las consultoras, los líderes de proyecto se responsabilizan por satisfacer al cliente, es decir, fungen como gerentes de área o zona geográfica, donde ellos son dueños y responsables absolutos del proyecto asignado. Representan a la empresa y establecen negociaciones con los clientes, dan el soporte técnico necesario y son responsables del equipo humano (lo capacitan y sensibilizan) y físico a su cargo.

Aprobada la propuesta, se procede a reunir al equipo de trabajo para informar oficialmente el inicio de las actividades. Y, por supuesto, se debe capacitar y sensibilizar al personal que intervendrá directamente en la ejecución del estudio, sobre.

- Los objetivos a alcanzar.
- Recursos disponibles.
- Áreas de trabajo que se abarcarán.
- Responsables del control de las áreas.
- Mecanismos de coordinación y comunicación definidos.
- Estrategia general a seguir.
- Programa de trabajo.
- Instrumentos de apoyo técnico existentes, y los que se diseñarán sobre la base de información establecida.
- Un análisis preliminar de las condiciones de la organización o del área particular de estudio. Para este efecto, se debe recabar información normativa, técnica y operacional, a través de la cual se elaborará un perfil específico para el análisis.



### **5.7.5. Seguimiento y control**

En esta etapa, se busca tener un control del proyecto, de cuya realización –de acuerdo con los objetivos– se responsabiliza al asesor (la buena ejecución de esta labor es clave para que soliciten sus servicios nuevamente, o sea recomendado a otras empresas).

Desde el inicio del trabajo, el control y seguimiento de los cambios que se están implantando dentro de la empresa deben considerarse como un proceso obligatorio a realizar por ambas partes: líder del proyecto y miembros de la empresa.

El control administrativo puede ser correctivo, de mantenimiento o preventivo. Desde luego, no se desea llegar al extremo de la etapa correctiva; así que el control más eficaz es el preventivo, y el más eficiente, el de mantenimiento. En cualquier caso, se debe trabajar de forma comprometida, para que ninguna situación pase desapercibida, ni para el cliente ni para la empresa consultora.

Por último, la manera de evaluar lo obtenido es comparando los resultados con lo planeado. En este propósito, deben tomarse en cuenta desde aspectos técnicos (costos, utilidades y objetivos) hasta factores como tiempo del proyecto, satisfacción de las áreas, comprensión y aceptación por parte de los trabajadores.

### **5.7.6. Presentación de resultados**

Es la etapa final del proyecto (y debería ser también el inicio de una buena relación entre la organización y la empresa consultora). En ésta, se llevará a cabo la reunión final; por un lado, el líder de proyecto y representantes de la empresa consultora, y, por otro, las autoridades de la empresa.

La empresa consultora entregará un informe final de todos los estudios, material utilizado (grabaciones, videos, encuestas, etcétera), resultados de los cambios



implantados y un documento con sugerencias para continuar con éxito lo aplicado. También es un buen momento para escuchar las impresiones de los miembros de la empresa, objeto de estudio; y saldar los costos de la investigación y facturar el pago del mismo.





## **Unidad            6.            Manuales administrativos**

6.1. Conceptos

6.2. Objetivos

6.3. Clasificación básica

6.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación

6.3.2. Por su contenido

6.3.3. Por su ámbito





## **Objetivos particulares de la unidad**

El alumno valorará la importancia de los manuales administrativos en el funcionamiento de la empresa y analizará sus diferentes tipos.







## 6.1. Conceptos

Los manuales se consideran como el producto de un pensamiento sistemático. Es decir, después de una investigación, se plasman los resultados, en forma ordenada, para el entendimiento e implantación de un proceso hacia una tarea.

Al definir el concepto de manual, muchos autores coinciden en algunas características que éste comprende, como el ser un documento y contener instrucciones. Realmente, es un documento; pero que sea presentado en forma escrita parece que se quedó en el pasado (actualmente, podemos consultar manuales de todo tipo, a través de medios electrónicos). Como se le vea, un manual es una fuente (documento o archivo), en donde se registran los elementos más relevantes para desarrollar una labor. Esta noción amplia, la detallamos a continuación de acuerdo con las definiciones que ofrecen diferentes autores.

Gustavo Quiroga Leos dice que es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una organización, necesarios para la mejor ejecución del trabajo.

Para George R. Terry, es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizadas para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

Miguel Duhalt Krauss lo define como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una empresa, indispensables para la mejor ejecución del trabajo.

Como podemos inferir de las definiciones anteriores, un manual adquiere la figura de un instrumento de control sobre la actuación del personal. Pero también es algo más: ofrece la posibilidad de dar una forma más definida a la estructura organizacional, que se va a reflejar en una serie de normas definidas. Asimismo, esta herramienta es un



documento que no simplemente emite instrucciones, sino también es portador de cultura organizacional: comunica las políticas, reglas y normas de trabajo, la historia de sus instalaciones, constitución jurídica y estructura organizacional.

Definitivamente, una forma de lograr resultados es usando manuales administrativos que permitan ordenar, concentrar y transmitir la información relacionada con el funcionamiento de una sección o proyecto en particular (ventas, producción, compras, personal, finanzas, etcétera), y con los lineamientos necesarios para mejorar la ejecución de alguna actividad.

## **6.2. Objetivos**

Uno de los objetivos de un manual, aunque no esté escrito como tal, es asentar de manera formal una cultura organizacional: la historia de la empresa, sus políticas, reglas y normas, procedimientos, tipos de autoridad y comunicación, así como su constitución jurídica. Es decir, en la cultura organizacional están la identidad y caja negra de cada institución.

Además, el manual cumple con objetivos específicos:

- Comunicación interna y externa.
- Capacitación.
- Es un documento básico para la toma de decisiones.
- Estandariza las actividades de una función.
- Delimita responsabilidades.
- Promueve el aprovechamiento de los recursos de una empresa.
- Establece disciplina.

## **6.3. Clasificación básica**

### **6.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación**



*Macroadministrativos.* Están conformados por la información de más de una empresa u organización.

*Mesoadministrativos.* Integran a todo un grupo o sector; dos o más de las organizaciones que los componen.

*Microadministrativos.* Guardan información de una sola organización, ya sea en forma integral o desarrollando un área específica.

### **6.3.2. Por su contenido**

*De organización.* Muestran con detalle la estructura de una empresa, señalan los puestos y la relación entre ellos; analizan la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa. Generalmente, contienen gráficas de organización (organigramas), descripción de trabajo, etcétera.

*De procedimientos.* Llamados también manuales de operación, rutinas de trabajo, prácticas, métodos de trabajo y trámites, presentan sistemas y técnicas específicas de trabajo. Señala, en forma sistemática, cada uno de los pasos (procedimiento) en que se divide una labor. El procedimiento por escrito implica establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo. Además, ofrece una guía del trabajo, de gran utilidad, sobre todo, para los nuevos empleados. Los manuales de procedimientos, generalmente, contienen un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo (narración); y se complementan con diagramas, cuadros y dibujos para aclarar los datos.

*De historia de la organización.* La institución es principio y fin de una carrera laboral, para muchos es nuestra casa, pues algunos factores nos atan a ella. Por ejemplo, los horarios de trabajo no nos permiten acudir a nuestros hogares en horas clave. Por todo ello, es obligación de todo empleado conocer a fondo su organización, ya que él



forma parte de ese sistema y su cultura organizacional. Para comenzar a conocerla, nada como saber su historia, sólo así podrá hablar de “su” empresa con más propiedad. Los manuales son el instrumento idóneo para comunicar este tipo de información. La historia no sólo es una crónica, puede convertirse en un mensaje particular del dueño o autoridades de la empresa para comunicar los valores, objetivos y misión de la entidad.

*De políticas.* Todo empleado, sea cual fuere su nivel jerárquico y responsabilidad en la empresa, toma decisiones día a día en sus actividades. Estas decisiones generan comportamientos que se rigen por valores y estrategias que ha trazado la organización. A través de ciertos lineamientos (políticas), el empleado sabrá qué actitud tomar y qué decisión es la más favorable para la empresa.

Las políticas son guías básicas para la acción y cuentan con cierta movilidad (flexibilidad), dependiendo de lo que se esté encarando. Por ejemplo, una de las políticas de la empresa puede ser no conceder crédito a clientes que no cuenten con documentación comprobatoria de ingresos. Luego entonces, el vendedor y gerente de tienda, de acuerdo con su manual de políticas de ventas a menudeo, se sujetará a esa decisión. (Estos manuales ahorran muchas consultas y permiten que el empleado se sienta respaldado en sus decisiones, a la vez que genera disciplina en el trabajo).

*De contenido múltiple.* La mayor parte de los manuales elaborados en las empresas son de contenido múltiple; es decir, en uno solo se concentra la información de la organización, procedimientos, políticas e historia de la empresa.

*De puestos.* Llamados también manuales individuales o instructivos de trabajo, precisan las labores, procedimientos y rutinas de un puesto en particular.

*De técnicas.* Documentos de contenido múltiple que se ocupan en los principios y técnicas a utilizar en el desarrollo de las actividades específicas de cada departamento. Por ejemplo, en el área mercadológica se sugiere tener un manual de



técnicas respecto de la investigación de mercados, tanto de índole cualitativa como cuantitativa.

*De ventas.* Se integran como un compendio de información respecto de los conceptos necesarios para desarrollar las diferentes actividades de la función de ventas: la descripción del producto o servicio que se otorga, zonas geográficas a cubrir, características y perfiles de la fuerza de ventas, catálogos e instrumentos de apoyo para la venta.

*De finanzas.* Describen, en forma específica, los aspectos que permiten realizar el manejo y distribución de los recursos financieros de una entidad. Incluye indicadores, productos financieros, políticas de análisis financiero, posturas económicas y, en general, todos los conceptos considerados por el tesorero y el contralor necesarios para un buen papel en el área.

*De personal.* Definitivamente, este renglón ha sido el más socorrido después de los manuales técnicos industriales. Este tipo de manuales tiene como propósito definir las reglas de la empresa con el trabajador, así como consideraciones en ambiente y desarrollo de labores.

*De operación.* Son diseñados para el desarrollo de tareas especializadas, en donde se exige un mayor grado de habilidades y conocimientos.

*De sistemas.* Reúnen el conocimiento de dos o más funciones o áreas de trabajo relacionadas para una operación conjunta.

### **6.3.3. Por su ámbito**

*Generales.* Contienen información respecto de la estructura de toda la organización, y sus procesos de trabajo.

*Específicos.* Tratan de un proceso o área particular.





## **Unidad 7. Elaboración del manual de organización.**

- 7.1. Concepto
- 7.2. Clasificación
- 7.3. Contenido del manual
  - 7.3.1. Identificación
  - 7.3.2. Índice
  - 7.3.3. Introducción
  - 7.3.4. Antecedentes históricos
  - 7.3.5. Legislación o base legal
  - 7.3.6. Atribuciones
  - 7.3.7. Estructura orgánica
  - 7.3.8. Organigrama(s)
  - 7.3.9. Funciones
  - 7.3.10. Descripción de puestos
  - 7.3.11. Directorio
  - 7.3.12. Glosario de términos
- 7.4. Procedimiento general para su elaboración
  - 7.4.1. Diseño del proyecto
    - 7.4.1.1. Responsable
    - 7.4.1.2. Delimitación del universo de estudio
    - 7.4.1.3. Programa de trabajo



7.4.2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes

7.4.2.1. Participantes

7.4.2.2. Al responsable de su autorización

7.4.3. Recolección y clasificación de la información

7.4.4. Análisis de la información

7.4.5. Elaboración del manual

7.4.6. Presentación del manual para su aprobación

7.4.7. Implantación del manual

7.4.8. Revisión y actualización





## **Objetivos particulares de la unidad**

El alumno elaborará un manual de organización, describirá su forma de implantación, evaluación y actualización.





## 7.1. Concepto

El manual de organización es un documento oficial que contiene información detallada de la institución. Además, señala los puestos y su relación para alcanzar los objetivos; explica la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de los órganos de la empresa; y, generalmente, contiene gráficas de organización, descripciones de trabajo, cartas de límite de autoridad, etcétera. Asimismo este documento permite conocer la cultura de la organización y proporciona al usuario una visión amplia de su institución. También sirve de enlace para otras instituciones que conforman el sistema productivo.

## 7.2. Clasificación

Según su ámbito de aplicación, los manuales de organización se clasifican en generales y específicos o particulares.

- A. *Generales*. Contienen información de toda la organización: estructura, funcionamiento y, en ocasiones, nombre de los empleados y número de plazas.
- B. *Específicos*. Concentran información de una unidad administrativa, área, puesto, o equipos en particular. Contienen asimismo un apartado referente a la descripción de puestos.

## 7.3. Contenido del manual

(Al final de este documento, se anexa una guía técnica del contenido del manual de la organización).

### 7.3.1. Identificación

Este manual debe incluir una portada de identificación con los datos siguientes:

- Nombre oficial del organismo o unidad a que se refiere.



- Logotipo del organismo.
- Título y extensión del manual (si es general o específico).
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de su elaboración, revisión y actualización.
- Número de revisión.
- Clave de la forma, que contiene las siglas de la organización, unidad administrativa donde se utiliza y número de la forma (deberán estar separadas por una diagonal o un guión).

### 7.3.2. Índice

Consiste en una relación de las partes o capítulos que conforman la estructura del documento, más los números de formato referencia. A continuación, se mencionan algunas indicaciones para hacer el índice:

- *Proporcionar detalles.* Además de los encabezados, un índice debe incluir los conceptos o temas considerados en cada sección.
- *Dar referencia apropiada para cada concepto.* La referencia puede ser numérica o alfanumérica para cada concepto.
- *Usar espacios en blanco, sangrías o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla.* Deben usarse espacios en blanco amplios para que los usuarios puedan encontrar fácilmente los temas en la tabla.
- *Colocar las referencias de formato a la izquierda de los temas incluidos.* De esta forma, es más fácil enlazar los conceptos con sus números de referencia y se evita incluir largas líneas punteadas que conectan temas y números.

### 7.3.3. Introducción

Sección en donde se explica al lector los antecedentes, estructura, propósitos y ámbito de aplicación del manual, así como las actualizaciones que ha sufrido. Además, incluye información sobre las personas para las cuales va dirigido, cómo se



usa, cuándo y cómo se harán las revisiones y actualizaciones; y se explicita la necesidad de mantenerlo vigente. También puede contener un mensaje de alguna autoridad de la organización, o comentarios que sirvan al lector y clarifiquen los capítulos siguientes.

La introducción debe ser breve; no describir detalladamente la evaluación del manual ni la filosofía del organismo. En lugar de ello, hay que indicar al usuario el tema del manual, cómo les afecta y de qué modo pueden usarlo.

#### **7.3.4. Antecedentes históricos**

Esta parte consiste en una descripción de la unidad orgánica descrita en el manual, en la que se indica la ley o decreto que originó la misma (en el caso de organismos públicos), creación, desarrollo histórico y cambios significativos.

#### **7.3.5. Legislación o base legal**

Este apartado muestra una relación de los principales ordenamientos jurídico-administrativos que rigen las actividades de la organización, y de los cuales se derivan las atribuciones o facultades de las unidades administrativas comprendidas en la organización. Se recomienda que la relación de las disposiciones jurídicas siga un orden jerárquico, de tal manera que sea posible visualizar sus nexos de dependencia, por ejemplo: constitución, tratados, leyes, convenios, reglamentos, decretos, acuerdos, circulares y oficios del organismo social.

#### **7.3.6. Atribuciones**

En este punto, se transcriben de manera íntegra y textual las facultades otorgadas a la entidad o unidad orgánica de que se trate.



### **7.3.7. Estructura orgánica**

Este apartado consiste en llevar a cabo una descripción ordenada de las actividades correspondientes a cada unidad administrativa contenida dentro de la estructura, que le permitan cumplir con sus responsabilidades y deberes, en función de sus relaciones de jerarquía.

Dicha descripción de la estructura orgánica debe coincidir con la representación del organigrama, de forma que sea posible visualizar los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia. Para una mejor comprensión al respecto, se hacen las recomendaciones siguientes:

- Identificar los objetivos de la unidad administrativa de que se trate.
- Que los títulos de los órganos sean los mismos que los señalados en el apartado de la estructura funcional.
- Que la descripción de funciones siga el orden establecido en la estructura organizacional.
- Que la descripción de las funciones se inicie con un verbo en tiempo infinitivo.

### **7.3.8. Organigrama(s)**

Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica que muestra la integración de las unidades administrativas; deben reflejar, de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, asesoría y supervisión.

### **7.3.9. Funciones**



Es la especificación de las actividades esenciales inherentes a cada uno de los cargos y/o unidades administrativas que conforman la estructura orgánica, obligatorias para cumplir las actividades de la entidad.

Al presentar las funciones, se recomienda considerar los puntos siguientes:

- Que los títulos de las unidades sean los utilizados en la estructura orgánica.
- Que se siga el orden establecido en la estructura orgánica.
- Que el verbo con el que se inicie la redacción sea infinitivo.

### **7.3.10. Descripción de puestos**

Este apartado se conforma por una reseña de los puestos que integran cada unidad administrativa. El puesto es definido como la unidad básica de trabajo en una estructura de organización, y es impersonal; se integra por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para su realización; y puede tener una o varias plazas.

El contenido básico de una descripción de puestos se integra por:

- *Identificación del puesto.* El nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizativa (vendedor, ubicado en el departamento de ventas del área de mercadotecnia).
- Descripción de actividades básicas o genéricas.
- Descripción de actividades específicas.
- *Especificación del puesto:* escolaridad y conocimientos, experiencia, requisitos específicos de la actividad, responsabilidad y condiciones de trabajo.



### **7.3.11. Directorio**

Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los cargos que ocupan, teléfonos y horarios de atención. Se recomienda que se enlisten en el mismo orden en que aparecen en el organigrama.

### **7.3.12. Glosario de términos**

Incluye una lista de conceptos y/o definiciones técnicas o especializadas relacionadas con el manual, que sirven de apoyo para utilizarlo.

## **7.4. Procedimiento general para su elaboración**

### **7.4.1. Diseño del proyecto**

El diseño del proyecto abarca una serie de actividades, dentro de las cuales se deben establecer los componentes básicos de elaboración del manual: mencionar desde el marco de referencia del documento (antecedentes), qué necesidades va a satisfacer, resultados que se pretende obtener, hasta el costo que implicará.

No olvidemos que un proyecto es considerado como un documento de viabilidad. Por tanto, su diseño debe ser un documento muy bien elaborado y desarrollado con base en lo que en verdad va a satisfacer, ya que la dirección tomará decisiones muy importantes para este proyecto y para el departamento o consultoría que lo pretende llevar a cabo. No saber construir el proyecto es como no saber negociar el trabajo.

Específicamente, el diseño del proyecto del manual debe contener, por lo menos, los aspectos siguientes:

- *Antecedentes.* Enumeración del estudio, investigación y trabajos anteriores.
- *Naturaleza.* Tipo de estudio a realizar.





- *Justificación.* Exposición de las razones por las cuales se va a llevar a cabo el estudio, en función de las ventajas que representará para la empresa.
- *Objetivos.* Finalidad del estudio.
- *Acciones.* Pasos y actividades necesarios para establecer el manual de organización.
- *Resultados.* Beneficios que se espera obtener como consecuencia de la aplicación del estudio.
- *Alcance.* Trascendencia que se pretende alcanzar en el área de aplicación.
- *Recursos.* Medios materiales, humanos, financieros y tecnológicos para llevar a cabo el estudio.
- *Costo.* Cantidad específica de recursos financieros para realizar el proyecto.
- *Estrategia.* Forma como se van a dirigir los cursos de acción y asignación de recursos adecuados.
- *Programa de trabajo.* Modo como se va a realizar el estudio, ilustrado con alguna gráfica de Gantt o Pert.

Es necesario que el manual satisfaga todas las necesidades de la organización y justifique el tiempo y recursos invertidos en él. Además, se deben asentar todos los datos con la mayor exactitud posible para no generar confusiones.

Teniendo en cuenta lo anterior, se procede a la designación del comité encargado de elaborar el manual de la organización.

#### **7.4.1.1. Responsable**

Se requiere de un departamento especializado para la elaboración, diseño, implantación y actualización del manual, que puede ser centralizado o descentralizado. Para asignar este departamento, se toma en cuenta al personal más competente, que normalmente realiza actividades de organización, métodos, procedimientos, planeación o servicios administrativos, o labora en el departamento



de contraloría; pues deben poseer un buen manejo de las relaciones humanas y conocer a la organización en cuanto a sus objetivos, estructura, funciones y personal.

Si la elaboración de los manuales no se puede desarrollar dentro de la empresa, se solicitan los servicios externos de un despacho de consultores. Esto presenta el inconveniente de que los contratados deben iniciar desde una investigación a fondo para conocer y familiarizarse con la empresa.

Concluido el proceso, la siguiente labor de este grupo de trabajo es divulgar el manual a cada una de las áreas y ocupar todo el tiempo necesario para ello hasta asegurarse que el plan está comprendido en su totalidad.

#### **7.4.1.2. Delimitación del universo**

Una vez que se designa a los responsables de elaborar el manual, éstos deben definir el área de aplicación del proyecto (el estudio puede incluir a toda la empresa o a una sola área de trabajo u operación). Otro punto importante para puntualizar el área de aplicación es la disponibilidad que tiene ésta para aplicarlo. Para ello, se debe realizar un estudio preliminar por medio del cual se puedan conocer las actividades que se llevan a cabo normalmente en el área que se va adaptar. Esto permitirá crear estrategias, definir a donde se quiere llegar con el proyecto, acciones y proporcionar los recursos necesarios.

#### **7.4.1.3. Programa de trabajo**

El programa de trabajo consiste en realizar una lista de las actividades concretas a efectuar durante el proyecto de elaboración del documento. Para ilustrar este paso, mencionaremos algunas de las actividades básicas que considera el maestro Benjamín Franklin en su libro *Organización de empresas*:

- Identificación: nombre del manual.
- Responsable(s): grupo encargado de la implantación del manual.



- Área(s): universo a estudiar.
- Clave: número progresivo de las actividades a realizar.
- Actividades: especificación de los pasos a seguir para captar la información.
- Fases: orden secuencial para realizar las actividades.
- Calendario: fechas asignadas para el inicio y terminación de cada fase.
- Representación gráfica: descripción del programa en cuadros e imágenes.
- Formato: presentación y resguardo del programa de trabajo.
- Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
- Periodicidad: periodo dispuesto para informar de los avances.

#### **7.4.2. Presentación del proyecto a las autoridades competentes**

Una vez que se haya terminado y revisado la elaboración del proyecto del manual, debe ser presentado a las personas y grupos idóneos, con el fin de obtener su aceptación.

##### **7.4.2.1. Participantes**

El proyecto debe ser presentado a las diferentes áreas que intervendrán en el estudio. En primer lugar, la que va a aplicarlo: todos los integrantes de este equipo tienen la obligación de conocer a fondo el proyecto. En segundo lugar, en las que se va a aplicar: tendrán que cambiar o adecuarse al nuevo proyecto y estar dispuestas a cooperar en el trabajo. Y en tercer lugar, a los responsables de los recursos económicos, para que establezcan un presupuesto exacto.

##### **7.4.2.2. Al responsable de su autorización**

El proyecto debe presentarse al titular de la organización. Si lo aprueba, debe darlo a conocer formalmente a todos los niveles jerárquicos, con el propósito de sensibilizar a



toda la comunidad y ésta sea informada de los beneficios y exigencias del estudio. Con esto se pretende obtener la máxima cooperación de los involucrados.

### **7.4.3. Recolección y clasificación de la información**

En este paso, la información debe mostrar con precisión la forma como se dan los hechos que interesa analizar; de lo contrario, los datos obtenidos no tendrán utilidad y darán información, conclusiones y decisiones incorrectas.

La importancia de los datos radica en su coherencia con la realidad, que disminuye y anula las pérdidas de tiempo y recursos mal utilizados. Por eso, deben ser específicos, completos, correctos, congruentes y susceptibles de validarse. Asimismo, deben ser depurados, evaluados y revisados constantemente sin que pierdan su función central: cumplir con los propósitos del estudio, conservando la idea principal que rige la investigación.

Cualquiera que sea la unidad encargada de elaborar el manual, es adecuado que la tarea de investigación sea encomendada a un analista especializado en recolectar toda la información pertinente. Esta información puede ser obtenida de diferentes medios: investigación documental, consulta a sistemas de información, entrevistas con los empleados o los superiores inmediatos, encuestas y observación directa.

La investigación documental puede consistir en consultar todos los archivos de la compañía, copias de las actas de las juntas realizadas por el consejo de administración, reportes de las conferencias de ejecutivos, discursos y artículos publicados de los ejecutivos, boletines y circulares de la compañía, convenios con los empleados y contratos con el sindicato, registro de quejas, publicaciones de la compañía, y todas las formas impresas.



También se puede obtener información confiable a partir de entrevistas con los empleados, ya que nadie más mejor que ellos conocen perfectamente los detalles de su trabajo, y utilizarán el manual. Posteriormente, se puede verificar tal información haciendo una observación directa del analista, mediante entrevistas personales.

Para agilizar la tarea de integración de la información, se puede acceder a equipos de cómputo. También es recomendable que, conforme se recaben datos sobre algún aspecto, se concentren en un documento de trabajo que pueda servir de memoria en el diseño posterior del proyecto.

#### **7.4.4. Análisis de la información**

Analizar es distinguir y separar las partes de un todo para llegar a conocer sus elementos. El análisis se realiza una vez recopilados y registrados los datos. Debemos interpretar cada resultado por separado; luego, definir la relación que todos guardan entre sí, y obtener las posibles soluciones a la problemática que ha ocasionado el estudio.

En esta etapa, se debe realizar un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información, con el propósito de conocer su naturaleza para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa. Para llevar a cabo esta tarea, debemos, en primera instancia, conocer el hecho o situación que se estudia; y luego, describirlo y descomponerlo en todo sus detalles examinando con ojo clínico y familiarizándonos en todos sus componentes. Finalmente, se debe ordenar cada elemento estudiado y clasificarlo de acuerdo con ciertas analogías, sin olvidar mencionar su comportamiento y relaciones con el medio en donde se desenvuelve.



#### **7.4.5. Elaboración del manual**

Después del análisis de la información, el siguiente paso es integrarla, y someterla a la validación de los departamentos involucrados, con el fin de darle veracidad y formalidad. No olvidemos enumerar las recomendaciones, producto mismo del estudio. El tipo de recomendación hecha para la organización puede ser de diferente índole: eliminación, adición e intercalación, ya sea de operaciones, departamentos o procedimientos; mantenimiento o fusión de áreas, unidades administrativas y/o personas; modificación o simplificación de personal, equipo o instalaciones; distribución de cargas de trabajo; formas, reportes, registros, informes, etcétera.

Por último, se elabora el informe final del estudio. Éste debe ser redactado sin tecnicismos, a fin de que sea claro para la dirección, y por consiguiente, lo apruebe. Este informe servirá como base para la edición, publicación y difusión del manual, por lo que debe contener los apartados siguientes:

- Introducción.
- Cuerpo o parte principal.
- Conclusiones y recomendaciones.
- Apéndices o anexos.

#### **7.4.6. Presentación del manual para su aprobación**

Una vez terminado el manual, se hace una presentación en la cual éste se somete a las instancias procedentes para que lo aprueben. Se convoca al grupo de trabajo que laboró en el proyecto con el fin de detectar cualquier falla, que, en caso de darse, debe resolverse al instante; en caso contrario, se hace otra convocatoria, para presentar los resultados.

Conviene que esta presentación parta de un documento-síntesis, que no exceda las 30 cuartillas, para que sea una revisión más rápida y deje espacio para aclaraciones y



correcciones. La presentación del manual depende del tiempo que se disponga; en caso de no contar con el suficiente, se podrá recurrir al apoyo de láminas, equipos de cómputo o audiovisuales donde sólo se aborden los puntos más relevantes.

El documento-síntesis debe de contener los puntos siguientes:

Introducción	En este apartado se esboza el contenido del manual; describe las causas que generaron la necesidad de preparar dicho documento; y la participación de los colaboradores y grupos que se integraron al proyecto.
Análisis de la estructura organizacional	Sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que afronta la organización.
Diagnóstico de la situación actual	Manifiesto de las causas que originaron el desarrollo del proyecto y dieron paso a la elaboración del manual.

Recomendaciones o propuestas	Alternativas de acción, con sus ventajas y desventajas, para la organización.
Estrategias de implantación	Etapas para poner en práctica el manual; asimismo la forma como se van a efectuar los cambios en las áreas y la sensibilización en todos los niveles respecto del proceso.
Seguimiento o etapa de control	Criterios y medidas que permiten evaluar los cambios y resultados esperados de este proyecto.



Una vez presentado el informe y dado el visto bueno de todas las instancias, es preciso pensar en el proceso de publicación. Para ello, como primer paso, es necesario contactarse con el responsable de los recursos económicos destinados a este estudio.

Dentro del proceso de publicación, hay pormenores a considerar; por ejemplo, la edición del mismo, fase en la cual hay que diseñar portadas, anexos, organigramas, cuadros de información y contenido del manual. Recordemos que cada uno de estos apartados debe contar con medidas estéticas y convencionales: imagen y presentación. Luego, el trabajo debe someterse a una revisión de estilo, para que el documento aparezca bien escrito, con lógica y sintaxis, sin faltas ortográficas ni idiomáticas; asimismo, conviene una revisión pedagógica del mismo. (Recordemos que un manual debe ser entendido en todos los niveles de la empresa, por lo que hay que evitar los tecnicismos y el lenguaje rebuscado).

#### **7.4.7. Implantación del manual**

La implantación del manual es el momento cuando se pueden traducir de forma tangible las propuestas para ver elevada la producción, mejorar la coordinación, hacer más eficaz el trabajo y aprovechar al máximo la dinámica y componentes organizacionales.

Para la implantación del manual, es necesario considerar algunos elementos de estructura: tipo de manual, su cobertura, recursos asignados, nivel técnico del personal, entorno en que se va a desarrollar y clima organizacional del momento.

Hay varios métodos que podemos utilizar en el proceso de implantación:

- A. *Instantáneo*. Es el más utilizado y se considera para aquellos manuales que no son muy amplios ni implican un gran volumen de funciones; y cuando la infraestructura administrativa de la organización está bien definida y sólida.





- B. *De proyecto piloto.* Se aplica el contenido del manual a una sola parte de la organización, con el fin de hacer una prueba de los resultados que se obtendrán.
- C. *De implantación en paralelo.* Se puede aplicar en el caso de que se trate de un manual de amplia cobertura en el que esté relacionada mucha información de carácter estratégico. También se utiliza para garantizar la seguridad del sistema de trabajo. Este método implica la operación simultánea con métodos, infraestructura y procedimientos viejos, por lo que deviene en cambios poco radicales.

#### **7.4.8. Revisión y actualización**

Es necesario mantener actualizados los manuales de organización. Se debe evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo y los cambios operativos que se realizan en el organismo. Para facilitar esta labor, hay que tener un calendario con las fechas establecidas para la revisión y actualización del manual. Y se debe designar a un grupo de responsables de esta actividad.

Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, para que se los proporcionen oportunamente.

La revisión periódica de los manuales es una forma de motivar a los usuarios de los mismos. Así, se manifiesta la importancia de los estudios organizacionales y la veracidad de la información. Por otro lado, es un modo de comprometer a los empleados; y el trabajo de actualización se realizará en equipo.

Finalmente, recordemos que los cambios no siempre son radicales. En ocasiones, sólo hay que modificar alguna hoja del manual. Con todo, si no se hace el trabajo de actualización, el documento se convierte en basura y los empleados perderán el interés y la confianza en la dirección.