



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE  
HIDALGO**



**FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS**

**TEMA: “Modelo Estratégico Para La Elaboración Del Manual De  
Procedimientos De Las Coordinaciones De La Facultad De  
Contaduría Y Ciencias Administrativas”**

---

## **TESIS**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

## **LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA :

**María Yeni Jacobo Villa**

**ASESOR:**

**DRA. EN CIENCIAS MA. HILDA RODALES TRUJILLO**

**COASESOR:**

**MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN. NORMA LAURA GODÍNEZ REYES**

MORELIA, MICH. JUNIO 2015

## ÍNDICE

CAPITULO I.- MARCO METODOLOGICO.....	3
INTRODUCCION .....	4
OBJETIVOS.....	5
GENERAL.....	6
ESPECÍFICOS .....	6
PROBLEMÁTICA .....	7
JUSTIFICACIÓN.....	9
HIPÓTESIS .....	10
CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL .....	11
2.1. LA ADMINISTRACION .....	11
2.2.1 TEORÍA CLASICA.....	14
2.2.2. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS .....	15
2.2.3. ESCUELA BUROCRATICA DE LA ADMINISTRACION .....	16
2.2.4 ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	17
2.2.5 ESCUELA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN .....	19
2.2.6 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO .....	20
2.2.7 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG .....	22
2.2.8 ESTILOS DE ADMINISTRACION .....	23
2.2.9 TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	25
2.2.10 ESCUELA DE TEORÍA DE SISTEMAS O ESCUELA SISTEMÁTICA .....	28
2.2.11 ESCUELA CONTINGENCIAL .....	31
2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO .....	33
2.3.1 CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS.....	33
2.3.2 PREVISIÓN.....	36
2.3.3 PLANEACIÓN.....	37
2.3.4 ORGANIZACIÓN.....	40
2.3.5 DIRECCIÓN.....	45
2.3.6 CONTROL.....	48
2.3.7 INTEGRACIÓN .....	49
2.4 ORGANIGRAMAS .....	51
2.5 MODELOS ADMINISTRATIVOS.....	62
2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVO.....	62

2.5.2 Los Modelos de Gestión y El Enfoque Basados en Procesos. ....	63
2.5.3 Los Modelos de Excelencia Empresarial de la EFQM .....	64
2.5.4 Como Enfocar un Proceso en un Sistema de Gestión. ....	65
CAPITULO III MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	70
3.1 La Comunicación .....	67
3.1.1. Proceso de la Comunicación.....	67
3.2. Concepto de Manuales Administrativos .....	69
Antecedentes de los Manuales .....	69
3.2.1. Manuales como medio de Comunicación.....	70
3.2.1.1 Objetivo de los Manuales.....	71
3.2.2. Clasificación de los Manuales .....	73
3.2.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS .....	74
3.2.4. Ventajas y Desventajas de los Manuales de Procedimientos .....	79
3.2.5. Modelos Administrativos Para la Elaboración de Manuales de Procedimientos.....	80
3.2.5.1 Estructura procedimenta.....	83
3.2.5.2 Descripción narrativa y secuencial cada uno de los procedimientos.....	83
3.2.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	95
3.2.7 TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	96
CAPITULO IV. APORTACION PRÁCTICA AL TEMA.....	100
MODELO ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS COORDINACIONES DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS .....	100
4.1. MARCO DE REFERENCIA.....	100
4.2. DISEÑO DEL MODELO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.....	103
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES. ....	161
Bibliografía .....	163

La presente investigación hace referencia a la importancia de los Manuales de Procedimientos, mismos que forman parte de una de las áreas de la Administración, dentro del proceso de la Planeación.

Los procedimientos permiten establecer el orden cronológico y la secuencia de las actividades, para efectuar trabajos repetitivos mismos que se establecen de acuerdo a la situación de cada organización de su estructura organizacional y de algunos otros factores. Los manuales como medio de comunicación administrativa se da mediante la expresión escrita ya que a partir de palabras como los objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegaciones y funciones es posible establecer complejas normas de coordinación.

Una vez considerada la importancia de los Manuales Administrativos, se realizó un análisis de cómo se encuentra estructurada la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas encontrándonos con ello no cuentan con un manual de procedimientos oficial general, ni por área administrativa, lo cual es un conflicto ya que al realizar rotaciones, o cambios de personal, provoca confusión en los procesos de trabajo, así como duplicidad de funciones, entre otros problemas administrativos, además siendo una institución que forma profesionistas en esta área se debería contar por lo menos con los manuales administrativos, en tal sentido se hace la propuesta de un Modelo Estratégico para la Elaboración de Manuales de Procedimientos de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

#### ABSTRACT.

This research makes reference to the importance of the manuals of procedures, themselves forming part of one of the areas of the Administration, within the planning process.

Procedures allow you to establish the chronological order and sequence of activities, to carry out same repetitive jobs that are established according to the situation of each organization to its organizational structure and some other factors. The manuals as a means of administrative communication occurs by means of written expression from words such as the objectives, plans, policies, procedures, structures, delegations and functions is possible complex coordination rules.

Once considered the importance of administrative manuals, an analysis of how is structured the Faculty of accounting and Administrative Sciences finding ourselves thus do not have a manual of procedures general officer, or by administrative area, which is a conflict as to perform rotations, or personnel changes, it causes confusion in work processes , as well as duplication of functions, among other administrative problems, in addition to being an institution forming professionals in this area should be at least the administrative manuals, in such sense is the proposal of a strategic model for of the coordination procedures manuals development of the Faculty of accounting and Administrative Sciences.

## CAPITULO I.- MARCO METODOLOGICO

## INTRODUCCIÓN

En los años de la segunda guerra mundial, se contaba con personal no capacitado en estrategias de guerra, de ahí nace la necesidad de instruir a los soldados en actividades que deberían desarrollarse en conjunto.

Los primeros intentos de manuales administrativos fueron en forma de circulares, memorándums, instrucciones internas, mediante los cuales se establecían las formas de operar un organismo, ciertamente estos intentos carecían de un perfil técnico, fue de ahí que se establecieron las bases para los manuales administrativos.

Actualmente se pone especial interés en el uso de los manuales con respecto a su legibilidad, sencillez y flexibilidad, la actividad de la elaboración de los manuales se considera como el tener informado al personal clave de los cambios en las actitudes de la dirección, más que de trazar al mismo tiempo el organigrama y asignar las políticas y procedimientos en forma de documento y permanente.

El hecho de que no se utilicen en forma uniforme métodos que existen para hacer tareas es motivo de gran desperdicio de tiempo y esfuerzo en las oficinas. El manual de procedimientos por sus características persigue esa finalidad.

Es importante que los procedimientos de operación se registren por escrito y se ponga a disposición del personal en un manual; este viene a ser una guía de trabajo que resulta muy valiosa, aumentando la posibilidad de que los empleados utilicen los sistemas y procedimientos prescritos al llevar acabo sus tareas además de orientar a nuevos empleados.

La presente investigación se encuentra conformada por 4 capítulos, dentro de los cuales se menciona los temas que nos permiten un acercamiento teórico y practico en cuanto a la Elaboración de Manuales de Procedimientos, proponiendo con ello un modelo para la Elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones integradoras de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

En el 1er. Capítulo se hace mención de los aspectos metodológicos de los objetivos generales y específicos, la problemática analizada además de la justificación y por último la hipótesis. En el 2do. Capítulo se plasmaron los siguientes temas: La administración, las escuelas de la administración, Teorías de la Administración, Proceso Administrativo y por ultimo Modelos Administrativos. En el 3er. Capítulo se abordó el tema de la Comunicación, proceso de la comunicación manual como medios de comunicación y Manual de Procedimientos.

En el 4to. Se realizó un análisis en base al funcionamiento de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas encontrándonos con ello la falta de un Manual de Procedimientos oficial General y por área, de tal forma que se diseñó un modelo para la elaboración del Manual de procedimientos de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, mismo que nos ayudara a entender y mejorar el sistema, el cual se representa atravez de técnicas y procesos.

### General

Proponer un Modelo que sirva como base en el desarrollo de los Manuales Administrativos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

### Específicos

- Investigar Modelos ya existentes para la elaboración del Manual de Procedimientos.
- Diseñar el Modelo para la elaboración de Manuales Administrativos.
- Proponer un Modelo para la elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de las carreras de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

## PROBLEMÁTICA

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas es una dependencia de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo misma que presta servicios de educación profesional, revisando el funcionamiento actual de esta institución encontramos que cuenta con un plan de desarrollo institucional así como con una estructura organización bien definida, por lo que respecta a los manuales administrativo únicamente cuenta con el manual de organización general, el cual no coincide con el organigrama actual, sin embargo se observó que no cuentan con un manual de procedimientos oficial general, ni por área administrativa, lo cual es un conflicto ya que al realizar rotaciones, o cambios de personal, provoca confusión en los procesos de trabajo, así como duplicidad de funciones, entre otros problemas administrativos, además siendo una institución que forma profesionistas en esta área se debería contar por lo menos con los manuales administrativos.

Por lo anterior con el presente trabajo se pretende dar solución a las siguientes preguntas:

1. **¿Qué modelos y metodologías existen para la elaboración de Manuales Administrativos?**
  - Modelo Autocrático
  - Modelo de Custodia
  - Modelo de Apoyo
  - Modelo Colegial
  - Modelo Administrativo Mixto
  - Modelo basado en Reingeniería de Procesos
  - Modelo basado en la Gerencia de Proyectos
  
2. **¿Qué ventajas se alcanzan al contar con un modelo de planeación administrativa en la elaboración de manuales administrativas**
  1. Ayuda a entender mejor el Sistema.
  2. Se aplica para producir un cambio.
  3. Proporciona una mejor tomo de decisiones.
  4. Se fomenta la mejor manera de realizar las actividades.
  5. Ayuda al logro de los objetivos de la organización.
  
3. **¿Qué herramientas de planeación se recomienda en la elaboración y desarrollo de un modelo?**

Dentro de la elaboración y desarrollo de un modelo se recomiendan las siguientes técnicas de Planeación; Reuniones de Reflexión y Diseño, Grupo Nominal, Técnica de la Caja Negra, Árbol de Problemas y Análisis de Causa-Efecto.

## JUSTIFICACIÓN

Los modelos de las organizaciones van copiándolos, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos por lo general no son rígidos, mismos que se presentan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos.

Es por eso que el contenido de la presente investigación es de suma importancia para analizar y evaluar de forma general y de forma específica las actividades y funciones de cada una de las áreas administrativas de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativa.

## HIPÓTESIS

La facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas a través de la aplicación de un Modelo para la elaboración de Manuales administrativos, podrá unificar y coordinar cada una de las actividades y funciones de las diferentes áreas administrativas.

Cabe señalar que la presente investigación es de tipo cualitativo, basada en un método de recolección y análisis de datos, de igual manera esta investigación no se podrá probar ya que no corresponde a una investigación cuantitativa en la que se deben establecer elementos de forma numérica y con la ayuda de herramientas del campo de la estadística. Según Hernández Sampieri, Las hipótesis (Sampieri, 1997) (Ouchi, 1981) (Sampieri, 1997) se modifican sobre la base de los razonamientos del investigador y, desde luego no se pueden probar estadísticamente.

## CAPITULO II MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. LA ADMINISTRACION

La administración nace con la necesidad humana de organizarse para subsistir. El hombre, por sí solo, es incapaz de producir los satisfactores de sus necesidades. Fue precisamente la necesidad de disminuir o eliminar las limitantes que impone el ambiente físico, lo que le obligó a formar organizaciones sociales.

Vivimos en una sociedad donde el esfuerzo cooperativo es el núcleo de las organizaciones humanas; la eficiencia con que cada uno de sus miembros participe depende en gran medida de los administradores. Hoy en día, la complejidad de las organizaciones humanas y el desarrollo de la ciencia y la tecnología, han llevado a considerar que la administración es clave para lograr la mayor efectividad y máxima importancia dentro del que hacer de cada empresa ya que se refiere al establecimiento, búsqueda y logro de los objetivos.

Tomando en cuenta lo anterior se analizara la definición de administración en base a las propuestas de los tratadistas más prestigiados así como los más recientes.

**E.F.L. Brech:** Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

**Koontz and O'Donnell:** Considera la administración como: la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes.

**Henry Fayol:** (Considerado por muchos como el padre de la administración), dice que administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

**J.D Mooney:** Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana.

**Willbur Jiménez Castro (2005):** define la administración como: “una ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzos cooperativos, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no se pueden lograr en los organismos sociales.

**Por su parte, Fremont E (2005):** dice que la: “administración es la coordinación de hombres y recursos materiales para el logro de objetivos organizativos, lo que se logra por medio de cuatro elementos: dirección hacia objetivos, a través de gente, mediante técnicas y dentro de una organización.

**Chiavenato Adalberto (1999):** refiere que la palabra administración viene: del latín ad (dirección o tendencia) y minister (subordinación u obediencia), y significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro; esto es, prestación de un servicio.

Si analizamos las definiciones anteriores, nos podemos dar cuenta que todos los autores coinciden en la percepción de administración, donde está integrada por los próximos conceptos:

- 1) Eficacia: Consiste en lograr los objetivos propuestos
- 2) Eficiencia: Se refiere a hacer bien las cosas logrando los objetivos con la mínima inversión.
- 3) Proceso de planeación, dirección y control, es decir llevar acabo un conjunto de actividades o funciones de forma secuencial, que incluye lo siguiente:
  - Planeación: ¿Qué se va hacer?
  - Organización: ¿Cómo se va hacer?
  - Dirección: Ver que se haga
  - Control: ¿Cómo se ha realizado?
- 4) Coordinación y uso de recursos: Se refiere a la utilización de distintos tipos de recursos de que dispone la organización así como humanos, financieros, materiales y técnicos.
- 5) Actividades de trabajo: Es el conjunto de operaciones y tareas que se realizan en la organización y al igual que los recursos, son indispensables para el logro de los objetivos establecidos.
- 6) Logro de los objetivos: Se refiere a todo el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar, se realiza con el propósito de lograr los objetivos o resultados.<sup>1</sup>

## 2.2. Escuelas de la Administración:

Desde que los hombres empezaron a trabajar juntos se comenzó a desarrollar el pensamiento administrativo aunque con una reciproca imperfección, por lo que es necesario conocer todas las teorías que conforman la administración y las diversas escuelas del pensamiento administrativo así como se puede observar en el siguiente cuadro:

---

<sup>1</sup> <http://www.monografias.com/trabajos55/historia-de-la-administracion/historia-de-la-administracion.shtml#anteced>.

TABLA 1 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION

ENFOQUE	TEORIA	ENFASIS	PRINSIPALES REPRESENTANTES
<b>CLASICO</b>	Administración Científica	Racionalización de Trabajo en Nivel Operacional	Taylor, Ford, Emerson.
	Teoría Clásica	Organización Formal	Taylor, Fayol, Dilbreth, Gant Gulick, Urwick
<b>HUMANISTICO</b>	Teoría de las Relaciones Humanas.	Organización Formal e Informal, motivación, liderazgo comunicaciones y dinámica de grupos.	Mayo, Follet, Roethlisberger, Lewin, French.
<b>ESTRUCTURALISTA</b>	Teoría de Burocracia	Burocrática, racionalidad organizacional	Weber, Merton, Selznick, Gouldner.
	Teoría Estructuralista	Análisis Organizacional y Análisis ambiental, enfoque de sistemas abierto.	Etzioni, Thompson, Blau, Scott
<b>NEOCLÁSICO</b>	Teoría Neoclásica	Principios generales de la administración, funciones del administrador, Organización Formal.	Drucker, Koontz, Terry
<b>DEL COMPORTAMIENTO</b>	Teoría del Comportamiento	Estilos de administración, teoría de las decisiones, integración de los objetivos organizacionales e individuales.	McGregor, Barnard, Argyris, Likert, Lawewnce
	Desarrollo Organizacional	Cambio organizacional planeado, enfoque de sistema abierto.	Laurence, Argyris.
<b>SISTEMATICO</b>	Teoría de los Sistemas		Katz, Kahn, Jonson
<b>DE LA TECNOLOGIA</b>	Teoría Contingencial	Administración de la Tecnología	Thomwrence, Thompson, La <sup>2</sup>

<sup>2</sup> (<http://www.promonegocios.net/adm1>)

### 2.2.1 TEORÍA CLASICA

La Teoría Clásica nace en Francia en 1916 su principal exponente es el Ingeniero en minas Henri Fayol además fu el primero en sistematizar el comportamiento gerencial. Fayol pensaba que las que las prácticas administrativas deben seguir ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar, a partir de esta idea creo una nueva doctrina de la administración.

- 1) **División de Trabajo:** Especialización de tareas y personas para aumentar la eficiencia.
- 2) **Autoridad y responsabilidad:** “El derecho de mandar y poder de hacerse obedecer”, responsabilidad “deber de rendir cuentas”.
- 3) **Disciplina:** la define como obediencia, asiduidad, la actividad, la conducta, los signos exteriores de respeto, señala los medios para establecerla y mantenerla.
  - a) Los buenos jefes de cualquier nivel jerárquico.
  - b) Las más claras y equitativas convenciones posibles.
  - c) Las sanciones penales juiciosamente aplicadas.
- 4) **Unidad de Mando:** para una acción cualquiera que se realice no debe recibir órdenes más que de un solo jefe, considera la dualidad de mando como fuente de un perpetuo conflicto.
- 5) **Unidad de Dirección:** debe haber un solo programa para un conjunto de operaciones donde se persiga un mismo objetivo, Fayol advierte que no debe confundirse este principio con el anterior, ya que la unidad de mando se refiere al funcionamiento del personal y la unidad de dirección al cuerpo social de la organización.
- 6) **Subordinación del Interés Particular al Interés general:** se refiere a una institución donde el interés de una persona, grupo o departamento no debe primar en contra del interés de la empresa.
- 7) **Remuneración del personal:** el señala que debe haber una satisfacción justa y
- 8) **Centralización:** considera este principio como orden natural ya que la centralización de la autoridad debe estar en la cúpula de la organización.
- 9) **Jerarquía:** es la serie de jefes que va de la autoridad suprema a los agentes inferiores. La jerarquía no debe violarse, salvo en casos excepcionales en que se hace necesario el contacto directo para el éxito de una operación, siempre con la autorización de los jefes directos, utilizando para ello la conocida pasarela idead por Fayol.
- 10) **Orden:** Fayol distingue el orden material, para el cual aplica la popular frase de “bebe haber un lugar para cada cosa y cada cosa de estar en su lugar”, y el orden social para el cual es preciso que haya “un lugar para cada agente y que cada agente se encuentre en el lugar asignado”.
- 11) **Equidad:** es la combinación de amabilidad y justicia para conseguir lealtad del personal.
- 12) **Estabilidad del personal:** el autor desataca la importancia en la permanencia del personal, principalmente de los puestos directivos, para un buen funcionamiento de la empresa
- 13) **Iniciativa:** es la capacidad de visualizar un plan y asegurar su éxito, Fayol establece que debe fomentarse la iniciativa de los empleados además considera superior al jefe que sabe estimular iniciativa.

- 14) **Unión de Personal:** La armonía y la unión de personas es vital para la organización, es por ello que considera aplicar efectivamente este principio, se hace necesario la unidad de mando, evitando el peligro de la división, ya que esto acarrea perjuicios para la empresa.

### 2.2.2. ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Con la aparición de los enfoques humanistas, la teoría sufre un fuerte cambio dentro de sus principios, y el recurso humano comienza a estudiarse y a tomarse en cuenta dentro de las organizaciones. La Escuela de las Relaciones Humanas surge como respuesta y oposición a la teoría clásica de la administración.

El enfoque humanístico aparece con la teoría de las relaciones humanas en los Estados Unidos, a partir de la década de los años treinta. Su nacimiento fue posible gracias al desarrollo de las ciencias sociales, principalmente de la psicología, y en particular de la psicología del trabajo, surgida en la primera década del siglo XX, la cual se orientó principalmente hacia dos aspectos básicos que ocuparon otras tantas etapas de su desarrollo:

- a) **Análisis del trabajo y adaptación del trabajador al trabajo:** En esta primera etapa domina el aspecto únicamente productivo. El objetivo de la psicología del trabajo o psicología industrial, para la mayoría era la verificación de las características humanas que exigía cada tarea por parte de su ejecutante, y la selección científica de los empleados, basada en esas características. Esta selección científica se basaba en pruebas. Durante esta etapa los temas predominantes en la psicología industrial eran la selección de personal, la orientación profesional, los métodos de aprendizaje y de trabajo, la fisiología del trabajo y el estudio de los accidentes y la fatiga.
- b) **Adaptación del trabajo al trabajador:** Esta segunda etapa se caracteriza por la creciente atención dirigida hacia los aspectos individuales y sociales del trabajo, con cierto predominio de estos aspectos sobre lo productivo, por lo menos en teoría. Los temas predominantes en esta segunda etapa eran el estudio de la personalidad del trabajador y del jefe, el estudio de la motivación y de los incentivos de trabajo, del liderazgo, de las comunicaciones, de las relaciones interpersonales y sociales dentro de la organización. No hay duda de lo valiosa que fue la contribución de la psicología industrial en la demostración de las limitaciones de los principios de administración adoptados por la teoría clásica. Además, las profundas modificaciones ocurridas en los panoramas social, económico, político y tecnológico contribuyeron con nuevas variables al estudio de la administración. Mientras que en los demás países el liberalismo económico típico del siglo XIX pasó, a partir de la Primera Guerra Mundial, a ser sustituido por una creciente injerencia del estado en la economía con el surgimiento de algunos gobiernos totalitarios en los cuales la teoría clásica encontraba un ambiente extremadamente favorable, en los Estados Unidos se reafirmaban y desarrollaban los principios democráticos. Además, con la Primera Guerra Mundial comienza el declive de Europa centro-occidental en el liderazgo del mundo, y el espectacular ascenso de los Estados Unidos como potencia mundial.

La gran depresión económica que azotó el mundo alrededor de 1929 intensificó la búsqueda de la eficiencia en las organizaciones. Aunque esa crisis se originó en las dificultades económicas de los Estados Unidos y en la dependencia de la mayor parte de los países capitalistas de la economía estadounidense, provocó indirectamente una verdadera reelaboración de conceptos y una reevaluación de los principios de administración hasta entonces aceptados con su carácter dogmático y prescriptivo.

El enfoque humanístico de la administración comenzó poco después de la muerte de Taylor; sin embargo solo encontró enorme aceptación en los Estados Unidos a partir de los años treinta, principalmente por sus características eminentemente democráticas. Su divulgación fuera de este país ocurrió mucho después de finalizar la Segunda Guerra Mundial.

### 2.2.3. ESCUELA BUROCRATICA DE LA ADMINISTRACION

Debido a las críticas hechas tanto por la teoría clásica y por su mecanismo, como la teoría de las relaciones humanas en la década de 1940, surge la teoría de la burocracia en la administración. La Teoría Burocrática podemos definirla como una forma de organización que se basa en las conductas racionales para alcanzar objetivos.

Se considera como fundador de esta teoría al sociólogo Max Weber.

#### **Las características de la Burocracia como forma de administración de las organizaciones son:**

1. Cualquier actividad que desarrolle la institución debe ser realizada bajo el enfoque racional. Weber considera que la racionalidad lleva a la organización a alcanzar la eficiencia.
2. Las funciones que desarrolla la compañía deben estar sujetadas a un conjunto de reglas, normas y procedimientos establecidos intencionalmente.
3. Cualquier superior de una organización burocrática obedece al orden impersonal, y es bajo este mismo orden que el superior manda y exige obediencia de sus empleados.
4. El empleado en cuanto es miembro de la institución sólo obedece al puesto del que depende.
5. Cada uno de los puestos existentes en la organización se limita a una competencia específica. Existe una delimitación de las funciones en cada uno de los puestos de la organización.
6. La empresa se estructura se base a una jerarquía, la que implica a su vez una cierta autoridad, existe una subordinación de los niveles inferiores a los niveles superiores.
7. Las reglas, normas o procedimientos emanados de la organización están en función de la racionalidad. La aplicación de tales reglas, normas o procedimientos se debe hacer por personal técnicamente preparado profesionales.
8. Cada puesto dentro de la compañía es independiente de la persona, la persona no puede apropiarse de alguno de los puestos de la organización.

9. Cualquier actividad que desarrolle el personal de la empresa debe ser reportada por escrito.

Según Max Weber, a cada tipo de organización corresponde también un tipo de autoridad don considera como principales a los siguientes:

- **AUTORIDAD TRADICIONAL:** Cuando los subordinados consideran que las ordenes de los superiores son justificadas por que esa fue siempre la manera como se hicieron las cosas en empresas familiares y artesanales, el jefe impone el poder en todo.
- **AUTORIDAD CARISMÁTICA:** En esta los subordinados aceptan las operaciones del superior como justificadas, a causa de la influencia de la personalidad y del liderazgo del superior con el cual se identifican, la legitimación de la autoridad se produce de las características personales carismáticas del líder y de la evolución y arreglo que consigue imponer sus seguidores.
- **AUTORIDAD RACIONAL, LEGAL O BUROCRÁTICA:** Es cuando los subordinados aceptan las órdenes de los superiores como justificadas, porque están de acuerdo con su conjunto de normas y consideran legítimos, y de los cuales se deriva el poder de mando.

Dentro de las ventajas que podemos encontrar en esta teoría la racionalidad con que se actúa para lograr objetivos, la precisión en el conocimiento de los deberes y su correcta aplicación, ya que cada uno sabe lo que debe hacer y cómo debe hacerlo. Las órdenes se entregan en forma estricta ya que solo la recibe quien debe recibirla, lo que a la vez reduce los errores. Existe menos fricción entre los trabajadores, ya que cada funcionario sabe lo que se espera de él y cuáles son los límites entre sus responsabilidades y la de los demás, y existe una subordinación de los más nuevos respecto de los más antiguos de modo que el superior puede tomar decisiones que afecten el nivel más bajo. Existe un alto nivel de confiabilidad, ya que el negocio es conducido de acuerdo con las reglas conocidas, y un gran número de casos similares se tratan metódicamente dentro de la misma manera sistemática.

#### 2.2.4 ESCUELA ESTRUCTURALISTA DE LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría estructural da origen a un nuevo concepto de organización global: es inter organizacional y un nuevo concepto de hombre, el hombre organizacional, flexible, que sabe escuchar, tolerante a personas y problemas, dispuesto al cambio con deseos de superación capaz de diferenciar recompensas y sanciones. Una organización que puede aprovechar los problemas para convertirlos en oportunidad y ventajas.

Esta corriente aparece a finales de los años cincuenta como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación. Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas:

- **AUTORIDAD:** Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas o persona que tienen a su cargo la dirección de otras.
- **COMUNICACIÓN:** En mayor o menor grado, en las empresas se da para lograr los objetivos.
- **ESTRUCTURA DE COMPORTAMIENTO:** Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en cómo funciona las empresas y al comportamiento del personal.
- **ESTRUCTURA DE FORMALIZACION:** Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.

Por otra parte, este enfoque permite iniciar estudios acerca del ambiente que rodea a las empresas, oportunidades y amenazas, ya que las empresas interactúan con el ambiente que las rodea.

#### **Aportes de la administración estructuralista.**

- Da importancia al entorno organizacional.
- Manifiesta una visión organizacional a largo plazo.
- Concepto del hombre organizacional: orneado, metódico, que planifica, dispuesto al cambio, que crece con la organización, con una manera de hacer eficiente y eficaz el trabajo
- Toma argumentos de la Teoría Clásica, de Relaciones Humanas, y de la Teoría Burocrática para formar su propia teoría.

### 2.2.5 ESCUELA NEOCLÁSICA DE LA ADMINISTRACIÓN

También llamada escuela operacional, o del proceso administrativo surgió como necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial,

Para los neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un fin común con un número de recursos y esfuerzos con la menor interferencia, con otras actividades útiles.

Según la teoría clásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que construyen el proceso administrativo: planeación, organización, dirección y control.

Algunos aspectos que caracterizan en la Escuela Neoclásica son: el énfasis en la práctica de la administración, la reafirmación relativa de los postulados clásicos. Toma en cuenta a la organización formal e informal, el énfasis de los principios clásicos de la administración en los resultados y en los objetivos, el punto fundamental de esta teoría es definir la administración como una ciencia social, esta teoría también enfatiza en el proceso administrativo. El enfoque diversos tipos de organización, entre la que destacan: Organización lineal, organización funcional, organización línea-staff.

#### **Organización Lineal.**

La organización lineal es el tipo de organización más antigua y más simple, se basa en el principio de la unidad de mando, cuyas características principales son la unidad única basada, en la jerarquía, los canales formales de comunicación, la centralización de las decisiones y su configuración claramente piramidal. Su estructura es simple y de fácil comprensión y permite facilidad de implantación y adecuación a organizaciones pequeñas, además impide las innovaciones por su rigidez funcional, enfatiza y exagera la función de ejecutar y de mando, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo, lo que dificulta la cooperación e iniciativa de los trabajadores.

#### **Organización Funcional.**

Es aquella que se basa en el principio funcional, es decir, en el principio de especialización, su autoridad es relativa y se basa en la especialización, es de autoridad sustentada en el conocimiento y se extiende a toda organización. Cada subordinado responde a muchos superiores de manera simultánea, pero solo en los asuntos concernientes a la especialidad de ellos y la comunicación se efectúa sin intermediarios. Por otro lado genera una dispersión, pérdida de autoridad de mando, subordinación múltiple y con función en cuanto a los objetivos.

#### **Organización Lineal-Staff.**

La organización Lineal-Staff es una combinación de la organización lineal y la funcional, que maximiza las ventajas de ambas y deduce sus desventajas, aunque en el fondo predominen las

características lineales. Sus características principales son la función de la estructuras lineal con la estructura funcional, lo cual permite la coexistencia de líneas formales de comunicación con la prestación de asesoría funcional, y la separación entre órganos operacionales de línea, y órganos de apoyo staff o asesoría, lo que hace posible la coexistencia de la jerarquía de mando y de la especialización técnica.

### 2.2.6 ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO

La teoría del comportamiento de la administración significo una nueva dirección y un nuevo enfoque en la teoría administrativa: el enfoque de las ciencias del comportamiento al abandono de las posiciones normativas y prescriptivas de las teorías anteriores que son teoría clásica, teoría de las relaciones humanas y teoría de la burocracia además de adaptación de posiciones explicativas y descriptivas. El énfasis permanece en las personas dentro del contexto organizacional.

#### Orígenes del Comportamiento

La teoría del comportamiento en la administración se originó por la oposición fuerte y definitiva de la teoría de relaciones humanas a la teoría clásica, derivó lentamente hacia una segunda etapa la teoría del comportamiento.

Esta represento un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización un nuevo intento por sintetizar la teoría de la organización formal con el enfoque de las relaciones humanas.

La teoría del comportamiento es un desarrollo de la teoría de las relaciones humanas, y comparte algunos de los conceptos fundamentales, los utiliza como puntos de partida o de referencia y los reformula profundamente.

La teoría del comportamiento incorporo la sociología de la burocracia y amplio el campo de la teoría administrativa. En 1947 se publicó un libro en Estados Unidos, que marca el inicio de la teoría del comportamiento en la administración. El comportamiento administrativo de Herbert A. Simón.

#### La motivación Humana

La motivación del trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras.

Desde un punto de vista ideal, estas conductas se dirigirán al logro de una meta organizacional. La motivación del trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona, y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella:

- **Dirección y enfoque de la conducta:** factores positivos son la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda y oportunidad; factores disfuncionales son los retrasos, el ausentismo, el retiro y el bajo desempeño.
- **Nivel del esfuerzo:** aportado contraer un compromiso pleno con la excelencia, en contraste con hacer apenas lo suficiente para salir adelante.

- **Persistencia de la conducta:** mantener repetidas veces el esfuerzo en contraste abandonarlo prematuramente.

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos. Deben reforzarse los actos positivos que realiza para la organización, como crear satisfacción entre los consumidores mediante un servicio personalizado. Además, los empleados estarán más motivados cuando tengan metas claras que alcanzar. Las necesidades, el refuerzo, las metas, las expectativas y los sentimientos de equidad.

### Necesidades Humanas

Cuando una maquina se descompone, las personas reconocen que se necesita hacer algo. Los administradores tratan de contratar las causas de la descompostura mediante un análisis basado en su conocimiento de las operaciones y necesidades de la máquina. Al igual que esta, un trabajador que funciona mal lo hace por causas definidas que pueden estar relacionadas con sus necesidades.

### Jerarquía de las necesidades de Maslow

De acuerdo con A. H. Maslow, las necesidades humanas no son de igual fuerza, y surgen en una secuencia definida. En particular, a medida que las necesidades primarias se satisfacen razonablemente, las personas le dan más importancia a las necesidades secundarias.

Este psicólogo y consultor estadounidense, expuso una teoría de la motivación de la siguiente manera:

ILUSTRACIÓN 1 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW



Fuente: elaboración propia

- ❖ **Necesidades Fisiológicas:** estas necesidades constituyen la primera prioridad de las personas y se encuentran relacionadas con su supervivencia. Dentro de estas encontramos, entre otras, necesidades como la homeostasis (esfuerzo del organismo por mantener un estado

normal y constante de riego sanguíneo), la alimentación, el saciar la sed, el mantenimiento de una temperatura corporal adecuada, también se encuentran necesidades de otro tipo como el sexo, la maternidad o las actividades completas.

- ❖ **Necesidades de Seguridad:** con su satisfacción se busca la creación y mantenimiento de un estado de orden y seguridad. Dentro de estas encontramos las necesidades de estabilidad, la de tener orden y la de tener protección, entre otras. Estas necesidades se relacionan con el temor de los individuos a perder el control de su vida y están íntimamente ligadas al miedo a lo desconocido, a la anarquía.
- ❖ **Necesidades Sociales:** una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, la motivación se da por los necesidades sociales, están tienen relación con la necesidad de compañía del ser humano, con su aspecto afectivo y su participación social. Dentro de estas necesidades tenemos las de comunicarse con otras personas, las de establecer amistad con ellas, la de manifestar y recibir afecto, la de vivir en comunidad, la de pertenecer a un grupo y sentirse aceptado dentro de él.
- ❖ **Necesidades de Reconocimiento:** también conocidas como las necesidades del ego de la autoestima. Este grupo radica en las necesidades de toda persona de sentirse apreciado, tener prestigio y destacar dentro de su grupo social, de igual manera se incluye la autoevaluación y el respeto así mismo.
- ❖ **Necesidades de Auto Superación:** también conocidas como las de autorrealización o auto actualización, que se convierten en el ideal para cada individuo. En este nivel el ser humano requiere trascender, dejar huella realizar su propia obra, desarrollar su talento al máximo.

### 2.2.7 TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Frederick Herzberg formulo la llamada teoría de los dos factores para explicar mejor el comportamiento de las personas en situaciones de trabajo. Este autor plantea la existencia de factores que orientan el comportamiento de las personas.

1. **Factores higiénicos o factores extrínsecos:** Se localizan en el ambiente que rodea a la personas, y abarca las condiciones en que ellas desempeñan su trabajo. Los principales factores higiénicos están fuera de control de las personas. Algunos de los principales factores higiénicos son el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, las condiciones físicas y ambientales de trabajo, la política y directrices de la empresa, el clima de relaciones entre la empresa y los empleados, los reglamentos internos etc. Son factores de contexto y se sitúan en el ambiente externo que circunda al individuo.
2. **Factores motivacionales o factores intrínsecos:** Se relacionan con el contenido y la naturaleza de las tareas que ejecuta el individuo, por lo tanto estos factores se hallan bajo

el control del individuo, ya que se refiere a lo que hace y se desempeña. Los factores motivacionales involucran los sentimientos de crecimiento individual, el reconocimiento profesional y las necesidades de autorrealización, y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo.

TABLA 2 FACTORES MOTIVACIONALES O FACTORES INTRINSECOS

<b>Factores Motivacionales (De satisfacción)</b>	<b>Factores Higiénicos (De insatisfacción)</b>
<b>Trabajo en si</b>	Las Condiciones de Trabajo
<b>Realización</b>	Administración de la Empresa
<b>Reconocimiento</b>	Salario
<b>Progreso Profesional</b>	Relaciones con el supervisor
<b>Responsabilidad</b>	Beneficios y servicios sociales

Fuente: (John W. Newstrom.-Comportamiento Humano en el Trabajo)

## 2.2.8 ESTILOS DE ADMINISTRACION

La teoría del comportamiento trata de demostrar la variedad de estilos de administración que están a disposición del administrador. La administración de las organizaciones en general está fuertemente condicionada por los estilos que usan los administradores para seguir el comportamiento de las personas. A su vez, los estilos de administración dependen sustancialmente, de las convicciones de los adiestradores con respecto al comportamiento humano dentro de la organización. Estas convicciones moldean no solo la manera de conducir las personas sino la forma de cómo se divide el trabajo y se planean y se organizan las actividades. Las organizaciones son proyectadas y administradas de acuerdo con ciertas teorías administrativas, cada una de las cuales se fundamentan en ciertas convicciones sobre la manera en cómo se comportan las personas en las organizaciones.

El creador de las Teorías X y Y, Douglas McGregor, es uno de los personajes más influyentes de todos los tiempos en gestión de recursos humanos. Sus enseñanzas tienen aún hoy bastante aplicación a pesar de haber soportado el peso de más de cuatro décadas de teorías y modelos gerenciales. McGregor en su obra El lado humano de las organizaciones (1960) describe dos formas de pensamiento en los directivos a las que denominó "Teoría X" y "Teoría Y". Son dos teorías contrapuestas de dirección; en la primera, los directivos consideran que los trabajadores sólo actúan bajo amenazas, y en la segunda, los directivos se basan en el principio de que la gente quiere y necesita trabajar.

### **Teoría X**

La teoría X lleva implícitos los supuestos del modelo de E. W. Taylor, y presupone que el trabajador es pesimista, estático, rígido y con aversión innata al trabajo evitándolo si es posible. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores son poco ambiciosos, buscan la seguridad, prefieren evitar responsabilidades, y necesitan ser dirigidos. Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe presionar, controlar, dirigir, amenazar con castigos y recompensar económicamente.

### **Teoría Y**

La teoría Y, por el contrario, se caracteriza por considerar al trabajador como el activo más importante de la empresa. A los trabajadores se les considera personas optimistas, dinámicas y flexibles. El directivo piensa que, por término medio, los trabajadores:

- La inversión de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como el descanso y el juego.
- Las personas ejercen autodirección y autocontrol.
- El grado de compromiso se da en proporción con la magnitud de las recompensas que se asocian con su logro.
- Los seres humanos aprenden a aceptar y a buscar responsabilidades.
- Las personas tienen imaginación y creatividad en la solución de problemas.
- La sociedad actual aprovecha tan sólo parcialmente las potencialidades de los seres humanos.
- Y considera que para alcanzar los objetivos de la empresa, él debe:  
Considerar al individuo maduro y responsable.  
Considerar que el trabajador ejercerá un estilo de dirección participativo, democrático, basado en la autodirección y autocontrol y con escaso control externo.

TABLA 3 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA TEORIA Y Y LA TEORIA X

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"><li>• A la persona promedio le desagrada el trabajo y lo evitara, si es posible.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El trabajo es tan natural como el juego o el descanso.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• A la persona promedio le falta responsabilidad, tiene poca ambición y busca la seguridad por encima de todo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gente no es perezosa en si misma. Se ha hecho así como resultado de experiencias previas.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• La mayor parte de la gente debe ser coaccionada, controlada y amenazada con castigos para que haga el trabajo.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gente ejercerá su dirección y control propios al servicio de los objetivos con los que está comprometida.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Con estos supuestos, el rol de los administradores es coaccionar y controlar a los empleados.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• La gente tiene potencial. En condiciones adecuadas aprende a aceptar y buscar la responsabilidad. Tiene imaginación, ingenio y creatividad que puede ser aplicados al trabajo.</li></ul> <p>Con estos supuestos, el papel de los administradores es desarrollar el potencial de los empleados y ayudarlos a liberar este para alcanzar los objetivos comunes.<sup>3</sup></p>

Fuente: (John W. Newstrom.-Comportamiento Humano en el Trabajo)

Esta teoría fue contra-puesta por el licenciado en ciencias administrativas y magíster en recursos humanos, Víctor Palacios. Ya que el planteaba que si un gerente utilizaba la teoría X, si podría administrar a sus empleados-personas, solo que de manera parcial, y que si era aplicable en determinadas circunstancias, esta teoría está ganando cada vez más terreno en el campo de la administración de R.H.

### 2.2.9 TEORIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En la década de los 60'el foco de atención mundial se ubicó en el enorme éxito de las grandes empresas japonesas, que poseían entre sus características robustas configuraciones culturales que motivan a los trabajadores a producir en ritmo de gran dinamismo, flexibilidad y conservar el espíritu de una gran familia.

La escuela del desarrollo organizacional surge tomando los avances de la teoría de sistemas, logrando posicionarse como estrategia para que las organizaciones logren satisfacer demandas desde el entorno, de particular importancia cuando los mercados internacionales, las políticas de comercio, la reformulación espacio-temporal y la globalización cultural y tecnológica generan enormes y constantes cambios en el entorno.

<sup>3</sup> John W. Newstrom.-Comportamiento Humano en el Trabajo.-Duodécima Edición,- Pag. 28-29

Basado en el comportamiento de la administración de las grandes empresas japonesas, William Ouchi, con la colaboración de Richard Pascale, crea el concepto de la Teoría Z, en la que aparece una fuerte vinculación entre la productividad y el manejo adecuado del recurso humano (los empleados).

(Ouchi, 1981)Ouchi, W.. (1981). Theory Z.. Estados Unidos de América y España. .: Editorial Addison-Wesley. Propone que la productividad no se limita a la tecnología, sino que principalmente se articula por la administración de personas, sustentadas en una filosofía y cultura organizacional adecuada. Generando así un giro e n los enfoques previos de organización y reforzando la centralidad de los factores psico-sociales.

El autor considera que hay tres tipos de empresas, la del tipo A que reúne a las empresas americanas, la del tipo J que asimilo a las firma japonesas, y las de tipo Z que poseen una nueva cultura organizacional de la que habla Ouchi, esta caracterizada por una serie de elementos comunes de las compañías japonesas exitosas (seria una suerte de selección de las mejores prácticas japonesas para ser exportadas)

En este enfoque lograr un óptimo rendimiento pasa a ser un desafío de organización social, siendo la cooperación, las relaciones sociales estrechas y la confianza, los elementos centrales de esta vía de administración.

Ouchi Ouchi, William. (2000). The secret of TSL. Estados Unidos: Pearson. Considera que el empleo es más que solo eso, es parte estructural de la vida de los empleados, afectando toda la vida social de estos. De este modo el objetivo es que la empresa desarrolle este nuevo sentido de empleado con prácticas al interior de l organización, desarrollando un compromiso de los empleados con la organización, que asegure la productividad y el cumplimiento de los objetivos empresariales.

La Teoria Z resulta un sentido d responsabilidad comunitaria como base de la cultura organizacional, y consolida la actual preocupación por la Cultura organizacional y el Clima Laboral. Las características del desarrollo organizacional según este autor son: Busca el cambio Planificado, tiene un carácter integral, es decir, se aplica a la totalidad de la organización como un sisema (cultura, estructura, procesos...) implica una intervención a largo plazo, Mejora la eficiencia y la eficiencia, para lograrla utiliza la participación y el compromiso.

Uno de los objetivos del desarrollo organizacional es mejorar la efectividad organizacional, es decir: la conformación de grupos como unidades estables para los esfuerzos de cambio, la consolidación de la organización con objetivos actualizados, la visión estratégica de desarrollo de la organización, y la introducción de la dirección de objetivos con criterios de integración, en la cual prevalecen los objetivos empresariales comprometidos con las con las aspiraciones y motivaciones de todos los miembros de la organización. Otro objetivo es potenciar las relaciones humanas, esto implica; el desarrollo de la colaboración en los niveles grupales para el proceso de toma de decisiones, la tendencia a compartir ampliamente la autoridad y la responsabilidad, el

aumento de la efectividad del trabajo en los grupos formados mediante un adecuado manejo de la vida emocional, de quienes conforman el equipo, ponderar la organización informal, que es la verdadera vivencia que se da en una empresa y se constituye en un foco de (conflictos) o (no conflictos). Existe la creencia de los investigadores, que las autoridades que solo manejan las relaciones formales carecen de habilidades para manejar las informales, y que conocer la riqueza de contenido de las relaciones interpersonales, de vida y sentido a la organización.

### **El Proceso del Desarrollo Organizacional**

CHIAVENATTO: “Es un proceso planificado de modificaciones culturales y estructurales, que visualiza la institucionalización de una serie de tecnologías sociales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones con asistencia de un consultor. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de modo que esta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente”<sup>4</sup>

El desarrollo organizacional constituye un proceso que consta de tres etapas: en la primera se hace la recolección de datos; la recopilación y análisis de datos es una de las actividades más difíciles técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y subsistemas. Y las maneras de identificar los problemas y asuntos más importantes.

La segunda etapa busca el diagnóstico organizacional: se orienta principalmente al proceso de solución de problemas. Presta considerable atención al desarrollo y verificación de nuevos enfoques para la solución de problemas organizacionales y a la preparación del sistema para el cambio.

La última etapa denominada intervención, consiste en realizar a través del entrenamiento de la sensibilidad o de métodos de laboratorio. La intervención es una fase del proceso del desarrollo organizacional, que puede ser definida como una acción planteada que debe ejecutarse a continuación de la fase de diagnóstico. El hecho de obtener datos o diagnosticar es una manera de intervenir en el sistema. La intervención no es la fase final del desarrollo organizacional, sino una etapa capaz de facilitar el proceso. El cual debe ser continuo.

### **Dimensiones del Comportamiento Organizacional**

El desarrollo organizacional se fundamenta en los conocimientos del comportamiento organizacional, y para aplicar el programa de DO hay que conocer los fundamentos del comportamiento en las organizaciones.

---

<sup>4</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/doorganizacional.htm>

El comportamiento organizacional (CO), o también denominado cultura organizativa es un campo dedicado a mejorar el entendimiento y la dirección de las personas en ámbito laboral. Está orientado tanto a la teoría como a la práctica y utiliza conceptos y técnicas de una larga serie de disciplinas como psicología, la teoría general de la administración, la economía, la estadística y la tecnología de la información.

El CO no es un área funcional como la contabilidad, el marketing o las finanzas, sino que es una disciplina horizontal, vinculada a todas las categorías y áreas de trabajo. El entendimiento del CO se apoya en la teoría, en la investigación y en la práctica.

El CO comprende 3 niveles de análisis que van desde una perspectiva micro a una perspectiva macro:

- **Nivel Individual:** consiste en la comprensión y dirección del comportamiento individual (la personalidad, habilidades, actitudes valores y motivación)
- **Nivel Grupal:** comprensión y dirección de grupos y procesos sociales. (Toma de decisiones en grupos, comportamiento de los grupos, proceso evolutivo de los grupos).
- **Nivel Organizacional (Nivel Macro):** comprensión y dirección de procesos y problemas organizativos, (estudiar la estructura, proceso y cultura de la organización y su interacción con el medio ambiente)

#### 2.2.10 ESCUELA DE TEORÍA DE SISTEMAS O ESCUELA SISTEMÁTICA

Este enfoque considera a las empresas como unidades que se relacionan entre si y con el medio ambiente, y en forma de un sistema, que a la vez pertenece a uno mayor.

Un sistema es un todo organizado y unitario, compuesto de dos más partes interdependientes, componentes o subsistemas, los parámetros de los sistemas son los siguientes:

1. Entrada
2. Procesamiento, Transformador o Procesador
3. Salida, Resultado o Producto
4. Retroalimentación
5. Ambiente

La teoría General de Sistemas (G.S), considera que cuando se piensa en un sistema se debe tomar las siguientes características:

- Que las funciones de un sistema depende de su estructura, según la forma en que se encuentre estructurado el sistema así mismo realizara sus funciones.
- Que los sistemas siempre pertenecen a otro mayor, dicho de otra manera los sistemas siempre están dentro de otro.

- Los sistemas son abiertos y siempre reciben información de otros sistemas.

La Teoría General de Sistemas ha generado una serie de modelos administrativos los cuales son:

### **MODELO DE KAST ROSENZ WEIG**

Estos autores describen la organización como un modelo de sistema abierto, compuesto por 5 subsistemas:

1. **TÉCNICO:** Se refiere al conocimiento requerido para el desarrollo de las tareas.
2. **DE OBJETIVOS Y VALORES:** Considera que la organización es y será una institución en busca de objetivos y además se constituye de una cultura con ciertos valores que muestran a la sociedad.
3. **ESTRUCTURAL:** Se refiere a las formas en que se dividen las tareas de organización y a la coordinación de sus actividades.
4. **PSICOSOCIAL:** que está integrado por individuos y grupos de interacción.
5. **ADMINISTRATIVO:** Que se encarga de la administración completa de los anteriores subsistemas.

### **MODELO SOCIO TÉCNICO DE TAVISTOK**

Fue propuesto por sociólogos y psicólogos del Instituto de Relaciones Humanas de Tavistock, con base en investigaciones realizadas en minas de carbón inglesas y empresas textiles hindúes.

Concibe la organización como un sistema socio técnico estructurado sobre dos subsistemas:

- El subsistema técnico: conlleva la tecnología, el territorio y el tiempo. Es el responsable de la eficiencia potencial de la organización.
- El subsistema social: comprende los individuos, las relaciones sociales y las exigencias de la organización tanto formal como informal. Transforma la eficiencia potencial en eficiencia real.

Estos dos subsistemas presentan una íntima interrelación, son interdependientes y se influyen mutuamente. El enfoque socio técnico concibe a la organización como una combinación de tecnología y a la vez un subsistema social. El modelo de sistema abierto propuesto por el enfoque socio técnico, importa cosas del medio ambiente, las cuales en base a ciertos procesos de conversión, convierte en productos, servicios, etc., para exportar. La tarea primaria de la organización es algo que le permite sobrevivir dentro de ese proceso de:

- Importación: adquisición de materias primas.
- Conversión: transformación de las importaciones en exportaciones.
- Exportación: colocación de los resultados de la importación y de la conversión.

El fundamento de este enfoque es que cualquier sistema de producción requiere tanto una organización tecnológica como una organización de trabajo. La tecnología limita la especie de organización de trabajo posible, aunque la organización presenta propiedades sociales y psicológicas propias pero independientes de la tecnología.

Las organizaciones tienen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo e identificación de la autoridad) y social (referente a los medios de relacionar las personas, para lograr que ellas trabajen juntas).

El subsistema técnico es determinado por los requisitos típicos de las tareas que son ejecutadas por la organización. La tecnología determina el tipo de entrada humana necesaria a la organización. También es el factor determinante de la estructura organizacional y de las relaciones entre los servicios. Pero este subsistema no puede ser visualizarse aisladamente, ya que es el responsable por la eficiencia potencial de la organización. Los subsistemas técnico y social coexisten, si uno se altera, el otro tendrá repercusiones.

### **MODELO DE KATS Y KAHU**

Reafirman el concepto de que la organización es un sistema abierto y analizan los términos del funcionamiento cíclico, proceso de codificación y dinámica.

Con la aparición de la Teoría General de Sistemas, los principios de reduccionismo del pensamiento analítico y del mecanismo se sustituyen por los principios opuestos. Se basa principalmente en tres principios:

1. **Expansionismo:** Este principio sostiene que todo fenómeno mayor. El desempeño de un sistema depende de como se relaciona con el todo mayor que lo contiene y del cual hace parte.
2. **Pensamiento Sintético:** El fenómeno que se pretende explicar es visto como parte de un sistema mayor y es explicado en términos del rol que desempeña en ese sistema mayor.
3. **La Tecnología:** Es el principio según el cual la causa es una condición necesaria, mas no siempre suficiente, para que surja el efecto. La tecnología es el estudio del comportamiento orientado al logro de determinados objetivos.

La Teoría de Sistemas a favorecido el estilo de pensamiento en la toma de decisiones, el administrador debe tener habilidad y capacidad de análisis integral, de tal forma que aplique mas de una solución a las necesidades de la organización.

Se considera como una teoría general aplicable a cualquier disciplina, en base a ella podemos comprender fenómenos tales como trabajo en equipo, proceso administrativo, entre otro.

### 2.2.11 ESCUELA CONTINGENCIAL

La palabra contingencia es definida como “toda variable externa, característica ambiental, factor circundante o fuerza influyente que afecta el diseño efectivo de la organización y a su comportamiento de forma, en principio no controlable directamente”

Para que pueda desarrollarse este tipo de administración, la empresa debe tener objetivos claros a corto, mediano y largo plazo, pero tienen que ser objetivos factibles de cumplirse. Luego debe darse a los objetivos institucionales, el organigrama, los beneficios, y reglas de la institución, a los trabajadores para lograr resultados en conjunto.

A diferencia del resto de teorías organizacionales, la contingencial centra su foco de atención en el ambiente externo de la empresa, dando prioridad a lo que ocurre fuera de la organización antes de indagar en los elementos internos de la estructura organizacional. Dicho enfoque busca un equilibrio entre ambos contextos, donde la organización busca obtener el mayor beneficio de sus circunstancias ambientales para garantizar su éxito como empresa.

Los factores externos pueden dividirse, según, en condiciones generales e influencias específicas. Las primeras constituyen aspectos como las variables tecnológicas, económicas, legales y políticas, mientras que los segundos están compuestos por aspectos que afectan particularmente a dicha organización, tales como otras organizaciones o individuos claves.

Dos de los elementos más importantes que componen las condiciones generales son la tecnología y el ambiente, cuyo intercambio con los factores internos de la organización hace que esta adopte ciertas formas de estructura y comportamiento para su adaptación al medio externo.

Bueno Campos agrega a estos elementos el tamaño de la organización, su antigüedad, la propiedad, el poder y la cultura, los cuales contribuyen a que la empresa desarrolle una estructura organizativa efectiva. Tales factores afectan a distintos niveles de la organización.

#### **Características de la Escuela Contingencial:**

- Rechaza los principios universales de la administración.
- No presenta técnicas ni pautas establecidas previamente a seguir frente a los obstáculos que pueda enfrentar una empresa
- Es principalmente integradora, pero al mismo tiempo relativista y situacional
- Dentro de la teoría contingencial se consideran variables, las variables ambientales se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes

Dentro de la teoría contingencial se consideran variables, las variables ambientales, se consideran variables independientes, en tanto que las técnicas administrativas se toman como variables dependientes.

## 2.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración de una organización requiere el ejercicio constante de ciertas responsabilidades directivas, llamadas funciones de la administración; planear organizar dirigir y controlar así mismo son denominadas etapas del proceso administrativo.

Existen varias opiniones en cuanto al número de etapas que constituyen el proceso administrativo, pro una de las más difundidas y aceptadas en el mundo de la administración además de que ofrece mayor claridad para fines didácticos es aquella que comprende cuatro etapas, y son las que anteriormente se mencionan.

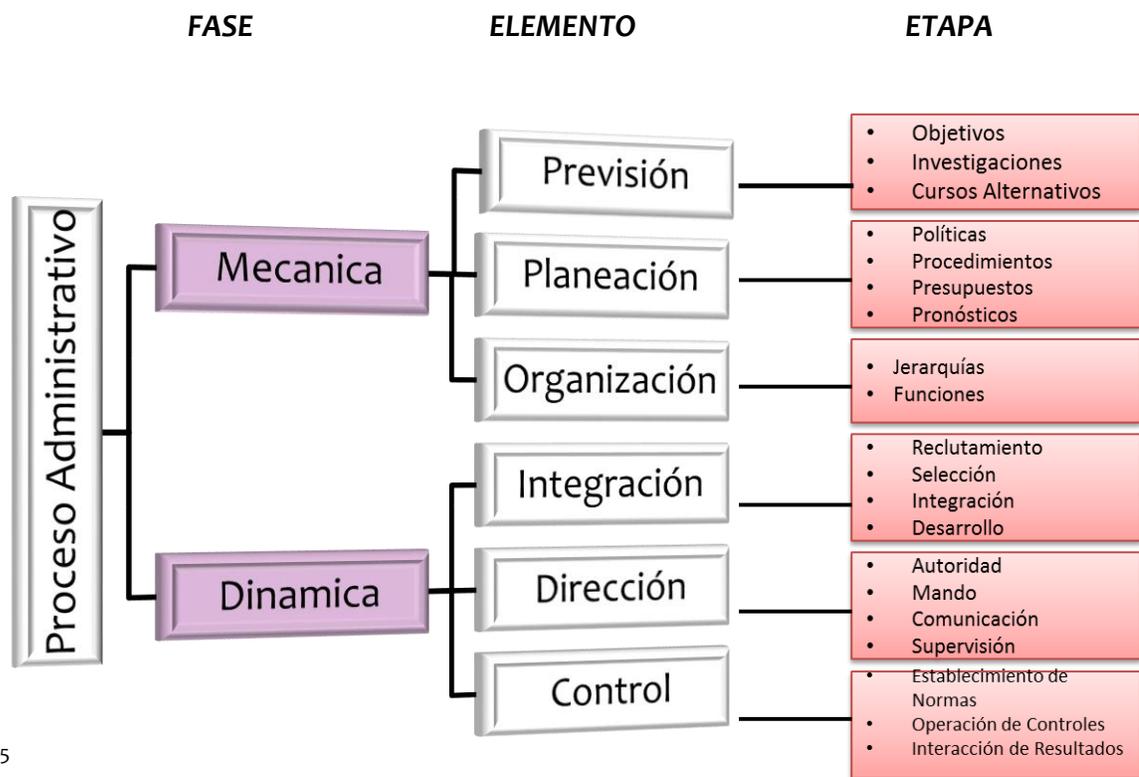
### 2.3.1 CONCEPTOS Y CARACTERÍSTICAS.

Primero se debe mencionar, que un proceso es un conjunto de fases relacionadas con el propósito de producir un fenómeno.

De tal forma que el proceso administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias que llevan a cabo los administradores o gerentes para realizar una actividad o alcanzar un objetivo.

El proceso administrativo se constituye por dos fases: mecánica o estructural y dinámica u operativa, en la primera se incluyen lo que es la Previsión, Planeación y la Organización y en la segunda la Integración, Dirección y el Control.

ILUSTRACIÓN 2 PROCESO ADMINISTRATIVO



5

**Fase mecánica:** se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrar en su plenitud funciones para el desarrollo de la misma.

Por lo que se puede explicar que esta fase abarca la parte teórica de la administración, establece lo que debe hacerse. Comprende la previsión indica, los objetivos, investigaciones y cursos alternos; planeación de lo que se va a realizar; propósitos, planes, estrategias, políticas, programas, presupuestos y procedimientos; en la organización de las actividades como son: organigramas, recursos, funciones, división del trabajo, jerarquización departamentalización, descripción de funciones, coordinación y obligaciones.

**Fase dinámica:** es aquella donde totalmente estructurada desarrolla de manera eficiente y ética las funciones operacionales de la organización en sus distintas actividades.

Por lo que se puede decir que comprende la parte operativa de la administración, se refiere al hecho en sí de manejar al organismo social, o bien, poner en función lo planeado, en esta etapa, la integración es? Por lo que comprende las siguientes etapas reclutamiento, selección, integración y desarrollo, la dirección se encarga de verificar que se realicen las tareas, para ello se auxilia de las

<sup>5</sup>[http://www.fcca.umich.mx/descargas/apunte\(OSEGRERA\)s/Academia%20de%20Administracion/ADMON%20III%20AGUILERA%20OSEGUERA.pdf](http://www.fcca.umich.mx/descargas/apunte(OSEGRERA)s/Academia%20de%20Administracion/ADMON%20III%20AGUILERA%20OSEGUERA.pdf)

siguientes etapas: supervisión, liderazgo, comunicación, motivación, toma de decisiones e integración. Por su parte el control a través de establecimiento de estándares, medición retroalimentación y corrección diría que y como se realizó, de esta manera permitirá hacer comparaciones y correcciones. Todas las funciones de la administración coinciden y son ejercidas en forma continua cuando se trata de administrar una organización ya que el proceso administrativo se basa en el enlace y retroalimentación de las cuatro etapas.

Cabe mencionar que las seis funciones se deben estudiar por separado para hacer más fácil su comprensión, aunque en la práctica estén relacionadas y dependa una de la otra.

ILUSTRACIÓN 3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO



Fuente: Elaboración propia

### 2.3.2 PREVISIÓN

La previsión administrativa descansa en una certeza moral o probabilidad seria. La que será tanto mayor cuanto mas pueda apoyarse en experiencias pasadas propias o ajenas y cuanto mas puedan aplicarse a dichas experiencias, métodos estadísticos o de cálculo de probabilidad.

#### **Etapas de la Previsión**

- I. **Objetivos:** Es la fijación de metas.
- II. **Investigación:** Es encontrar las técnicas adecuadas, para el cumplimiento de los objetivos.
- III. **Cursos alternativos:** Adaptación genérica de los medios encontrados, a los fines establecidos.

#### **Principios de la Previsión:**

- I. **Principio de la Previsibilidad:** Ayuda a orientar acerca de la validez de las previsiones hechas para poder realizarlas con la mayor confiabilidad posible. Se incluyen tres situaciones básicas: La Certeza, Incertidumbre y la Probabilidad.
- II. **Principio de la Objetividad:** Las previsiones deben apoyarse en hechos y no en opiniones subjetivas sin fundamento.
- III. **Principio de la Medición:** Las previsiones serán confiables, si se aprecian de una manera tanto cualitativamente como cuantitativamente.

### 2.3.3 PLANEACIÓN

La planeación consiste en determinar en el presente las acciones o resultados que se esperan realizar y alcanzar en un futuro a partir de un objetivo determinado, ¿Qué se va hacer?, es aquí donde se fijan un conjunto de estrategias que son las acciones que se consideran más adecuadas para el logro de los objetivos y metas de una organización.

La esencia de la planeación es conducir a las organizaciones hacia mejoras, mediante el establecimiento de planes bien estructurados y delimitados que aseguren el éxito de la organización. Por lo que se menciona anteriormente, se puede decir que si se hace una buena planeación, se disminuye errores riesgos y problemas que puedan presentarse en las funciones administrativas que en su momento puedan presentarse.

Los principios que ayudan a orientar eficientemente la planeación como lo menciona Reyes Ponce son la factibilidad, es decir lo que se planee se adapte a la realidad y las condiciones del medio ambiente, la objetividad y cuantificación, otro de los principios se refiere a basarse en datos reales razonamientos precisos y exactos, ya que la planeación será más confiable en tanto pueda ser cuantificada, otro principio que se toma en cuenta es la flexibilidad, es decir para elaborar un plan lo más conveniente es establecer márgenes de holgura que permitan afrontar situaciones imprevistas la unidad es otro de los principios que se refiere a que todos los planes específicos deben integrarse en un plan general y dirigirse al logro de los objetivos y por último el principio del cambio de estrategias se refiere que cuando un plan se extiende en relación al tiempo, será necesario rehacerlo completamente modificando los cursos de acción.

#### **Proceso de la Planeación**

El proceso de la Planeación es una exposición de acciones a realizar con el fin de lograr los objetivos y así alcanzar las metas propuestas para ello es importante seguir los siguientes pasos, definir los objetivos, los cuales indican los fines o resultados que la organización desee lograr en un tiempo determinado y que además proporcione las pautas básicas hacia dónde dirigir los esfuerzos y los recursos.

Para lograr los objetivos y afrontar los retos que implica la competencia es necesario establecer estrategias, las cuales son cursos de acción, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, quien las formule debe saber ubicarlas, con el fin de alcanzar los objetivos planeados.

Es conveniente continuar con la investigación que es trascendental en la planeación, ya que es un proceso que proporciona información a las etapas de la misma para que se lleven a cabo a través de la investigación se determinan todos los factores que influyen en el logro de los propósitos, así como los medios óptimos para conseguirlos, estos factores denominados premisas, son suposiciones que se deben considerar ante aquellas circunstancias o condiciones futuras que afectaron el curso en que va a desarrollarse el plan, pueden ser internas cuando se originan dentro de la empresa como rotación de personal, accidentes, variación en el capital, entre otros, y

externas cuyo origen es ajeno a la empresa como sistema de gobierno, nivel de precios, empleo y desempleo la competencia entre otros.

Las políticas son guías que ayudan a orientar la acción, son criterios y lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, sobre problemas que se repiten una y otra vez dentro de la empresa, dicho de otra manera son criterios generales de ejercicio que auxilian el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias, las políticas son indispensables para el éxito del plan, dado que facilita la delegación de autoridad, motivan y estimulan al personal al dejar a su criterio ciertas decisiones, otorgan un margen de libertad para tomar las decisiones en determinadas actividades, indican al personal la manera de actuar en sus operaciones, se dice que las políticas son flexibles, mientras que las reglas son estrictas.

Una vez que se determina todo lo mencionado, es necesario elaborar un programa, el cual es un esquema en donde se establecen la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, además del tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos que tiene que ver en su consecución.

Los presupuestos son indispensables al planear, ya que a través de ellos proyectan en forma cuantificada, los elementos que necesita la empresa para cumplir con sus objetivos.

Los procedimientos permiten establecer el orden cronológico y la secuencia de actividades para efectuar los trabajos repetitivos. Se establecen de acuerdo a la situación de cada organización, de su estructura organizacional y de muchos otros factores.

Procedimiento son todos aquellos planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una organización.

Los procedimientos son el seccionamiento funcional de cada acto administrativo, el procedimiento formado por varios métodos que se articulan en una secuencia si lo es así, el procedimiento nos ayuda a tomar decisiones además de seleccionar el personal así como los métodos para realizar una encuesta, base para esa decisión para aplicar pruebas psicotécnicas.

Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, tienden a formar rutinas de actividades que de otra manera, requerirían estudio, discusión, en cada caso, por ello permiten que el trabajo de los administradores, pueda encomendarse a otros.

Según Agustín Reyes Ponce las reglas sobre los procedimientos son las siguientes:

1. Los procedimientos deben fijarse por escrito.
2. Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar tanto la rutina.
3. Debe cuidarse siempre el evitar la duplicación innecesaria de los procedimientos.

## **PRINCIPIOS DE LA PLANEACION**

Un principio se concibe como todo aquello que se acepta o se acoge en esencia sin que haya entera conformidad en la forma o en los detalles.

Entre los principios que se atribuyen en la planeación pueden mencionarse los siguientes:

- El principio de la Precisión:

Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, si no con la mayor precisión posible porque van a regir acciones concretas.

- El principio de la Flexibilidad:

Dentro de la precisión establecida en el principio anterior todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que haya variado después de la precisión.

- El principio de la unidad:

Los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función, y todos los que se aplican en la organización deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un plan general.

### 2.3.4 ORGANIZACIÓN

En una empresa las operaciones precisas son necesarias para la obtención del producto son numerosas y se necesitan personas especializadas para diferentes tareas que deberán ser coordinadas para que cada uno de ellos cumpla con una actividad diferente y se puede llegar así a una finalidad que es la obtención del producto. Si cada empleado tuviese que realizar el solo todas las operaciones la producción se vería reducida. Por todo ello podemos afirmar que la división de trabajo es la razón misma de la organización, ya que en toda actividad productiva que no sea individual se necesita un determinado grado de organización que distribuye las distintas tareas entre los trabajadores

Para **Eugenio Sisto Velasco**, organizar es agrupar y ordenar las actividades creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir.

**Terry** define la organización diciendo, es el arreglo de las definiciones que se estiman necesarias para lograr un objetivo, y una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo de la ejecución de las funciones respectivas.

**Agustín Reyes Ponce** define a la organización como la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Los principios que ayudan a establecer una organización racional son del objetivo, es decir que todas las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La especialización que fue establecida por Adam Smith hace 200 años, afirma que el trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible ya que así será mayor su eficiencia y destreza. La jerarquía otro de los principios es la que establece centros de autoridad de los que emana la comunicación, en donde la autoridad y responsabilidad fluya desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Igualdad de Autoridad y responsabilidad, se refiere que a cada grado de responsabilidad delegada, debe corresponder el mismo grado de autoridad para cumplir dicha responsabilidad. Otro principio a tomar en cuenta es la unidad de mando, que se refiere a que debe asignarse un solo jefe para evitar fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia, Difusión otro de los principios que establece que las obligaciones de cada puesto deben publicarse a todos los de la empresa, esto para maximizar las ventajas de la organización. La amplitud o tramo de control, establece que hay un límite en cuanto al número de subalternos que deben reportar a un ejecutivo, Lyndall Urwick dice que un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subalternos, a fin de asegurar que no esté sobre cargado y pueda entender otras funciones más importantes. El principio de la coordinación establece que las unidades de una organización debe mantenerse en equilibrio, es decir, que proporcione la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integra la empresa para que se pueda cumplir con los objetivos, por último el principio de la Continuidad hace énfasis en que una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Fundamentos de la importancia de la organización:

1. Es de carácter continuo; jamás podemos decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes como: expansión, contratación, nuevos productos etc.
2. Es un medio en el cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social,
3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.
4. Evitar la lentitud e ineficiencia de las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.
5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar sus funciones y responsabilidades.

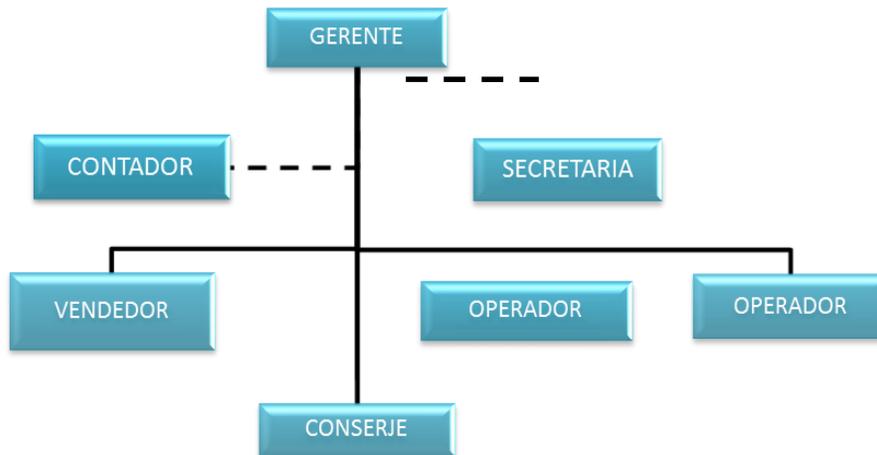
### **Proceso de la Organización**

Para llevar a cabo el proceso de organización, es necesario aplicar las técnicas y principios organizacionales, así como delimitar el tipo de organización adecuada.

La división del trabajo es la separación y delimitación de las actividades con el fin de realizar una función con mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo dando lugar a la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesaria la jerarquización y la departamentalización. La jerarquización es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia, además implica la definición de la estructura de la empresa por medio del establecimiento de centros de autoridad. Y la departamentalización es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud (Lourdes, 1999) (Melgar Callejas, 2003).

ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL



Fuente: Terry Principios de la Organización, México 1961.

**Funcional:** Consiste en agrupar las actividades percibidas según su función primordial para lograr en mayor eficiencia del personal.

**Por productos:** Que se hace con base en un producto o grupo de productos relacionados entre sí. Es característica de las empresas que se dedican a la fabricación de productos.

**Geográfica o por Territorios:** Se utiliza cuando las unidades de la empresa realizan actividades en sectores alejados físicamente o cuando el tramo de operaciones y de personal supervisado es muy extenso.

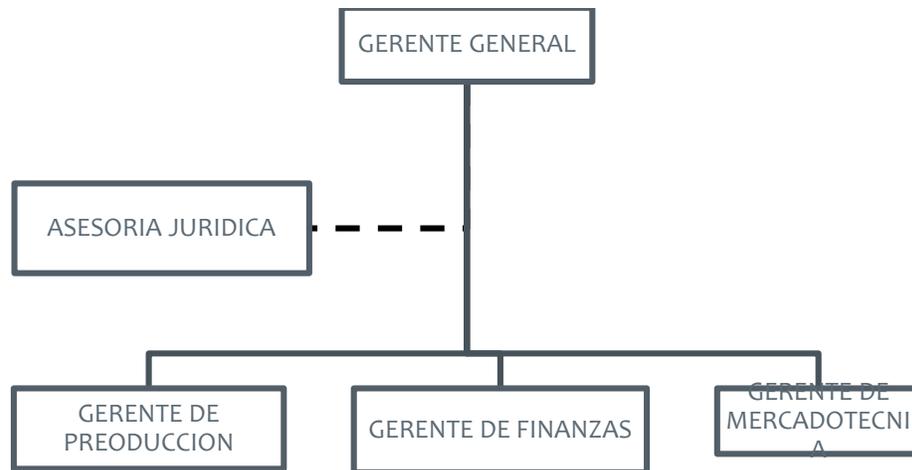
**Clientes:** Que consiste en crear unidades cuyo interés primordial es servir a los distintos compradores o clientes.

Como se menciona anteriormente, para lograr la eficiencia de cualquier organización se necesita de la coordinación, misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluida, para establecerlas se necesita implantar un sistema o modelo de estructura organizacional, mismos que se mencionan a continuación:

- **Organización Lineal o Militar:** La autoridad y responsabilidad se concentra en una sola persona, es decir cada persona tiene un solo jefe (Unidad de Mando) las decisiones son tomadas por un solo gerente, las comunica un subordinado quien a su vez toma decisiones y las comunica al siguiente nivel, y así sucesivamente hasta llegar al último nivel en una sola línea. Así mismo este gerente es el encargado de distribuir las funciones a realizar, este tipo de estructura está recomendado para cierto tipo de empresas pequeñas, sería muy difícil concentrar toda la autoridad en un solo gerente de una empresa grande. De igual forma se carece de especialización.

- **Organización Funcional o de Taylor:** La organización Funcional o también conocida de Taylor (pues fue Taylor quien al darse cuenta que la organización lineal impide la especialización, busco otra forma de organización), como su nombre lo indica lo que busca es reducir el mínimo de actividades o funciones a realizar ya sea por un gerente, un supervisor o un trabajador, con el fin de hacer una división de trabajo y así conseguir la especialización.
- **Organización Lineo-Funcional:** Este tipo de organización, combina los tipos de organización de línea y funcional, con la intención de aprovechar las ventajas que ofrece tanto una como la otra, podemos decir que en la Lineal se ve muy claro la línea de mando (principio de unidad de mando) y de la funcional se rescata precisamente la división de trabajo que nos lleva justamente a la especialización.
- **Organización Staff:** A medida que las actividades dentro de las organizaciones se van haciendo más complejas, y que en la actualidad ya la tecnología nos rebasa, se requiere contar con expertos o especialistas que sin tener una autoridad directa dentro de la organización, sobre los subordinados aconsejan de acuerdo a sus conocimientos, habilidades y experiencias a los gerente o encargados de los departamentos para que estos tomen las cesaciones que se consideran son las más adecuadas. Por lo regular estos expertos están muy cerca de los directivos generales. Dentro de una estructura Organizacional, al staff se le representa con líneas punteadas mientras que la autoridad directa se representa con líneas continuas.

ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA DE STAF



Fuente: Terry Principios de la Organización, México 1961.

Organización por Comité: Consiste en asignar los asuntos administrativos a un grupo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir los problemas que se les encomienden. Los comités más usuales son:

- **Directivos:** Representan a los Accionistas, los cuales se encargan de deliberar y resolver los asuntos que surjan.
- **De Vigilancia:** Personal de confianza encargada de inspeccionar las labores de los empleados.
- **Consultivo:** Especialistas que por sus conocimientos emiten dictámenes u opiniones sobre asuntos que les son consultados.

En estas organización las soluciones son más objetivas, ya que son la conjunción de varios criterios, la responsabilidad la comparten todos los integrantes del comité y permite que las ideas se fundamenten y se critiquen, sin embargo las decisiones son lentas y una vez que se constituye un comité es difícil disolverlo, así como en ocasiones los gerentes se desligan de su responsabilidad y se valen del comité para que se hagan responsable de sus propias actuaciones.

### Organización Matricial:

Nace como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y por la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas, en esta organización la autoridad, responsabilidad y el poder están balanceados y compartidos entre los jefes, su implementación es un proceso largo que necesita tiempo, recursos y esfuerzos.

### Características de una Organización Matricial

- La principal característica para identificar una organización matricial es que algunos miembros de los equipos de proyecto reportan a dos jefes.
- Las empresas adoptan formas matriciales cuando es crítico reaccionar rápido ante cambios del mercado: cuando es necesario armar inmediatamente equipos de proyecto con buen desempeño, que comiencen a producir entregables rápidamente.
- Este esquema matricial provee flexibilidad, pero a cambio de complejidad de gestión.
- Debe haber un sistema de evaluación y control doble (horizontal y vertical en la matriz) y debe existir en la organización una cultura matricial, en donde uno de los dos managers se retire de la escena cuando sea necesario.
- Sin la administración de los diferentes intereses y sin un equilibrio de poder, la organización matricial no funciona.
- La mayoría de las organizaciones matriciales asignan responsabilidades duales de mando a los departamentos funcionales (marketing, sistemas, producción, ventas, etc.), todo esto para poder controlar el desempeño de los procesos rutinarios del área, y a la vez para poder gestionar exitosamente los proyectos que van surgiendo.

### **Técnicas de Organización**

Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional y son indispensables durante el proceso de organización.

Los organigramas son representaciones graficas de la estructura formal de la empresa, que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones así como la autoridad y se pueden representar en forma vertical, horizontal, circular o mixta la cual es una combinación tanto horizontal como vertical.

Otra de las técnicas son los manuales de organización, son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática, información acerca de la organización de la empresa, se consideran de gran utilidad ya que uniforman y controlan el cumplimiento de las funciones de la organización, delimitan actividades, responsabilidades y funciones, así como aumentar la eficiencia de los empleados, al indicar lo que deben hacer y como lo deben hacer, los manuales pueden ser de organización, de políticas, de bienvenida, de procedimientos, de puesto o departamentales.

### **2.3.5 DIRECCIÓN**

Esta etapa del proceso administrativo es la esencia de la administración, ya que es la que pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización, además de que a través de ella se establece la comunicación necesaria para la organización funcione, así que no puede contemplarse como una etapa aislada.

Para Burt K. Scanlan. La dirección consiste en coordinar los esfuerzos comunes entre los subordinados para alcanzar las metas de la organización.

Los principios que ayudan a mantener una buena dirección son los siguientes:

- Principio de Armonía de objetivo o coordinación de intereses; dice que la dirección será eficiente en tanto se encamine hacia el logro de los objetivos, los cuales solo se podrán alcanzar si los subordinados se interesan en ellos.
- Principio de Impersonalidad de mando; otro de los principios que puntualiza la importancia de no buscar de la autoridad, ya que de lo contrario ocasionaría conflictos y baja moral.
- Principio de la supervisión directa; se refiere al apoyo y comunicación que debe proporcionar el administrador a sus subordinados durante la ejecución de sus planes
- Principio de la vía jerárquica; postula la importancia de respetar los canales de comunicación, a fin de evitar conflictos, fugas de responsabilidad, debilitamiento de autoridad así como pérdidas de tiempo.
- Principio de resolución del conflicto; indica la necesidad de resolver los problemas que surjan a partir del momento en que aparezcan, ya que por insignificantes que parezcan, pueden originar que este se desarrolle y provoque problemas graves
- Principio de aprovechamiento del conflicto; hace énfasis que cuando un conflicto que es obstáculo que se antepone al logro de la metas, obliga al administrador a pensar en soluciones, las cuales pueden ofrecer la posibilidad de visualizar nuevas estrategias y emprender diversas alternativas.
- Principio de Equilibrio de Dirección; a cada grado de relegación debe responder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando. La administración no puede existir, "sin alguna delegación" ya que aquella consiste en "hacer atreves de otros"  
Alguien ha dicho que: "la autoridad se delega, mientras que la responsabilidad se comparte"; esto es cierto en el sentido de que la autoridad delegada no debe seguirse ejerciendo, más que en casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad señalada se sigue teniendo, porque el delegante debe conocer, a través de los nuevos controles fijados, la forma en que está actuando el delegado, para corregir sus errores, orientar su acción y, en último término, limitar la responsabilidad comunicada, o remover a dicho jefe interior.  
Aun cuando el grado de delegación depende de una serie de consideraciones concretas, tales como capacidad de la persona, en quien se delega, naturaleza de la función delegada; puede decirse como principio básico, que los planes generales y el control final y concentrado de los resultados, deben reservarse siempre al delegante, en tanto que el delegado corresponde formular, dentro de esos planes básicos, los secundarios, y operar los controles hasta su concentración.<sup>6</sup>

### **Proceso de la Dirección**

---

<sup>6</sup> Agustín Reyes Ponce.-Administración de Empresas Teoría y Practica, Segunda Parte.-pag. 308-3011

La toma de decisiones es la elección entre varias alternativas, por lo que es la responsabilidad más importante del administrador, se dice que una adecuada selección de alternativas ayuda al éxito de la organización. Al tomar decisiones es necesario definir el problema, después analizarlo a fin de determinar posibles alternativas y posteriormente evaluarlas, es decir estudiar sus ventajas así como sus desventajas. Una vez evaluadas se tendrá que elegir la más correcta, finalmente poner en práctica la decisión elegida.

La integración es la que hace posible que el administrador elija y se allegue de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas, para lograr efectividad en la integración se necesita contar con personal que cumpla con el perfil que la empresa necesite para desempeñar un puesto, la dirección debe estar consciente de los elementos que los puestos requieren para la eficiente realización del trabajo, así como de reclutar, seleccionar, introducir y capacitar en el momento que el personal ingrese a la empresa, ya que de él dependerá su adaptación al ambiente de la empresa, su desenvolvimiento, su desarrollo y su eficiencia dentro de la misma.

Se puede decir que la motivación es la labor más importante en la etapa de la dirección, pues a través de ella se logra la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.<sup>7</sup>

La comunicación también es un aspecto clave en la dirección, es el proceso por el cual se transmite y se recibe información, aplicada en una empresa comprende múltiples interacciones desde conversaciones telefónicas informales hasta sistemas de información. Para lograr una comunicación efectiva necesita ser clara, que integre a los miembros de la empresa, que sea estrictamente necesaria y lo más concisa posible, pues de lo contrario el exceso de información podría ocasionar burocracia, y por último los canales y sistemas de comunicación se revisen y perfeccionen periódicamente.

La autoridad es el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer, es un elemento indispensable en el proceso de la dirección, ya que sin ella habría fugas de responsabilidad así como confusión e ineficiencia en el trabajo. Para que los directivos puedan dedicarse a las actividades de mayor importancia así como motivar a los subordinados al hacerlos partícipes de los objetivos, es necesaria la delegación, la cual se define como la concesión de autoridad y responsabilidad para actuar, siendo esta una manera de impulsar la iniciativa, creatividad y lealtad de los subordinados hacia la empresa.

La supervisión es la función que vigila y guía a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente, y su importancia radica en que de ella dependerá la productividad del personal para lograr los objetivos, el cumplimiento de la comunicación la relación entre jefe/subordinado, la corrección de errores, así como el cumplimiento de la motivación.

---

<sup>7</sup>J. Rodríguez op.-cit.-pag 467

### 2.3.6 CONTROL

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con excelentes planes una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el administrador no podrá verificar la situación real de la empresa, si no existe un mecanismo que informe que los hechos van de acuerdo a los objetivos.

Para Henry Fayol, el control consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos, además de que tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control se considera de vital importancia dado que establece las medidas para corregir las actividades, de tal forma que se enlacen los planes exitosamente, determina y analiza rápidamente las causas que puedan originar desviaciones, para que en un futuro no se vuelvan a presentar, localiza a los sectores responsables de la administración, desde el momento en que se establecen medidas correctivas, así como ayudar a reducir costos y ahorro de tiempo al evitar errores.

La aplicación racional del control debe fundamentarse en los principios, como son el de equilibrio, es decir, que a cada grupo de delegación conferido debe proporcionarse el grado de control correspondiente. El principio de los objetivos, oportunidad, se refiere a que para que sea eficaz el control, se debe aplicar antes de que se efectuó el error, de tal forma que sea posible tomar medidas correctivas con anticipación. El principio de las desviaciones, hace énfasis en que las variaciones que se presenten en relación con los planes deben ser analizados de tal manera que se conozcan las causas que las originaron, a fin de evitar en un futuro. El principio de la contabilidad dice de nada serviría establecer un sistema de control si los beneficios financieros resultan menores que el costo o y el tiempo que implica su implantación. El principio de excepción se refiere a que el control debe aplicarse solo a las funciones estratégicas que lo requieran, esto a fin de reducir costos y tiempo. Y el principio de la función controlada señala que la persona que realiza el control no debe estar involucrada con la actividad a controlar.

#### **Proceso de Control**

Para efectuar el control será necesario primero establecer estándares, los cuales son unidades de medidas que sirve como modelo, guía o patrón, y para Ralph C. Davis deben preferentemente abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados.

Una vez establecidos los estándares se deberán medir los resultados mediante unidades de medida, definidas de acuerdo con los estándares, la efectividad de dicha función dependerá de la información recibida, misma que debe ser confiable, valida y con unidades de medida apropiada. Una vez efectuada la medición y obtenida la información, será necesario comparar los resultados medidos en relación con los estándares prestablecidos, determinándose las desviaciones las cuales deberán reportarse inmediatamente.

Al tomar la acción correctiva es importante conocer si la desviación es un síntoma o una causa, pues el establecimiento de las medidas correctivas da lugar a la retroalimentación, la cual es

básica en el proceso del control, ya que a través de ella la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al paso del tiempo.

Antes de implantar un sistema de control se requiere contar con objetivos y estándares que sean estables, que el personal clave este de acuerdo con los controles, eliminando aquellos que no sirvan, simplificándolos y combinándolos para perfeccionarlos.<sup>8</sup>

### 2.3.7 INTEGRACIÓN

Es obtener y articular los elementos humanos y materiales que la organización y la planeación, señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social.

#### REGLAS Y TÉCNICAS DE LA INTEGRACIÓN DE PERSONAS:

- **Reclutamiento:** Es recolectar información y así poder tener una bolsa de trabajo.
- **Selección:** Después de hacer el reclutamiento si hay una vacante, se recurre a la bolsa de trabajo, previamente seleccionada.
- **Inducción:** Conocer todo lo necesario para desempeñarte en el trabajo.
- **Capacitación:** Llegar a ser mas productivo y capaz.

#### Principio de las cosas:

1. **Carácter administrativo:** Es tener especialistas en cada área, conocedores y prepararlos para realizar sus actividades.
2. **Abastecimiento Oportuno:** Tener las cosas necesarias, en cantidad y tiempo.
3. **Instalación y Mantenimiento:** Tener un lugar adecuado y bien acondicionado.
4. **Delegación y Control:** Transmitir autoridad y hacer buen uso ella.

#### PRINCIPIOS DE LAS PERSONAS:

- 1) **Ecuación de nombres y funciones:** Poner en claro cuales son las funciones que se van a llevar a cabo, y que las personas sean las correctas para desempeñarlas.
- 2) **Previsión de Elementos Administrativos:** Tener a la gente necesaria para cubrir las funciones.

---

<sup>8</sup> Koontz & Heinz Wehrich .-Administración una Perspectiva Global.-pag. 758

**3) Introducción Adecuada:** Saber todo acerca del lugar donde trabajas, no tener ningún tipo de incertidumbre.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Agustín Reyes Ponce.-Administración de Empresas Teoría y Practica, Segunda Parte.-pag. 256-263

## 2.4 ORGANIGRAMAS

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.

Son el instrumento idóneo para plasmar y transmitir en forma gráfica y objetiva la composición de una organización. Su utilidad, es que proporcionan una imagen formal de la organización, facilitan el conocimiento de una organización así como de sus relaciones de jerarquía, además de representar un elemento técnico valioso para el análisis organizacional.

Los criterios basados fundamentalmente para su preparación, es que en los organigramas las unidades administrativas y sus interrelaciones deben definirse con exactitud, deben ser lo más simple posible, para representar las estructuras en forma clara y comprensible, en su diseño es conveniente homogenizar el empleo de nomenclatura, líneas, figuras y composición para facilitar su interpretación su acceso depende en gran medida de su formato y estructura, por lo que deben prepararse contemplando tanto criterios técnicos como de servicio, en función de su objetivo, para conservar su validez técnica, deben mantenerse actualizados es recomendable que en el margen inferior derecho se anote el nombre de la unidad responsable de su preparación así como la fecha de autorización.

Según Enrique B. Franklin en su libro "Organización de Empresas" y Elio Rafael de Zuani (en su libro "Introducción a la Administración de Organizaciones" los organigramas pueden clasificarse en los siguientes grupos:

- i. Por su naturaleza
- ii. Por su finalidad
- iii. Por su ámbito
- iv. Por su contenido
- v. Por su presentación o disposición gráfica

**i. POR SU NATURALEZA:** Este grupo se divide en tres tipos de organigramas:

- **Microadministrativos:** Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman
- **Macroadministrativos:** Involucran a más de una organización
- **Mesoadministrativos:** Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. Cabe señalar que el término mesoadministrativo corresponde a una convención utilizada normalmente en el sector público, aunque también puede utilizarse en el sector privado<sup>10</sup>

**ii. POR SU FINALIDAD:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

---

<sup>10</sup> Franklin Enrique.- Organización de Empresas.- Mc Graw Hill.- Segunda Edición.- 2004.-Pag. 79-86

- **Informativo:** Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializada. Por ello, solo deben expresar las partes o unidades del modelo y sus relaciones de líneas y unidades asesoras, y ser graficados a nivel general cuando se trate de organizaciones de ciertas dimensiones.
- **Analítico:** Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de la misma, tales son los casos de análisis de un presupuesto, de la distribución de la planta de personal, de determinadas partidas de gastos, de remuneraciones, de relaciones informales, etc. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- **Formal:** Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación. Así por ejemplo, el organigrama de una Sociedad Anónima se considerará formal cuando el mismo haya sido aprobado por el Directorio de la S.A.
- **Informal:** Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.<sup>11</sup>

**iii. POR SU ÁMBITO:** Este grupo se divide en dos tipos de organigramas:

- **Generales:** Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento.<sup>12</sup>

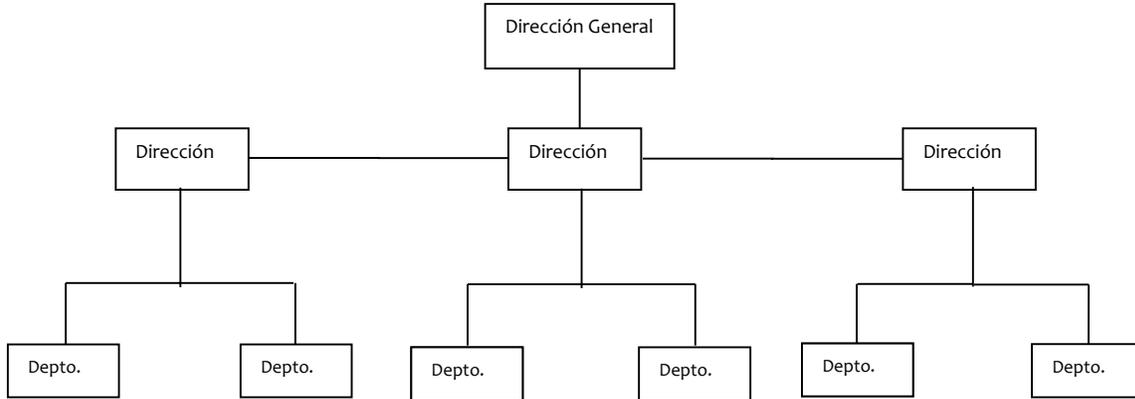
---

<sup>11</sup> Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub.- 2003.- Pag. 309-318

<sup>12</sup> Rafael de Zuani Elio, Editorial Maktub.- 2003.- Pag. 309-318

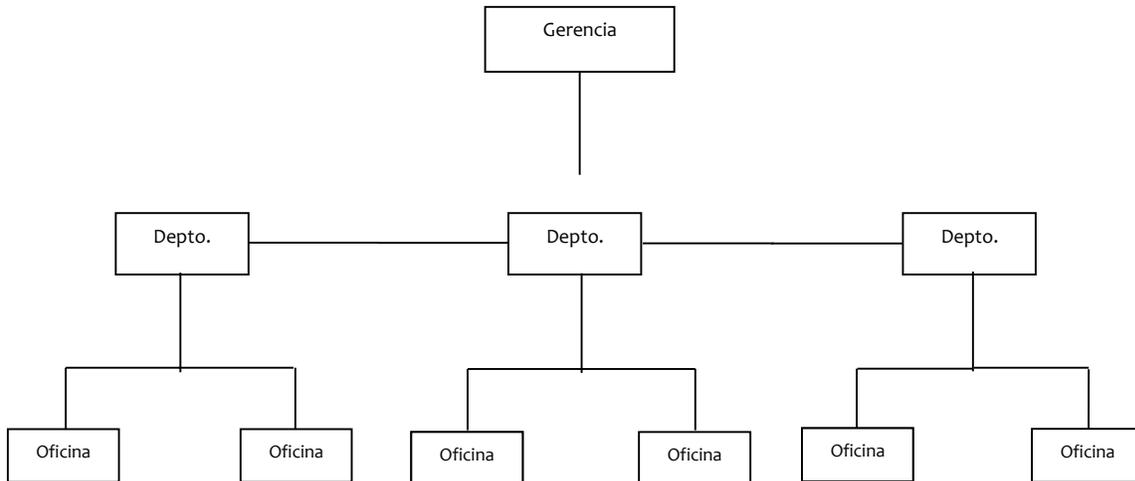
**Ejemplo:**

ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA DE FORMA GENERAL



- **Específicos:** Son los que muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización.

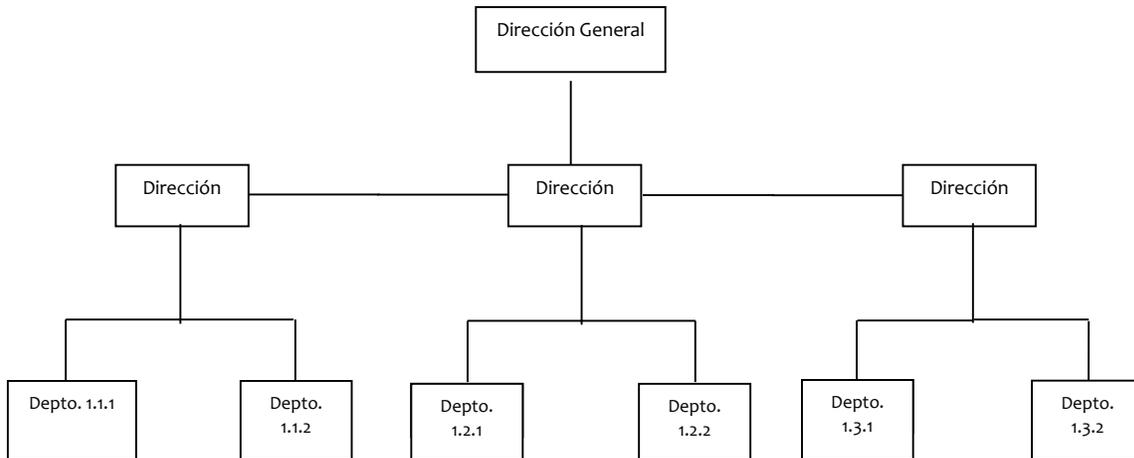
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA DE FORMA ESPECIFICA



#### iv. POR SU CONTENIDO:

- **Integrales:** Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.<sup>13</sup>

ILUSTRACIÓN 8 ORGANIGRAMA DE FORMA INTEGRAL

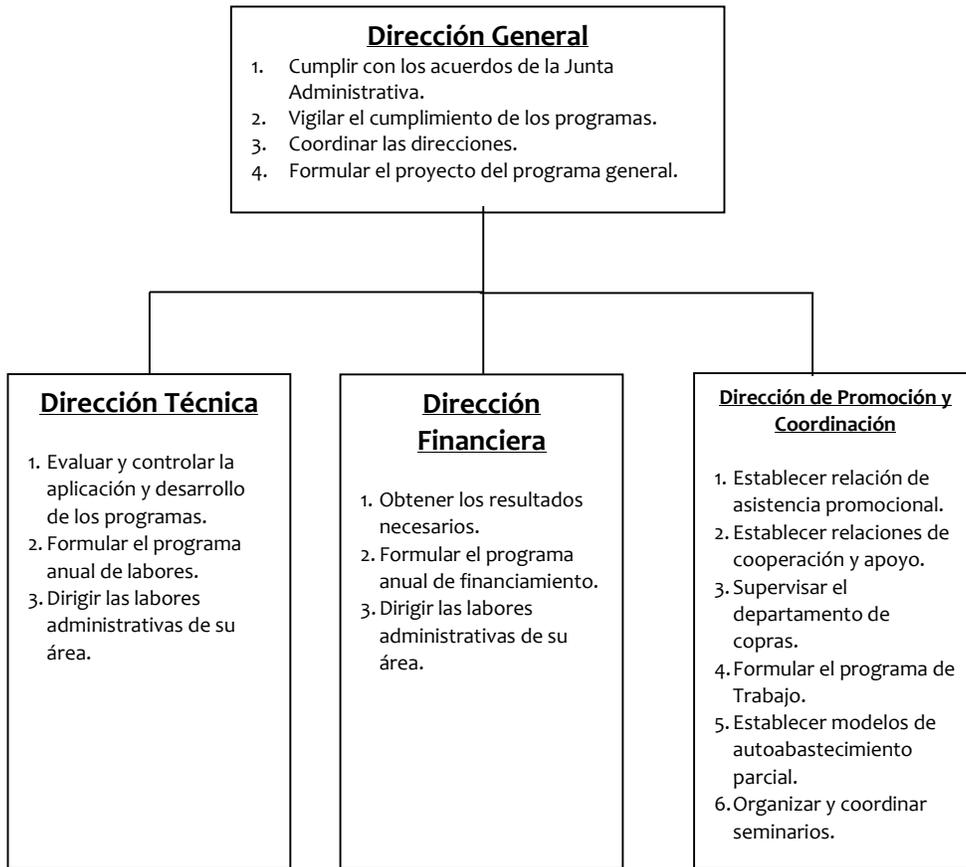


- **Funcionales:** Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.

Ilustración: 2.12 Organigrama de forma Funcional.

<sup>13</sup> Franklin Enrique.- Organización de Empresas.- Mc Graw Hill.- Segunda Edición.- 2004.-Pag. 79-86

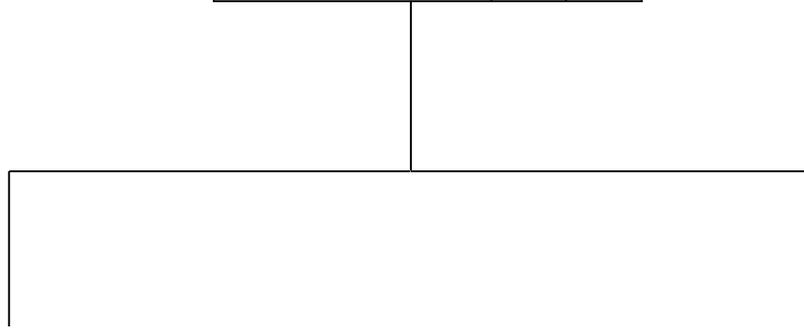
ILUSTRACIÓN 9 ORGANIGRAMA DE FORMA FUNCIONAL



- **De puestos. Plazas y unidades:** Indica las necesidades en cuanto a puestos y número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada además de incluir los nombres de las personas que ocupan las plazas

ILUSTRACIÓN 10 ORGANIGRAMA DE PUESTOS PLAZAS Y UNIDADES

	<b>E</b>	<b>R</b>
Dirección General	4	4
Director*	1	1
Auxiliar*	1	1
Secretaria*	2	2



	<b>E</b>	<b>R</b>
Dirección "A"	5	5
Director*	1	1
Analista*	2	2
Secretarias*	2	2

	<b>E</b>	<b>R</b>
Dirección "B"	5	7
Director*	1	1
Analista*	2	4
Secretarias*	2	2

	<b>E</b>	<b>R</b>
Departamento	4	4
Jefe*	1	1
Dibujantes*	1	1
Secretarias*	2	2

**E:** Existentes

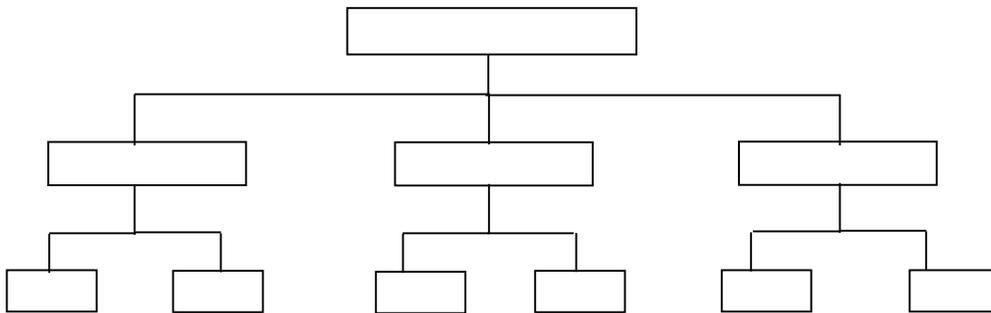
**R:** Requeridos

**\*:** Nombre de la persona.

v. **POR SU PRESENTACIÓN O DISPOSICIÓN GRÁFICA:** Este grupo se divide en cuatro tipos de organigramas:

- **Verticales:** Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escaneada. Son los de uso mas generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de administración recomiendan su empleo.<sup>14</sup>

ILUSTRACIÓN 11 ORGANIGRAMA DE FORMA VERTICAL



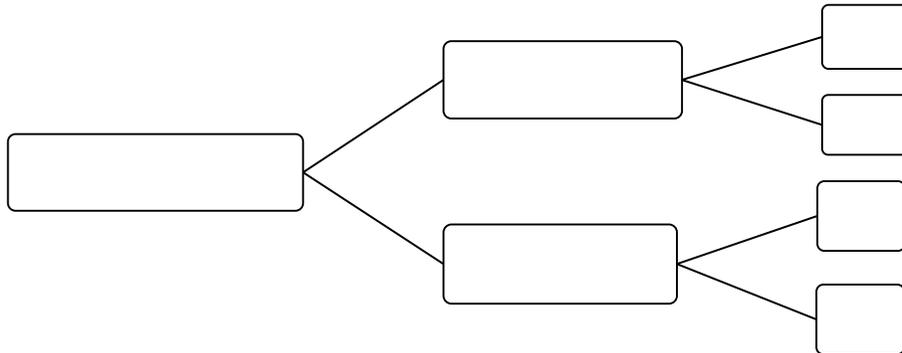
- **Horizontales:** Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.<sup>15</sup>

Figura: 2. 15 Organigrama de Forma Horizontal.

<sup>14</sup> Franklin Enrique.- Organización de Empresas.- Mc Graw Hill.- Segunda Edición.- 2004.-Pag. 79-86

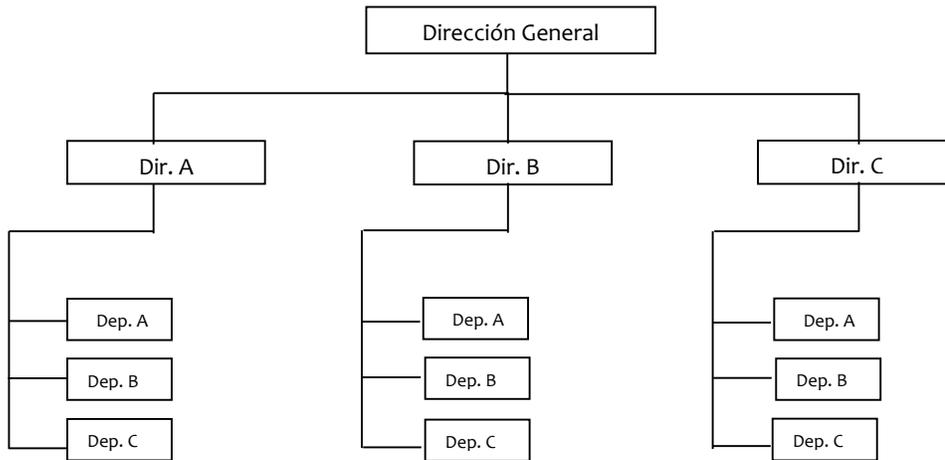
<sup>15</sup> Franklin Enrique.- Organización de Empresas.- Mc Graw Hill.- Segunda Edición.- 2004.-Pag. 79-86

ILUSTRACIÓN 12 ORGANIGRAMA DE FORMA ORIZONTAL



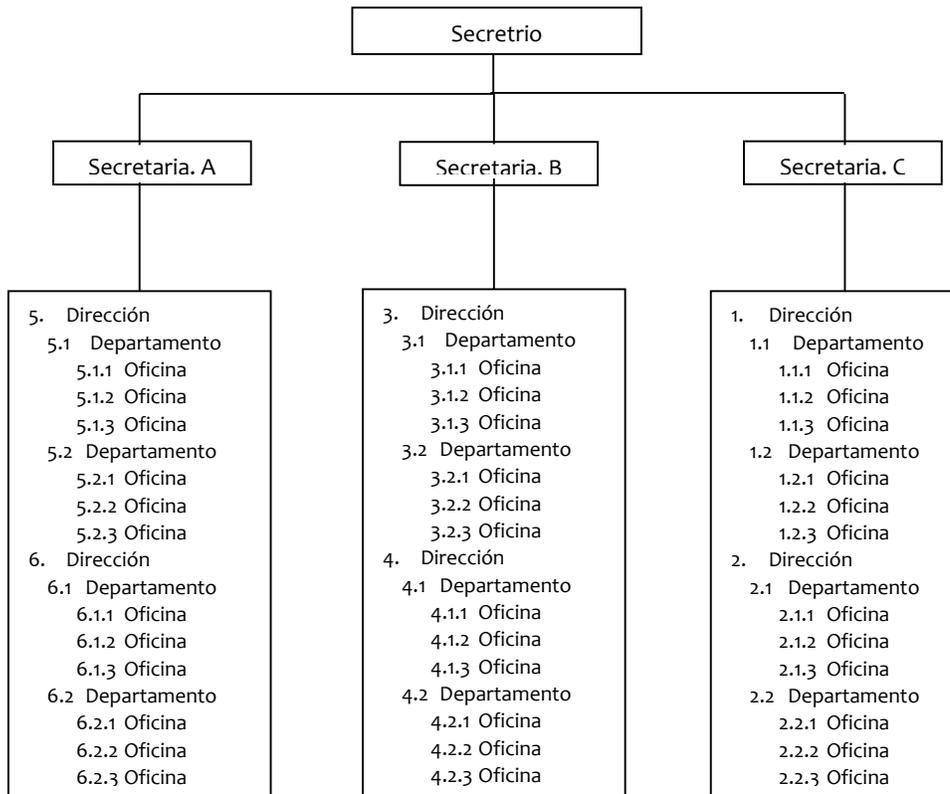
- **Mixtos:** Este tipo de organigramas utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de traficación. Se recomienda usar en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

ILUSTRACIÓN 13 ORGANIGRAMA DE FORMA MIXTA



- **De bloqueo:** Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas ubicadas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el grafico.

ILUSTRACIÓN 14 ORGANIGRAMA DE BLOQUEO



En relación a los elementos de su diseño, las figuras se utilizan para representar en el grafico la organización y las unidades que la conforman, estas pueden ser de nivel directivo, medio superior, operativo (sustantivos o adjuntivos), de asesoría y desconcentrados. Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integral del organigrama, además en función de la facilidad para su lectura se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente y usar rectángulos para representar las unidades. Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes, y la ubicación de las figuras en el grafico se debe apegar a las siguientes consideraciones.

**A. En diferente Nivel Jerárquico:** la ubicación de las unidades en el organigrama se debe ordenar de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existen en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

**a. Sector Público:** En la mayoría de la administración central se presentan los siguientes niveles:

TABLA 4 NIVELES JERARQUICOS EN EL SECTOR PÚBLICO

Primer Nivel	Secretario
Segundo Nivel	Subsecretario
Tercer Nivel	Oficial Mayor
Cuarto Nivel	Dirección General
Quinto Nivel	Dirección del Área
Séptimo Nivel	Departamento
Octavo Nivel	Oficina
Noveno Nivel	Sección
Decimo Nivel	Mesa

**b. En la Administración Paraestatal:** En la mayoría de la Administración paraestatal se presentan los siguientes niveles:

TABLA 5 NIVELES JERARQUICOS EN LA ADMINISTRACION PARAESTATAL

Primer Nivel	Asamblea General
Segundo Nivel	Consejo de Administración
Tercer Nivel	Dirección General o su equivalente
Cuarto Nivel	Dirección divisional su equivalente o gerencia
Quinto Nivel	Dirección del Área, Subdirección o Subgerencia
Séptimo Nivel	Departamento
Octavo Nivel	Oficina
Noveno Nivel	Sección
Decimo Nivel	Mesa

**c. Sector Privado:** por lo general se representa en los siguientes niveles:

TABLA 6 NIVELES JERARQUICOS EN EL SECTOR PRIVADO

Primer Nivel	Asamblea de Accionistas
Segundo Nivel	Consejo de Administración
Tercer Nivel	Dirección General
Cuarto Nivel	Subdirección o Gerencia General
Quinto Nivel	Dirección o Gerencia Divisional

Sexto Nivel	Departamento
Séptimo Nivel	Oficina o Área Operativa

- B. En el mismo Nivel Jerárquico:** Se emplea una numeración en la estructura orgánica, se debe presentar primero las unidades sustantivas, enseguida las adjetivas o de apoyo, normalmente las unidades sustantivas son las que se les asignan las funciones que derivan del instrumento jerárquico de creación, en tanto que las unidades adjetivas o de apoyo. Las funciones de orden administrativo y/o de carácter técnico son para soportar a las sustantivas.
  
- C. Participación o secuencia de las actividades:** Cuando la distribución de unidades administrativas se hace conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en la relación con los procedimientos establecidos para atender en forma particular todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas.
  
- D. Según la cobertura de Funciones:** Cuando para el acomodo en el gráfico se considera, adicionalmente a los criterios, la posible sustitución de órganos o funciones.

## 2.5 MODELOS ADMINISTRATIVOS

Fundamentalmente cuando se habla de modelos administrativos, nos estamos refiriendo a modelos que las empresas van copiando adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas, ya que estos no suelen ser rígidos.

Son sistemas que se presentan a través de técnicas y procesos, que cada empresa implanta, y que busca cambiar y/o mejorar algunos aspectos de la misma.

Al implementar un modelo administrativo se debe elaborar un diagnóstico exhaustivo de toda la organización y determinar las partes del estado financiero, evaluaciones a los procesos de producción, capacidad de innovación y/o estancamiento en el mercado así como el análisis del clima organizacional.

De esta manera se concederá realmente que es lo que necesita la empresa y se puede hacer un enfoque adecuado del modelo a utilizar así como las estrategias que se requieran para que dicho modelo ayude a obtener los resultados esperados.

### 2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVO

- Son aplicados para producir un cambio.
- Su aplicación requiere el uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que combinan la forma del desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Muchas veces se cambia la forma en la que el personal de la empresa desarrolla sus actividades cotidianas, ajustando labores, asignando nuevas responsabilidades o disminuyéndolas para hacer el trabajo más eficiente y racional.

## 2.5.2 LOS MODELOS DE GESTIÓN Y EL ENFOQUE BASADOS EN PROCESOS.

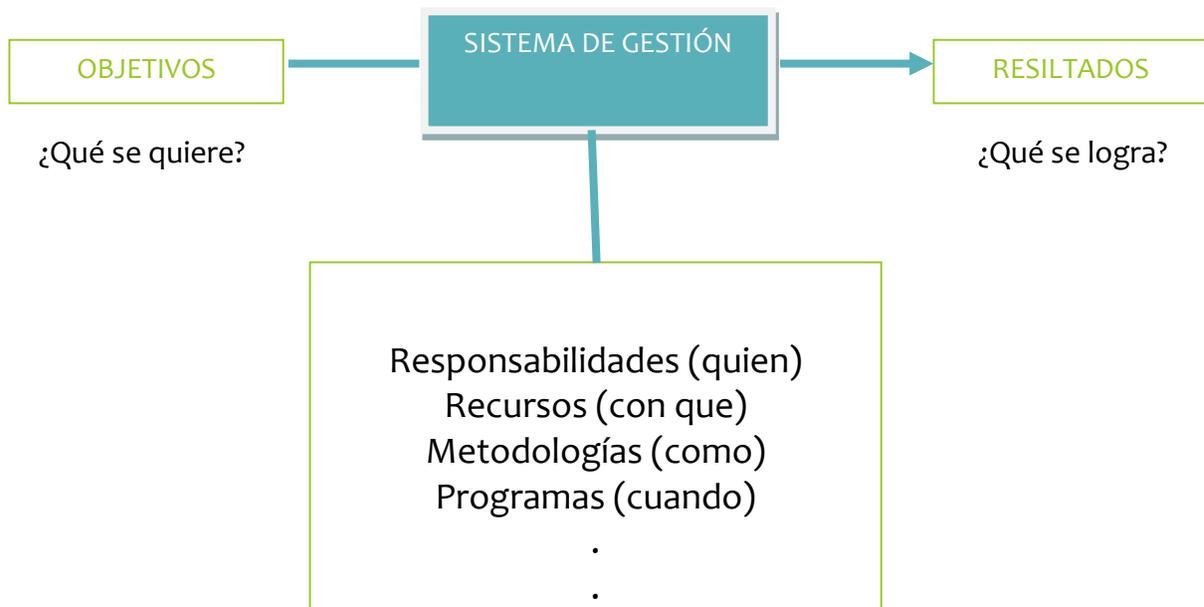
En la actualidad, es una cuestión innegable el hecho de la que las organizaciones se encuentran inmersas en entornos y mercados competitivos y globalizados; entornos en los que toda organización que dese tener éxito (o al menos subsistir) tiene la necesidad de alcanzar buenos resultados empresariales.

Para alcanzar estos buenos resultados las organizaciones necesitan gestionar sus actividades y recursos con la finalidad de orientarlos hacia la consecución de los mismos, lo que a su vez se ha derivado en la necesidad de adoptar herramientas y metodologías que permitan a las organizaciones configurar su sistema de gestión.

Un sistema de Gestión, por tanto, ayuda a una organización a establecer sus metodologías, las responsabilidades, los recursos, las actividades... que le permitan una gestión orientada hacia la obtención de esos “Buenos Resultados” que se desean a lo que es lo mismo la obtención de los objetivos establecidos.

¿Cómo?

ILUSTRACIÓN 15 SISTEMAS DE GESTION COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS



Con esta finalidad, muchas organizaciones utilizan modelos o normas de referencia reconocidos para establecer, documentar y mantener sistemas de gestión que les permitan dirigir y controlar sus respectivas organizaciones.

**Sistema de Gestión:** sistema para establecer la política y los objetivos y para lograr dichos objetivos, ISO 9000 2000.

**Sistema de Gestión:** Esquema general de procesos y procedimientos que se emplean para garantizar que las organizaciones realicen todas las tareas necesarias para alcanzar sus objetivos, Modelo EFQM.

Una de las más universalmente utilizadas ha sido y es actualmente la familia de normas ISO 9000, esta familia se compone de una serie de normas que, como se aprecia en el cuadro adjunto, permite establecer requisitos y/o directrices relativas a un Sistema de Gestión de Calidad.

TABLA 7 NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000 VERSION 2000

NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000 (VERSION DEL 2000)	
<b>ISO 9000:2000</b>	“Sistemas de Gestión de Calidad. Fundamentos y Vocabulario”
<b>ISO 9001:2000</b>	“Sistema de Gestión de Calidad. Requisitos”
<b>ISO 9004:2000</b>	“Sistema de Gestión de Calidad. Directrices para la mejora de desempeño”

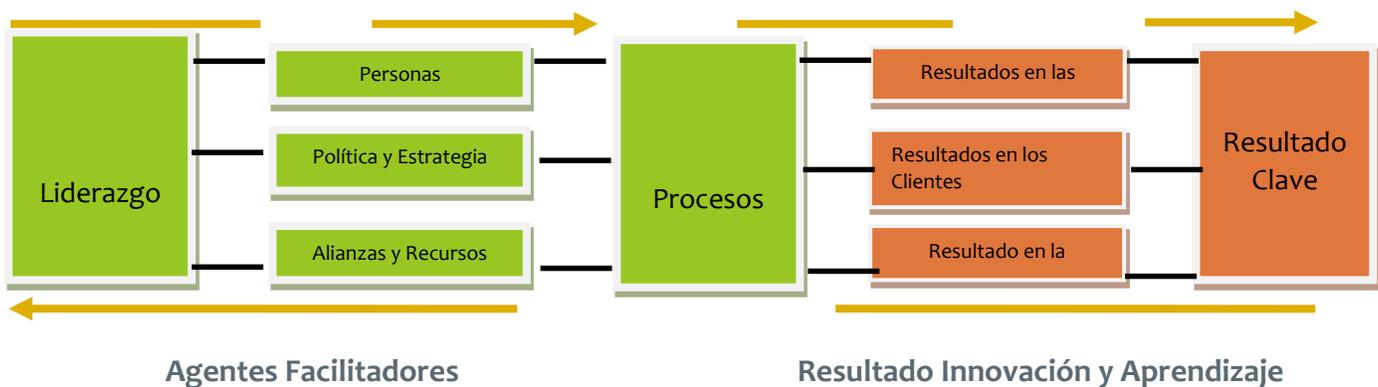
Dentro de esta familia es la Norma ISO 9001 la norma de referencia para la que principalmente las organizaciones establecen documentan e implementan sus Sistemas de Gestión.

### 2.5.3 LOS MODELOS DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA EFQM

El modelo EFQM ( European Foundation for Quality Management- Fundación Europea para la Gestión de la Calidad), es de excelencia empresarial se considera como un marco de trabajo no-prescriptivo en el que reconoce la excelencia de una organización se puede lograr de manera sostenida mediante distintos enfoques. Esta línea el modelo se fundamenta en que los resultados excelentes con respecto al rendimiento de la organización, a los clientes, las personas y la sociedad, en definitiva los diferentes grupos

de interés se logra mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y procesos.

ILUSTRACIÓN 16 MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA EFQM



Como podemos observar el modelo en la figura anterior, se compone de nueve criterios y un esquema de evaluación que permite reconocer el nivel de excelencia de una organización, constituyéndose como una herramienta de mejora continua del desempeño global, que permite catalizar el desempeño en las organizaciones, y en verdadero impulso en la innovación y aprendizaje para la obtención de resultados excelentes en todos los ámbitos.

#### 2.5.4 COMO ENFOCAR UN PROCESO EN UN SISTEMA DE GESTIÓN.

En una organización o cualquier parte de ella, se proporciona una serie de servicios (o productos) que consume un cliente (interno o externo), para la entrega de dicho servicio (o producto) las organizaciones ejecutan un proceso. Los principios de la mejora continua de los procesos, se toman de la Serie de Normas NTP-ISO 9000:2001 para comprender el aspecto conceptual y el enfoque fundamentado en procesos para los sistemas de gestión de la calidad.

La Serie de Normas NTP-ISO 9000:2001, promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Este enfoque se basa en la estructura de la NTP-ISO 9004:2001 Sistemas de Gestión de la Calidad. Directrices para la mejora del desempeño, la versión anterior de la serie de normas NTP-ISO 9000:1994 se encuentra basada en 20 elementos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Responsabilidades de la Dirección
2. Sistema de Calidad
3. Revisión del contrato
4. Control del diseño
5. Control de la documentación y de los datos
6. Compras
7. Control de los productos suministrados por el cliente

8. Identificación y trazabilidad de los productos
9. Control de los procesos
10. Inspección y ensayo
11. Control de los equipos de inspección, medición y ensayo
12. Estado de inspección y ensayo
13. Control de los productos no conformes
14. Acciones correctoras y preventivas
15. Manipulación, almacenamiento, embalaje, conservación y entrega
16. Control de los registros de la calidad
17. Auditorías internas de Calidad
18. Formación
19. Servicio postventa
20. Técnicas estadísticas

#### **Enfoque a los Procesos**

Un resultado deseado se alcanza eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

#### **Sistema Enfocado hacia la Gestión**

Es importante identificar, entender y gestionar los procesos interrelacionados como un sistema el cual contribuye a la eficiencia y eficacia de una organización en el logro de sus objetivos.<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6\\_n1/pdf/mejora.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/indata/Vol6_n1/pdf/mejora.pdf)

## CAPITULO III MANUALES ADMINISTRATIVOS

### 3.1 LA COMUNICACIÓN

La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes, individuos u organizaciones. La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual, la organización o el organismo que se relaciona consigo mismo y su ambiente, relaciona sus partes y procesos internos uno con otro.

#### 3.1.1. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

Se refiere a los pasos que se dan entre la fuente y el receptor como consecuencia de la comunicación.

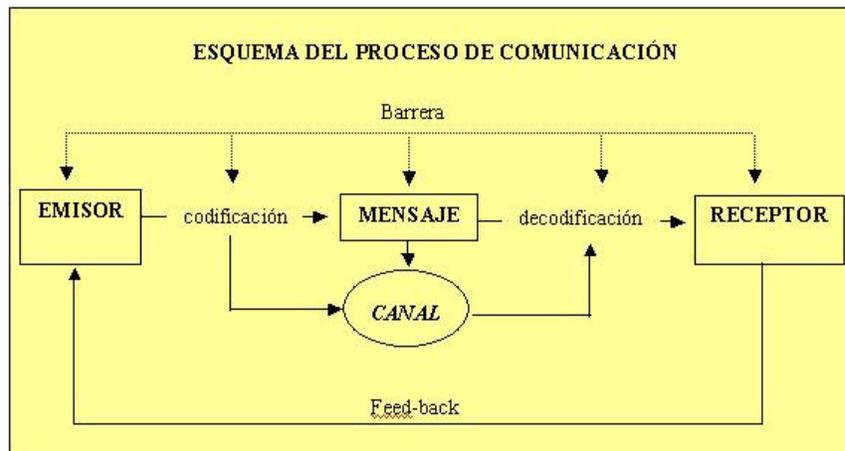
Para que la comunicación, se dé, se requiere un propósito, expresado a manera de un mensaje a transmitir. Se da entre el transmisor y un receptor. El mensaje se codifica, es decir se convierte en una forma simbólica, después se envía a través de un canal al receptor, quien decodifica o interpreta nuevamente el mensaje original. En consecuencia tenemos una transmisión de significado de un individuo a otro.

#### **Pasos del Proceso de la Comunicación.**

- **Fuente de comunicación:** Persona que transmite ideas y pensamientos.
  
- **Codificación:** Se inicia el mensaje cuando la fuente codifica un pensamiento. Existen cuatro condiciones en la codificación del mensaje: Habilidad, actitud, conocimientos y sistema sociocultural.
  
- **Mensaje:** Se refiere al producto concreto real de la fuente codificadora. Es todo aquello que se comunica, tanto por el habla, por la escritura, por las gesticulaciones, por las expresiones artísticas como la pintura.
  
- **Canal:** Se refiere al medio a través del cual transita el mensaje. Es elegido por la fuente, quien determina si el canal es formal o informal.
  
- **Decodificación:** Se refiere a la traducción del mensaje de la comunicación de la fuente. Tanto la fuente como el receptor, deben tener la suficiente capacidad para razonar; deben tener además habilidades, actitudes, conocimientos y la experiencia cultural necesaria.

- **Receptor:** Se refiere a la persona que recibe el mensaje, supone su entendimiento de lo transmitido.
- **Retroalimentación:** Es el último paso del proceso, en esta parte se coloca el mensaje de regreso en el sistema, para confirmar que no hallan malos entendidos.

ILUSTRACIÓN 17 ESQUEMA DE PROCESO DE LA COMUNICACION



La comunicación, algunas veces es muy difícil de lograr, si no se cuenta con los medios adecuados para transmitirla, en las relaciones jerárquicas, se tiene que contar con los medios eficientes, para que la comunicación llegue de manera correcta y que la recepción del mensaje sea lo más completo y con la mejor comprensión para que las actividades se lleven a cabo.

### Requisitos para una comunicación efectiva

- La retroalimentación y la audición.- En toda comunicación debe de existir una retroalimentación proveniente del receptor para el transmisor.
- Sinceridad.- Al planear la comunicación con los empleados se debe tener la mayor sinceridad, las relaciones personales del comportamiento se deben de tomar muy en cuenta ya que es parte fundamental para la mejor comunicación.
- Comprensión de las necesidades humanas.- Existe una íntima relación entre la motivación y la comunicación que siempre deberá de tomarse en cuenta.
- Canales y medios apropiados.- Para la efectividad máxima de la comunicación, los canales y medios que se usen deberán de ser los adecuados.

### 3.2. CONCEPTO DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

**Para A. Reyes Ponce:** Es un folleto, libro, carpeta en los que de una manera fácil de manejar se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa.

**Para Graham Kellog:** El manual presenta sistemas y técnicas específicas. Señala el procedimiento a seguir para lograr el trabajo de todo el personal de oficina o de cualquier otro grupo de trabajo que desempeña responsabilidades específicas. Un procedimiento por escrito significa establecer debidamente un método estándar para ejecutar algún trabajo.

**Para Terry G. R. :** Es un registro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa.

**Para Continolo G. :** Es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo.

#### ANTECEDENTES DE LOS MANUALES

Para conocer la historia de los manuales administrativos hay que remontarnos, en primer lugar, a sus inicios como intentos formales o publicaciones y, posteriormente, como un instrumento más técnico y breve, alrededor del siglo XIX.

Los primeros intentos fueron las publicaciones como circulares, memorándum e intrusiones internas. Se consideran antecesores porque fueron las primeras en donde se informaba al personal sobre algún asunto determinado o alguna acción que debían llevar a cabo.

Surgen por la necesidad de instruir e informar. Durante la Segunda Guerra Mundial a los soldados se les tenía que adiestrar sobre las tácticas militares para que supieran las acciones, maniobras u operaciones que tenían que llevar a cabo en el frente de batalla.

Surgieron a mediados del siglo XIX. Miguel Duhalt Krauss (1977, p. 21) y Joaquín Rodríguez Valencia (2002, p. 54) afirman que “los manuales como instrumento administrativo datan de la Segunda Guerra Mundial, en la cual sirvieron para capacitar al personal cuando estaba al frente de batalla.

### 3.2.1. MANUALES COMO MEDIO DE COMUNICACIÓN.

La comunicación administrativa se da mediante la expresión escrita, ya que a partir de palabras como los objetivos, planes, políticas, procedimientos, estructuras, delegaciones y funciones, nos es posible establecer complejas normas de coordinación.

Mediante la comunicación escrita se puede transmitir decisiones (de alto nivel, medio y bajo) así como ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías o bien políticas vigentes en el organismo.

Existe una gran diversidad de formas de comunicación administrativa se mencionan algunas de ellas a continuación:

- Informes
- Gráficas
- Memorando
- Manuales
- Control de proyectos

Los manuales son un medio que permite comunicar las decisiones referentes a la organización, procedimientos, políticas, antecedentes, aspectos técnicos a la dirección.

En la actualidad han considerado sus estructuras organizacionales, planteamiento de políticas así como las prácticas de procedimientos, bienvenida al personal, como elementos para la acción de administrar.

Los manuales son un medio que ayuda al personal por sí mismos lo que espera cuando y como espera lograrlo.

Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, permite resolver rápidamente las malas interpretaciones, muestra a cada uno de los empleados como encaja en su puesto en el total de la organización y les indica la manera en que pueden contribuir tanto al logro de los objetivos de la empresa como al establecimiento de buenas relaciones con los demás empleados.

Esta información así como las instrucciones y descripciones de procesos también ha de llegar a los jefes por medio del manual.

Esta herramienta sirve para facilitar el entrenamiento del personal recién llegado ya que proporciona la información que necesita en forma sistematizada.

### 3.2.1.1 OBJETIVO DE LOS MANUALES

El objetivo principal de los manuales administrativos es instruir al personal, o darle a conocer las funciones, relaciones, procedimientos, políticas objetivos y normas que les permitan mejorar sus labores.

Los manuales administrativos deberán reservarse para exponer información de carácter estable, dicho de otra manera que se refiera a la estructura funcional, como los aspectos técnicos.

Las funciones en forma general son las siguientes:

- Procedimientos
- Políticas
- Objetivos
- Normas

En general los manuales deben cubrir los objetivos siguientes:

- Instruir al personal con relación a los objetivos, funciones, relaciones, políticas procedimientos y normas de la empresa.
- Precisar las funciones y relaciones de cada una de las áreas o departamentos, para deslindar responsabilidades y así evitar duplicidades y detectar omisiones.
- Llevar a cabo la ejecución correcta de las labores asignadas al personal y, de esta manera propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Integrar y orientar al personal de nuevo ingreso.
- Informar sobre la planeación e implementación de reformas administrativas.
- Dar una forma bien definida a la estructura organizacional de la empresa, por medio de una serie de formas bien definidas.

Un manual correctamente redactado es instrumento administrativo valioso, esto se puede comprobar si se considera que aun siendo simples puntos de llegada los manuales vienen a ser las rutas por las cuales opera todo el aparato organizacional, en otras palabras son las manifestaciones concretas de una mentalidad directiva orientada hacia la relación sistemática de las diversas funciones y actividades.

Entre los elementos más efectivos para la toma de decisiones en la administración, destaca el relativo a los manuales administrativos, ya que nos facilita el aprendizaje de la organización, por un lado y por el otro proporcionan la orientación precisa de la que requiere el capital humano en las unidades administrativas, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución, pues son una

fuentes de información, en las cuales se trata de mejorar y orientar los esfuerzos de un empleado, para lograr la realización de las tareas que les sean encomendadas.

Cabe mencionar que depende de la información de las necesidades de cada institución o empresa para saber con qué tipos de manuales se debe contar.

Se hace la aclaración de que puede abarcar dichos manuales a toda la empresa: una dirección, un departamento, una oficina, sección, una mesa un puesto, etc.

### 3.2.2. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los manuales administrativos se pueden clasificar en diversas formas:

TABLA 8 CLASIFICACION DE LOS MANUALES

<b>Joaquín Rodríguez Valencia</b>	Por su Contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Historia de la empresa.</li> <li>❖ Organización de la empresa.</li> <li>❖ Políticas de la Empresa.</li> <li>❖ Procedimientos de la Empresa.</li> <li>❖ Contenido múltiple, que trate dos o más de estos temas.</li> </ul>
	Función específica o área de actividad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ventas.</li> <li>❖ Producción.</li> <li>❖ Finanzas.</li> <li>❖ Personal.</li> <li>❖ Otras funciones generales que se ocupen de dos o más de esta área.</li> </ul>
	Función que desempeña los manuales administrativos en una organización descentralizada.	La delegación provoca una acción para confiar responsabilidad y autoridad, por parte de la dirección superior de una empresa, en sus divisiones o sucursales.

<b>Miguel Duhalt Krauss</b>	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Historia de la empresa.</li> <li>❖ Organización de la empresa.</li> <li>❖ Procedimientos de la empresa.</li> <li>❖ Contenido múltiple, que trate dos o más.</li> </ul>
	Función específica o rea de actividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ventas.</li> <li>❖ Producción.</li> <li>❖ Finanzas.</li> <li>❖ Personal</li> <li>❖ Otras funciones generales que se ocupen de dos o más de esta área.</li> </ul>
<b>Enrique Franklin Finkowsky</b>	Por su naturaleza o área de aplicación	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Microadministrativos</li> <li>❖ Macroadministrativos</li> <li>❖ Mesoadministrativos</li> </ul>
	Por su contenido	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ De organización.</li> <li>❖ De procedimientos.</li> <li>❖ De calidad.</li> <li>❖ De historia de la organización.</li> <li>❖ De políticas.</li> <li>❖ De contenido múltiple.</li> <li>❖ De puestos.</li> <li>❖ De técnicas.</li> <li>❖ De ventas.</li> <li>❖ De producción.</li> <li>❖ De finanzas.</li> <li>❖ De personal.</li> <li>❖ De operación.</li> </ul>

		❖ D sistemas
	Por su ámbito	❖ Generales ❖ Específicos. <sup>17</sup>

### 3.2.3. MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Si los procedimientos que existen en una organización no se utilizan de manera uniforme para hacer tareas da como resultado, desperdicio de tiempo y esfuerzo en el trabajo de oficina.

Es de suma importancia que los procedimientos de operación se registren por escrito y se pongan a disposición del personal en un documento (MANUAL), este viene a ser una guía de trabajo que resulta muy valiosa.

De esta manera se puede definir que los procedimientos son un conjunto de operaciones donde se comprende paso a paso que se realiza en una función y los documentos que se generen en ella.

En el manual de procedimientos se describen, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos, además de precisar su responsabilidad y participación: por lo regular contiene información y descripción narrativa que señala los pasos a seguir en la ejecución de un trabajo, incluyendo diagramas basados en símbolos sirviendo como aclaración de los pasos del procedimiento que ha de realizarse.

Además se acostumbra incluir las formas que se emplean en el procedimiento de que se trate, junto con un instructivo para su llenado.

Los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación que permiten registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de un organismo social.

La función del manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quien, como, cuando, donde y para que han de realizarse.

La finalidad de describir los procedimientos es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Los manuales de procedimientos deben reservarse para información de carácter estable relacionada con la estructura procedimental de la organización.

<sup>17</sup> Miguel Duhalt Krauss, Los Manuales de Procedimientos en las oficinas Públicas, pag. 19  
Enrique Benjamín Franklin Finkowsky, Organización de Empresas, pag. 171-2010

### **Objetivo del manual de procedimientos**

El presentar un procedimiento aislado no permite conocer la operación de una unidad administrativa, por lo tanto es necesario agrupar en un documento todos los procedimientos, que es el manual de procedimientos.

Los manuales de procedimientos, como instrumento administrativo que apoyan en el quehacer institucional, se consideran elementos básicos para la coordinación, dirección y control administrativo, ya que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos de los manuales de Procedimientos son:

- a) Presentar una visión integral de como opera la organización.
- b) Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos.
- c) Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área de trabajo.
- d) Describir gráficamente los flujos de las operaciones.
- e) Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso con el fin de facilitar su incorporación a su unidad orgánica.
- f) Proporcionar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Joaquín Rodríguez Valencia.- Como Elaborar y Usar los Manuales Administrativos, pag. 100-101.

## Conformación del Manual de Procedimientos

### Identificación

Este documento debe estar integrado por la siguiente información:

- Logotipo de la organización.
- Nombre oficial de la organización.
- Denominación y extensión. De corresponder a una unidad en particular debe anotarse el nombre de la misma.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Número de revisión (en su caso).
- Unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización.
- Clave de la forma. En primer término, las siglas de la organización, en segundo lugar las siglas de la unidad administrativa donde se utiliza la forma y, por último, el número de la forma. Entre las siglas y el número debe colocarse un guion o diagonal

#### A. Índice o Contenido

Relación de los capítulos y páginas correspondientes que conforman el documento.

#### B. Introducción

Es la exposición sobre el contenido del documento así como el objeto, áreas de aplicación e importancia de su revisión y actualización. Cabe mencionar que puede llevar un mensaje de la máxima autoridad de las áreas comprendidas en el manual.

#### C. Objetivos de los Procedimientos

Es la explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos. Los objetivos son uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría; la evaluación del control interno y su vigilancia; que tanto los empleados como sus jefes conozcan si el trabajo se está realizando adecuadamente; reducir los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

#### **D. Alcance**

Se refiere a la esfera de acción que cubre los procedimientos. Dentro de la administración Municipal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación en: Procesos macro-administrativos y procesos meso-administrativos o sectoriales, y subprocesos, y la unidad menor es la que denominamos tarea.

#### **E. Responsables**

Unidades administrativas y/o puestos que intervienen en los procedimientos en cualquiera de sus fases, en ningún caso se deben apuntar nombres de personas, ya que lo que importa es la función del ejecutante, ya que no es un documento evaluativo de desempeño personal.

#### **F. Formulario de Registro**

Formas impresas que se utilizan en un procedimiento, las cuales se intercalan dentro del mismo o se adjuntan como apéndices. En la descripción de las operaciones que impliquen su uso, debe hacerse referencia específica de éstas, empleando para ello números indicadores que permitan asociarlas en forma concreta. También se pueden adicionar instructivos para su llenado.

#### **G. Glosario de Términos**

Lista de conceptos de carácter técnico relacionados con el contenido y técnicas de elaboración de los manuales de procedimientos, que sirven de apoyo para su uso o consulta. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos.

#### **H. Diagramas de Flujo**

Representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y/o el recorrido de formas o materiales, en donde se muestran las unidades administrativas (procedimiento general), o los puestos que intervienen (procedimiento detallado), en cada operación descrita. Además, suelen hacer mención del equipo o recursos utilizados en cada caso. Los diagramas representados en forma sencilla y accesible en el manual, brinda una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión. Para este efecto, es aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <http://www.monografias.com/trabajos13/mapro/mapro.shtml#con>

TABLA 9 SIMBOLOGIA DE LOS PROCEDIMIENTOS

SIMBOLO	NOMBRE	DESCRIPCION
	INICIO	Señala donde se inicia o termina un diagrama, además se usa para indicar un órgano administrativo o puesto que realiza la actividad.
	ACTIVIDAD	Representa la ejecución de una o más actividades de un procedimiento.
	DECISIÓN	Indica las posibles alternativas dentro del flujograma del procedimiento.
	DOCUMENTO	Representa cualquier tipo de documento que entre o salga en el procedimiento.
	ARCHIVO	Indica que se guarda un documento en forma permanente.
	CONECTOR	Representa el enlace de actividad con otra dentro de un procedimiento.
	DIRECCIÓN DE FLUJO	Conecta los símbolos señalando el orden en que línea de unión debe realizarse.
	CONECTOR DE PAGINA	Conexión entre dos puntos del organigrama situados en puntos diferentes.
	NOTA ACLARATORIA	No forma parte del diagrama, se utiliza como elemento adicional para explicar mejor el flujo.

Fuente: Elaboración Propia.

## I. Organigrama

Los organigramas son la representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa u organización que refleja, en forma esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad y de asesoría.<sup>20</sup>

### 3.2.4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

#### A. Ventajas

- Representan de forma gráfica cada uno de los procedimientos.
- Delimita las Operaciones.
- Permiten que se conozcan las funciones de un puesto determinado en caso de existir una vacante.
- Facilita la capacitación de los de nuevo ingreso.
- Apoya en la inducción del puesto.
- Sirve para la revisión y mejora de los procedimientos.
- Promueve la simplificación del trabajo.
- Sirve como medio de información.
- Estandariza las rutinas de trabajo.
- Facilita las labores de auditoria.
- Delimita la autoridad y responsabilidad.
- Evita duplicidades.

#### B. Desventajas

- Existe la posibilidad de que se tenga, pero no se consulten.
- Se capacita, pero la mayoría de las veces no se contempla lo expuesto en los manuales administrativos.
- Son laboriosos de hacer.
- Se requiere de un diagnóstico, pero la mayoría de las veces no se realiza y se elabora sobre la marcha.
- La falta de conocimiento en la elaboración no facilita la simplificación del trabajo<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Fleitman Jack, McGraw-Hill, 2000. Negocios Exitosos.- Pág. 246.

<sup>21</sup> <http://repositorial.cuaed.unam.mx:8080/jspui/bitstream/123456789/652/1/1450.pdf>

### 3.2.5 MODELOS ADMINISTRATIVOS PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

1.- Uno de los modelos del Manual de Procedimientos que propone (Joaquin, Administración de Pequeñas y Medianas Empresas, 2010); hace mención que no debe estar sobre cargado de elementos superfluos que reduzcan considerablemente su valor operativo, en otras palabras la sencillez y la profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación. Sin embargo sencillez y profundidad son dos términos cuyo significado adquiere mayor importancia cuando se desciende a cada una de las situaciones del organismo social.

Sin embargo, la práctica nos puede dar una serie de elementos que deberían aparecer casi siempre en todos los manuales:

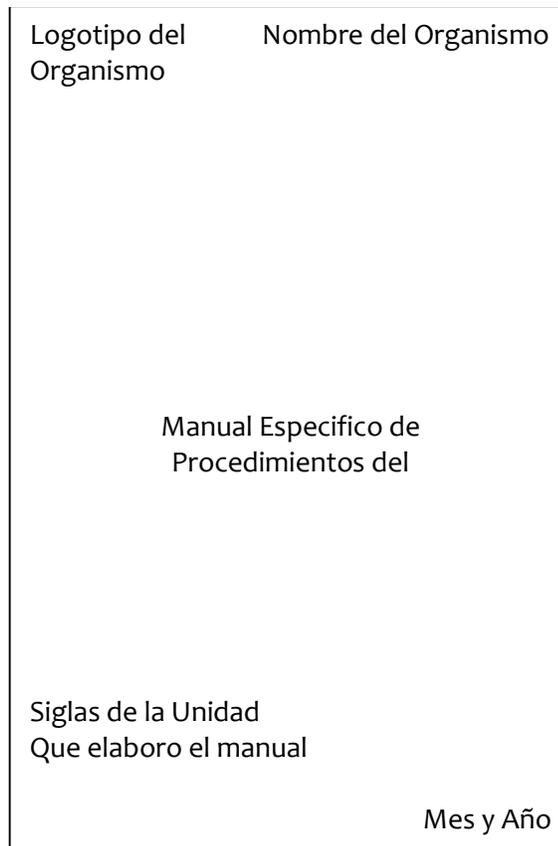
Por ejemplo:

1. Índice
2. Introducción
  - Objetivos del Manual
  - Alcance
  - Como usar el Manual
  - Revisiones y Recomendaciones
3. Organigrama
  - Interpretación de la Estructura Orgánica, en la cual se explican aspectos como:
    - Sistema de organización (Lineal, Funcional, etcétera)
    - Amplitud de la centralización y descentralización
    - Relación entre personal con autoridad de línea y asesoría
4. Graficas
  - Diagramas de Flujo
5. Estructura Procedimental
  - Descripción Narrativa de los procedimientos
6. Formas
  - Formas Empleadas por lo general planeadas
  - Instructivo

### 3.2.5.1 ESTRUCTURA DEL PROCEDIMIENTO

**Índice:** Es una lista de los apartados en el manual, es decir es un esquema al que se le pueden añadir números y letras del alfabeto.

ILUSTRACIÓN 18 PARTES DE LA PORTADA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS



**Introducción:** Este apartado debe incluir una breve introducción al manual, su propósito es explicar al usuario que es el documento, cual es el objetivo que se pretende cumplir a través de él, cuál será su alcance, como se debe usar este manual y cuando se ara las revisiones y actualizaciones.

**Objetivo del Manual:** Debe contener una explicación del propósito que se pretende cumplir con el manual, ejemplo: “Actuar de manera que las operaciones de naturaleza repetitiva se realicen siempre en forma sistemática para garantizar una uniformidad”.

ILUSTRACIÓN 19 PARTES DEL INDICE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

1. Índice
2. Introducción
2.1 Objetivo del Manual
2.2 Alcance
2.3 Como usar el Manual
2.4 Revisiones y Recomendaciones
3. Revisiones y Recomendaciones
3.1 Interpretación de la Estructura Orgánica
4. Graficas
4.1 Diagramas de Flujo
5. Formas e Instructivos

**Alcance:** Es una explicación breve de lo que abarca el manual de procedimientos, este manual abarca procedimientos que se operan en el departamento A.

**Como Usar el Manual:** esta sección es, tal vez, la parte más importante de la introducción, indican al usuario todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual.

**Revisiones y Recomendaciones:** Esta sección debe indicar con quien debe hacerse contacto para señalar cambios o correcciones o hacer recomendaciones respecto al manual de procedimientos.

**Organigramas:** En este apartado se representa gráficamente la estructura orgánica, debe indicar aspectos como, sistemas de organización, tipo de departamentalización, relación entre personal con autoridad de líneas y asesoría.

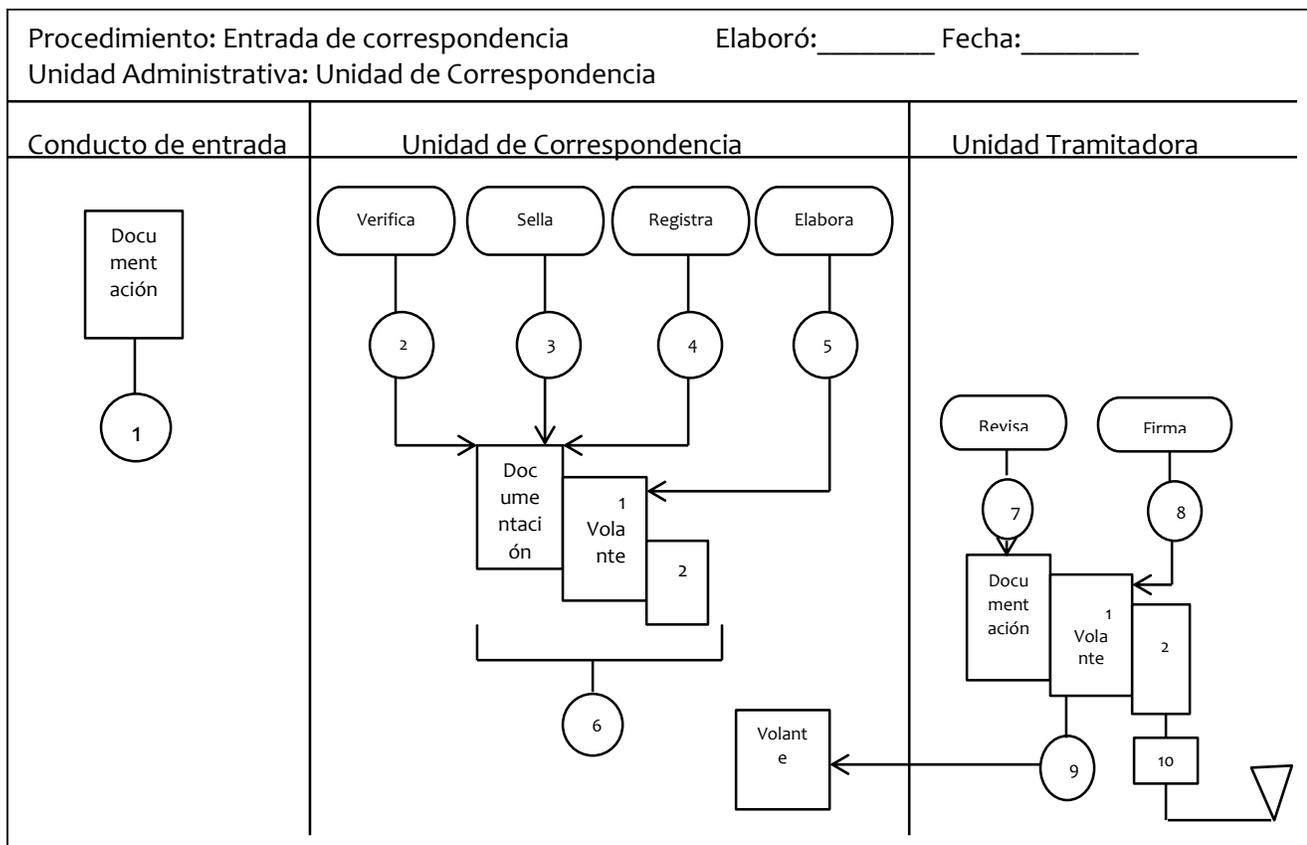
- **Sistemas de Organización:** en esta sección se describirá el tipo de estructura organizacional que el organismo social o la unidad administrativa ha adoptado ejemplo: el departamento A cuenta con un sistema de organización tipo funcional.
- **Método de departamentalización:** Es aquí donde debe mencionarse tipo de departamentalización. El departamento A. adopto el tipo de departamentalización por funciones, para llevar a cabo este establecimiento de actividades principales.
- **Tipo de Centralización y Descentralización.** En esta sección se indicaran detalles sobre la prolongación, por ejemplo el departamento A adopta el tipo de descentralización funcional, relación entre personal con autoridad de línea y asesoría. Es aquí donde conviene indicar que la organización de línea esta investida por la fuente primaria de autoridad y el personal asesor que ayuda y apoya al de línea, el departamento A se pondrá en contacto con la unidad de sistemas y procedimientos en todo lo referente a revisiones y actualizaciones de los manuales administrativos.

**Graficas:** En este apartado se representan los procedimientos de manera gráfica, siguiendo la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento, y/o el recorrido de las formas o los materiales.

**Diagramas de flujo:** la técnica utilizada para representar gráficamente los procedimientos se denomina diagramas de flujo. Estos son idóneos para representar el flujo de los pasos de un procedimiento.

Los diagramas de flujo muestran desde las unidades administrativas que intervienen en el procedimiento (Procedimiento General) hasta los puestos que intervienen (Procedimiento detallado). Cada operación o paso descrito puede indicar además el equipo que utilice en cada caso. Se utiliza principalmente en el análisis de los procedimientos. Cuando se incluyen diagramas de flujo se recomienda la menor cantidad posible de símbolos

ILUSTRACIÓN 20 DIAGRAMA DE FLUJO



Descripción narrativa y secuencial cada uno de los pasos que hay que realizar dentro de un procedimiento, explicando en qué consisten, cuando, como, con que, donde y que tiempo se llevara a cabo, e indicando las unidades administrativas responsables de su ejecución.

Descripción Narrativa de los procedimientos: cuando la descripción del procedimiento sea de tipo general, y por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada paso la unidad administrativa responsable de su ejecución.

Si se trata de un procedimiento detallado, dentro de una unidad administrativa debe indicarse el puesto responsable de la ejecución de cada operación, se recomienda codificar los distintos pasos para facilitar su comprensión e identificación aun en los casos en que una operación se pueda realizar de varias formas.

La redacción de los procedimientos es de suma importancia, los manuales de procedimientos no son obras literarias que tengan como propósito establecer distinciones sutiles ni mostrar erudición. En lugar de ello debe ser directos concisos y claros. Los usuarios no deben verse obligados a interpretar los temas ni obtener conclusiones, solo debe hacer lo que indica el manual.

**Formas:** Todo organismo social se encuentra invadido de formas, tal vez sea interesante analizar la cantidad de trabajo relacionado con el empleo de este cumulo de formatos para darse cuenta de que la mayor parte del trabajo que se realiza en una oficina consiste en trasladar datos e información de una forma a otra, su importancia afecta al trabajo administrativo en un porcentaje que varía 65% a 80% según G. Continolo (Dirección Organizacional del Trabajo Administrativo).

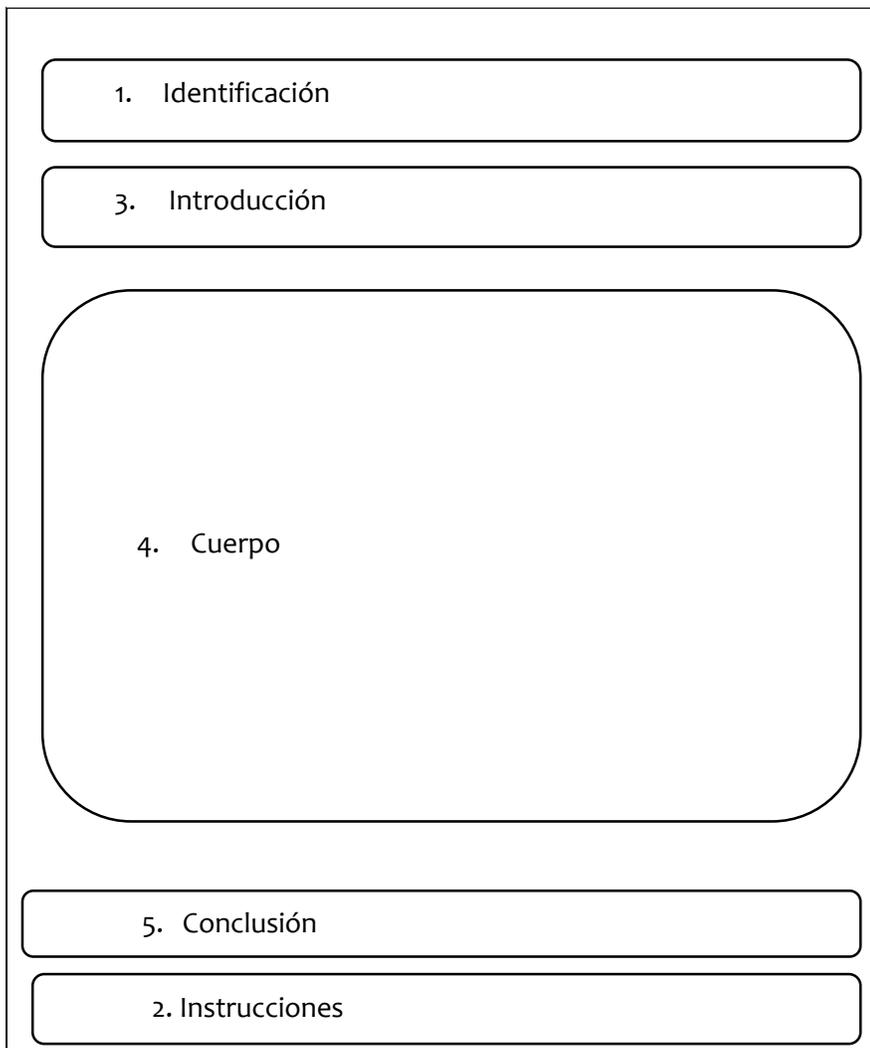
Una forma no es más que un objeto que tiene impresa información estética con espacio en blanco para asentar información variable.

Estas forma que se utilizan en un procedimiento deben también formar parte del manual de procedimientos, ya sea intercalándolas en el procedimiento en que se originan o incluyéndolas como apéndices de este, en la descripción de las operaciones que implica la utilización de formas deben hacerse referencia precisa de estas. Utilizando para ello números indicadores.

Para un manejo apropiado de las formas su diseño debe seguir una secuencia lógica, en este sentido la secuencia de los datos puede organizarse en cinco partes:

1. La Identificación: consiste en el título y numero de la forma.
2. Las instrucciones: es la explicación de cómo se debe llenar la forma, la ruta de esta y sus copias.
3. La Introducción: es la información que prepara la acción inmediata que se va a tomar.
4. El cuerpo: representa la parte principal de la forma y constituye la acción que tiene lugar después de la introducción.
5. La conclusión: consiste en obtener las firmas de autorización, aprobación u otro dato concluyente que le de validez formal.

ILUSTRACIÓN 21 PARTES DE UNA FORMA



2.- El segundo modelo lo propone la Universidad de Panamá, en la búsqueda de la Calidad de los Servicios Educativos y como parte del fortalecimiento y mejoramiento de las labores que desarrolla la Universidad de Panamá, ha elaborado una herramienta que permitirá la transformación de la Gestión Pública, en búsqueda de unificar de manera sistemática los procesos, facilitando a su vez, el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de una “Guía Técnica para la Elaboración de los Manuales de Procedimientos”

### **Paso No. 1 Delimitación del procedimiento**

¿Cuál es el procedimiento que se va a

Analizar?

¿Dónde se inicia?

¿Dónde termina?

Una vez, delimitado el ámbito, se podrá fijar el objetivo; éste servirá de guía para la investigación, el análisis y la propuesta del procedimiento en estudio.

### **Paso No. 2 Recolección de la Información**

Consiste en recabar los documentos y los datos, que una vez organizados, analizados y sistematizados, permitan conocer los procesos tal y como operan en el momento, y posteriormente proponer los ajustes que se consideren convenientes.

Para ello, es necesario acudir a diversas fuentes, entre las que destacan los archivos documentales, en los que se localizan las bases jurídico-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades; los servidores públicos quienes pueden aportar información adicional para el análisis e implantación de procedimientos; y observación directa que sirve para tener la visión real de las condiciones, medios y personal que realizan los procedimientos. Las técnicas que usualmente se utilizan para recabar la información necesaria son:

- **Investigación documental:** Consiste en la selección y el análisis de aquellos documentos escritos que contienen datos de interés relacionados con los procedimientos; para ello, se estudian las bases jurídico-administrativas, diarios oficiales, registros estadísticos, actas de reuniones, circulares, oficios, acuerdos de consejos, y todos aquellos que contengan información relevante para el estudio. Es importante, además, recabar todas las formas y documentos que intervienen en el procedimiento en estudio, debidamente requisitadas con los datos usuales, así como seguir el flujo de las mismas, determinando siempre dónde se originan, cuál es el trámite que siguen y dónde se archivan o destruyen.
- **Entrevista Directa:** Consiste básicamente en entrevistar a uno o varios servidores públicos, con el fin de obtener información. Esto permite adquirir información más completa, puesto que el entrevistador, al tener una relación directa con el entrevistado puede, además de recibir respuestas, percibir actitudes. Para que la entrevista se desarrolle con éxito es conveniente observar los lineamientos siguientes:
  - Tener claro el objetivo de la misma.
  - Concertar previamente la cita.
  - Verificar la información a través de otras fuentes. (Cuestionario).
  - Aclarar todas las dudas que existan.

- Saber escuchar.
- No criticar, sugerir cambios o aconsejar sobre procedimientos.
- 

**Paso No. 3 Análisis de la Información y Diseño del Procedimiento:** Constituye una de las partes más importantes del estudio, consiste fundamentalmente en estudiar cada uno de los elementos o grupos de datos que se integraron durante la recolección de información, con el propósito de obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa actual. Para analizar la información recabada, es conveniente responder los siguientes cuestionamientos:

¿Qué trabajo se hace? Se cuestiona el tipo de actividades que se realizan en la unidad administrativa y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Quién lo hace? Son las unidades que intervienen en el procedimiento y el factor humano, ya sea, individual o grupal, para la realización del trabajo.

¿Cómo se hace? Se refiere a la secuencia de actividades que se realizan para cumplir con el trabajo o servicio determinado.

¿Cuándo se hace? Es la periodicidad con la que se realiza el trabajo, así como, los horarios y tiempos requeridos para obtener resultados o terminar una actividad.

¿Dónde se hace? Es el lugar donde se encuentra ubicada la oficina.

¿Por qué se hace? Busca la justificación de la existencia de ese trabajo o de su procedimiento; también se pretende conocer los objetivos de las actividades que integran el procedimiento. La descripción de cualquier procedimiento deberá hacerse “a detalle”, sin olvidar elementos que posteriormente pudieran repercutir en el análisis de la información e implique la realización de nuevas consultas y/o mayores distracciones al Personal en función. La respuesta a estos cuestionamientos, si bien implica disponibilidad de tiempo, es necesaria para el análisis de la información, por ello, es indispensable

Dirigir principalmente la investigación a:

- La distribución que se hace de los documentos
- El tipo de Registro Empleado
- Los tipos de archivos (Permanente o Provisional)
- Las probables causas de demora
- Los formatos o cédulas que se utilizan su contenido, así como, en que parte o parte de las mismas se llenan y en qué área lo hacen.
- La clave de los formatos cédula u otros
- La determinación que se requiere
- Las firmas o autorizaciones necesarias

Estas recomendaciones permiten, una visión más clara del conjunto de las actividades.

### 3.2.5.2 DESCRIPCIÓN NARRATIVA Y SECUENCIAL DE CADA UNO DE LOS PROCEDIMIENTOS.

**Paso No. 4 Análisis del Procedimiento:** Una vez que todas las actividades se han sometido al análisis correspondiente, y se considera que es necesario mejorar o rediseñar un procedimiento, se deberá utilizar la técnica de los cinco puntos que se presenta a continuación:

- 1 Eliminar: la primera y la más importante preocupación de este método es eliminar todo lo que no sea absolutamente necesario, Cualquier Operación, Cualquier paso cualquier detalle que no sea indispensable, debe ser eliminados.
- 2 Combinar: si no puede eliminar el siguiente paso es combinar procedimientos, a efecto de simplificar el trámite. Cuando se combina se elimina generalmente algunos detalles, como un registro una operación etc.
- 3 Cambiar: Se debe revisar si algún cambio que puede hacerse, en el orden, en el lugar o la persona que realiza una para aplicar esta técnica, es recomendable un bosquejo de las actividades que componen el procedimiento.

**Paso No. 5 Elementos que integran el manual:** A continuación se menciona los elementos que se considera, deben integrar un manual de procedimientos, por ser los más relevantes para los objetivos que se persiguen con su elaboración:

- **Identificación**
- **Índice**
- **Introducción**
- **Objetivo (s) del Manual**
- **Desarrollo de los Procedimientos**

**Paso No. 6 Identificación:** se refiere a la primera página o portada del manual en ella deben aparecer y/ o anotar los datos siguientes:

1. **Logotipo de la Institución**
2. **Nombre de la Institución**
3. **Nombre o Siglas de la Unidad Académica responsables de su elaboración o actualización.**
4. **Título del Manual de Procedimientos**
5. **Fecha de Elaboración y/o en su caso fecha de actualización.**

ILUSTRACIÓN 22 PORTADA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA



### Índice

Es la presentación de manera sintética y ordenada, los apartados principales que constituyen al manual, a efecto de unificar la presentación de estos documentos, es importante seguir el orden que se describe a continuación:

- a. Introducción
- b. Objetivo del Manual
- c. Nombre de los Procedimientos desarrollados.

Cuando los procedimientos contenidos en el manual tengan reglas de operación comunes, éstas deberán incluirse inmediatamente después del objetivo del manual. Deberá incluirse el nombre de los formatos y el de sus instructivos de llenado para la compaginación.

ILUSTRACIÓN 23 INDICE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

	Pág.
I. INTRODUCCIÓN.....	III
II. OBJETIVO DEL MANUAL.....	IV
III. PROCEDIMIENTOS.....	V
1. PROCEDIMIENTO	
1.1 PROPÓSITO DEL PROCEDIMIENTO	
1.2 ALCANCE	
1.3 REFERENCIA	
1.4 RESPONSABILIDADES	
1.5 DEFINICIONES	
1.6 METODO DE TRABAJO	
a) Políticas y Lineamientos	
b) Descripción de Actividades	
c) Diagrama de Flujo	
d) Formatos e Instructivos	
e) Anexos	

### Desarrollo de los Procedimientos:

Constituye la parte central o sustancial del Manual de Procedimientos, se integra por los siguientes apartados:

- El Nombre del Procedimiento Define su Contenido
- La descripción del Procedimiento debe redactarse en forma clara y sencilla.
- No se deben mezclar dos procedimientos diferentes en uno

- a. **Propósito del Procedimiento:** Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien el fin que se persigue con su implementación.
- b. **Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como, a que no aplica.
- c. **Referencias:** Se elabora una lista con la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normas, Acuerdos de Consejos, etc.
- d. **Responsabilidades:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
- e. **Definiciones:** Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.
- f. **Método de Trabajo:** Dentro del método de trabajo se deberán tomar en cuenta los siguientes apartados:
  - I. Políticas y Lineamientos
  - II. Descripción de Actividades
  - III. Diagrama de Flujo
  - IV. Formatos e Instructivos

ILUSTRACIÓN 24 GENERALIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

Procedimiento		PR-DPA-00		
Nombre del Procedimiento	Fecha:	3		
	Versión:	4		
	Página: 0 de 0	5		
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria	6	Área Responsable: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria	7	
1.1 Propósito del procedimiento				8
1.2 Alcance				9
1.3 Referencia				10
1.4 Responsabilidades				11
1.5 Definiciones				12

### Instructivo de llenado:

1. **Nombre:** Anotar el nombre del procedimiento
2. **Clave del Procedimiento:** Se compone de las siglas PR que significa procedimiento, DPA significa Departamento de Planificación Administrativa (las siglas pueden variar dependiendo de la unidad administrativa solicitante) y oo que es el número consecutivo del procedimiento.
3. **Fecha:** Anotar el día, mes y año en que se implanta el procedimiento.
4. **Versión:** Anotar el número de documento que existe con el mismo título, inicia con el 1.0
5. **Página:** Anotar el número de páginas consecutivas con el total de páginas del procedimiento, ejemplo: 1 de 10, 2 de 10, 3 de 10, etc.
6. **Unidad Administrativa:** Anotar el nombre de la dirección general responsable, ejemplo: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria, Departamento de Planificación Administrativa.
7. **Área Responsable:** Anotar el nombre del área responsable del procedimiento, ejemplo: Departamento de Planificación Administrativa
8. **Propósito del procedimiento:** Describe la finalidad o razón de ser de un procedimiento o bien que es lo que se persigue con su implantación.
9. **Alcance:** Se describe el ámbito de aplicación de un procedimiento, es decir, a que áreas involucra, puestos y actividades, así como a qué no aplica.
10. **Referencias:** Se enlista la documentación de apoyo que utilizamos para elaborar el procedimiento: Manuales internos, Normatividad, etc.
11. **Responsabilidades:** Aquí se debe indicar quien es el responsable de la elaboración, emisión, control, vigilancia del procedimiento; así como también, quien es el responsable de la revisión y aprobación del mismo.
12. **Definiciones:** Son los términos de uso frecuente que se emplean con sentido específico o restringido en comparación al conjunto de definiciones del diccionario.

### Descripción de Actividades:

- La descripción del Procedimiento es la narración cronológica y secuencial de cada una de las actividades concatenadas, que precisan de manera sistemática, el cómo realizan una función o un aspecto de ella.
- Cuando la descripción del procedimiento sea general, y que por lo mismo comprenda varias áreas, debe indicarse para cada actividad la unidad administrativa responsable de su ejecución; si se trata de una descripción detallada, es decir, que incluye los puestos que participan en cada una de las actividades, es conveniente anotar el nombre específico del puesto.
- El procedimiento deberá definir en forma clara y concisa, quien, como, cuando, y donde se ejecutan dichas actividades, iniciando con un verbo conjugado en tercera persona del singular y en presente de indicativo, ejemplo: verifica, corrige, envía, etc.
- En el procedimiento se describirán detalladamente las actividades 21 normales y generales que se desarrollan.

- En el apartado de “Observaciones” se anotarán las actividades complementarias pertinentes o cualquier otra información que permita la comprensión de cada fase en particular y del procedimiento en general.
- En los procedimientos se deberá especificar las unidades que intervienen en la ejecución de los mismos.
- Cuando una misma unidad sea la responsable de realizar una serie de actividades de manera continua, sólo deberá ir el nombre en la primera de estas actividades, hasta en tanto no se efectúe un cambio de responsable.
- Se deberá numerar las actividades en forma progresiva, aún en caso de que existan varias alternativas de decisión.
- Si el inicio de un procedimiento indica la recepción de documentos, mencione de quien los recibe.
- Pueden incluirse dos o tres actividades en una sola, siempre y cuando sea comprensible su redacción.
- Cuando sea necesario hacer alguna aclaración o indicar algo que no es posible mencionar como actividad, puede citarse de la manera siguiente: Conferencias en el Reglamento Interno con bases en las atribuciones de la Universidad.
- Para no repetir actividades que hayan sido mencionadas, haga referencia a ellas con la leyenda: “Conecta con actividad N°...”
- Indique el número de pasos en que se elabore, se envíe o se reciba cada documento.
- Indique los acuses de recibo y el archivo de los documentos.
- Cuando en el desarrollo del procedimiento se origine por primera vez algún formato, se deberá anotar su nombre completo y en las actividades subsecuentes se podrá mencionar su nombre genérico y/o su clave de identificación
- En la distribución de documentos debe indicarse a qué puestos, a áreas se envían.
- Indique si el archivo es temporal o definitivo.
- Para lograr mayor fluidez en el procedimiento, deberá representar primero la alternativa más corta, ejemplo: si la decisión negativa implica 10 actividades y la afirmativa sólo 2, represente primero la afirmativa y posteriormente la negativa.
- Indique el término del procedimiento con la leyenda “TERMINA PROCEDIMIENTO”.

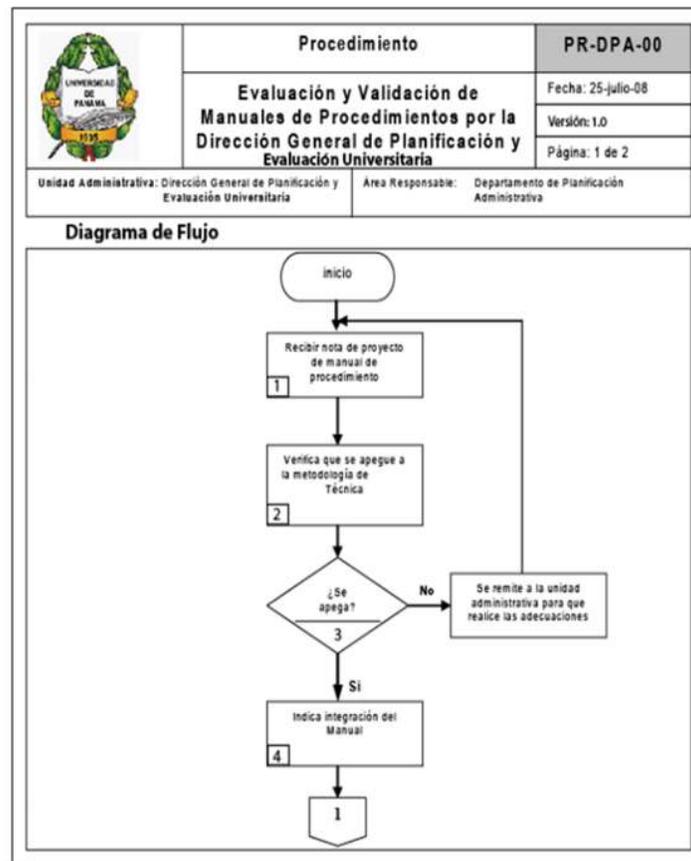
ILUSTRACIÓN 25 DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA

	Procedimiento ②	PR-DPA-00	
	Nombre del Procedimiento ①	Fecha: ③	
		Versión: ④	
	Página: ⑤		
Unidad Administrativa: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria	Área Responsable: Dirección General de Planificación y Evaluación Universitaria ⑦		
Paso ⑧	Responsable ⑨	Actividad ⑩	Tiempo ⑪

**Diagrama de flujo:**

El diagrama de flujo es una herramienta fundamental para la elaboración de un procedimiento, ya que, a través de ellos podemos ver gráficamente y en forma consecutiva el desarrollo de una actividad determinada. También es una representación gráfica que muestra la secuencia en que se realiza la actividad necesaria para desarrollar un trabajo determinado, el cual deberá iniciar con un verbo en infinitivo, ejemplo: Recibir, enviar, turnar, procesar, etc.

ILUSTRACIÓN 26 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA



**Formatos e Instructivos:**

Un formato es una pieza de papel impresa, que contiene datos fijos y espacios en blanco para ser llenados con información variable, que se usa en los procedimientos de oficina; puede constar de uno o varios ejemplares que pueden tener destinos y usos diversos. Es necesario que, inmediatamente después de terminada la descripción del procedimiento, se incluyan los formatos y documentos que en él se utilizan, así como sus respectivas guías de llenado. A continuación se muestra el formato que se propone para la descripción de los procedimientos y su correspondiente guía de llenado, asimismo, se presentan algunas sugerencias.

**Anexos:**

Los anexos son documentos de apoyo o adicionales de consulta que se deberán tomar en cuenta para llevar a cabo una actividad o trámite dentro del procedimiento:

- Notas
- Circulares
- Reglamentos
- Acuerdos
- Manuales
- Leyes

### 3.2.6 LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

De acuerdo con (Weihrich, 1998) la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento.

Para Garrido (2006, p.229), la estrategia es un elemento en una estructura de cuatro partes. Primero están los fines a alcanzar; en segundo lugar están los caminos en los que los recursos serán utilizados; en tercer lugar, las tácticas, las formas en que los recursos que han sido empleados han sido realmente usados y por último, en cuarto lugar están los recursos como tales, los medios a nuestra disposición.

Para este autor el éxito de una estrategia dependerá de múltiples factores entre otros:

- Lo acertado de nuestro análisis de recursos, capacidades, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- La evaluación que hayamos podido hacer de nuestros competidores.
- La evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos.
- Las acciones de la competencia.

La planeación estratégica como proceso se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas, para lograr estas metas, además desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados, también es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuando y como debe realizarse, quien lo llevara a cabo y que se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida.<sup>22</sup>

Características Generales de la Planeación Estratégica:

- Es el Origen de todos los Planes Específicos.
- Planeación a largo Plazo (1 año).
- Considera a toda la Organización.
- Es elaborada e Implementada por altos niveles jerárquicos de la dirección.
- Se maneja información Externa de la Organización.
- Se enfrenta con mayor incertidumbre en su proceso de implementación.
- Está orientada Principalmente a la eficiencia.
- No define ni sigue lineamientos detallados.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Planeación Estratégica pp.19-30 George A. Steiner, Editorial CECSA, Tercera Reimpresión, México 1998.

<sup>23</sup> Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Tutorial para la Asignatura de Administración Básica 1, Fondo Editorial Año 2003.

### 3.2.7 TÉCNICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La finalidad de las técnicas de la planeación consiste en que el administrador que las utilice, tome las decisiones más adecuadas de acuerdo a la situación más específica del medio y de la organización en donde se actúe. Las técnicas pueden ser usadas en cualquier proyecto. Éstas técnicas sirven para obtener una visión del proceso general de la planeación estratégica, mediante el manejo de los cómo, pautas y guías para estructurar un plan y adaptar inteligentemente estrategias al entorno competitivo y económico en que se desenvuelven las organizaciones.<sup>24</sup> (Alfonso, 1996)

**Expectativas y supuestos:** Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una empresa para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas desarrollando planes detallados con el fin de ponerlos en práctica, lograr los propósitos y proporcionar resultados que satisfagan las expectativas de los clientes que se atienden.

- a) Cuando no exista una base objetiva para tomar una decisión de diseño, el sistema debe diseñarse para que determine, en forma experimental, cuál de las alternativas disponibles es mejor
- b) El sistema debe diseñarse de tal forma que evalúe continuamente los puntos que abarca y las decisiones que se toman en su interior. Esto le permite aprender en forma eficiente.
- c) Como cualquier diseño incorpora supuestos sobre el futuro, el sistema deberá revisar estos supuestos y modificar en forma adecuada en caso de que un supuesto no se cumpla esto le permite adaptarse con eficacia.

**Escenarios futuros:** Esta es una técnica de pronóstico también denominada de proyecciones, está enfocada a describir las distintas alternativas que una organización puede visualizar hacia el futuro.

Escenario es el conjunto de situaciones que habrán de configurar un entorno probable en el futuro. En la actualidad el entorno es cada vez más turbulento y provoca la aparición de eventos imprevistos, por lo que las organizaciones se ven forzadas a trabajar en el diseño y puesta en marcha de su futuro o crear la clase de organizaciones que se desea tener.

Un escenario puede considerarse como una combinación de pronósticos de diferentes variables.

Varios escenarios presentan diferentes futuros para discusión, análisis, planeación y posible resolución de problemas. La manera más común de definir futuros probables es contrastar escenarios opuestos en situaciones extremas, a continuación veremos tres tipos de futuros:

- \_ Futuro inercial
- \_ Futuro idealizado
- \_ Futuro proyectado

---

<sup>24</sup> García, Cantú Alfonso. Administración, Planeación, Organización. México, Trillas. 1996.

**Futuro Inercial, o Proyección de Referencia:** consiste en una proyección de las condiciones actuales y una prolongación de las características que se han venido presentando durante la historia de la organización.

El diseño deberá ser interesante, retador e impactante, deberá evidenciar los cambios o hacerse para no resentir la problemática, deberá ser guía para conducir los cambios y no esperar la dirección que le impongan fuerzas externas. Su énfasis radica en llamar la atención hacia los problemas verdaderos y permitir que se perciban su naturaleza y sus interacciones.

**Futuro Idealizado:** Las condiciones a las cuales se sujetaran el diseño de este futuro son: Viabilidad desde el punto de vista tecnológico, viabilidad desde el punto de vista operativo, viabilidad desde el punto de vista presupuestal.

Así mismo el diseño de este futuro debe considerar tres principios

- a) Cuando no exista una base objetiva para tomar una decisión de diseño, el sistema debe diseñarse para que determine, en forma experimental, cuál de las alternativas disponibles es mejor
- b) El sistema debe diseñarse de tal forma que evalúe continuamente los puntos que abarca y las decisiones que se toman en su interior. Esto le permite aprender en forma eficiente.
- c) Como cualquier diseño incorpora supuestos sobre el futuro, el sistema deberá revisar estos supuestos y modificar en forma adecuada en caso de que un supuesto no se cumpla esto le permite adaptarse con eficacia.

**Futuro proyectado:** También considerado como proyección planeada es una especificación de las posibilidades que tiene la entidad de lograr la proyección deseada, tiende a ser un compromiso realista entre la proyección referencial y la deseada y representaría a los objetivos y metas planeadas a ser conseguidas.

Al considerar esta clase de futuro, la empresa puede determinar las acciones más importantes que le permitan desarrollarse y obtener las mejores posiciones competitivas, surge al comparar el futuro inercial y el futuro idealizado, haciendo posible que la empresa identifique qué aspectos necesitan mejoras haciendo en algún momento obvios los cambios para definir las estrategias.

Con lo anterior este tipo de escenario se convierte en un acercamiento a la clase de realidad que se quiere tener, considerando siempre los datos importantes sobre las variables clave y su comportamiento.

**FODA:** La toma de decisiones es un proceso cotidiano mediante el cual se realiza una elección entre diferentes alternativas a los efectos de resolver las más variadas situaciones. En todo momento se deben tomar decisiones. Para realizar una acertada toma de decisiones respecto a un tema, es necesario conocerlo, comprenderlo y analizarlo, para así poder darle solución. Es importante recordar que "sin problema no puede existir una solución". Por ello, las para analizar una situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir y las consecuencias futuras de cada elección. Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa. Las

organizaciones deberían realizar un proceso más estructurado que les pueda dar más información y seguridad para la toma de decisiones y así reducir el riesgo de cometer errores. Aquí es donde radica la importancia de la Matriz FODA como elemento necesario para conocer su situación real. Su confección nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio, con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones. Si bien lo imprescindible para una empresa es el Plan De Negocios, donde se plasma la misión, visión, metas, objetivos y estrategias, realizando correctamente el análisis FODA, se pueden establecer las estrategias Ofensivas, Defensivas, de Supervivencia y de Reordenamiento necesarias para cumplir con los objetivos empresariales planteados.

**Análisis de brechas, problemas y prioridades:** Una vez definido el futuro estado deseado de la organización es necesario determinar cuáles son los cambios que deben introducirse para poder alcanzarlo. Es decir, el análisis de las brechas pretende indicar las acciones internas que deben ser emprendidas para garantizar la sostenibilidad y desarrollo de la organización y la base para el establecimiento de los objetivos.

La calidad con que hayan sido realizados los pasos anteriores condiciona los resultados y el significado de las brechas, así como la facilidad y objetividad de este análisis.

Pasos para realizar el análisis de las brechas:

Responder a la pregunta: ¿ Qué cambios clave deben introducirse en los actuales insumos, procesos y resultados para poder lograr el futuro estado deseado y satisfacer las necesidades de nuestros clientes? Identificar los cambios y definir las brechas en términos de diferencias entre el presente y el futuro deseado.

Clasificar las brechas en: cambios necesarios para la sostenibilidad o el desarrollo de la organización, debido a que en cualquier actividad la disponibilidad de recursos es el principal factor limitante.

Establecer la importancia del cambio (brecha) dentro de cada clasificación (sostenibilidad y desarrollo) en las categorías de: alta, media y baja y estimar la certeza de la afirmación en porcentaje, según la calidad de la información empleada.

Validar la visión definida y concentrar la atención en las brechas de mayor importancia y de menor incertidumbre.

**Ventajas competitivas:** Es considerada como el atributo clave que posee una organización y la distingue de otras del mismo giro: por ejemplo ser la única en su género por su claridad superior, por el servicio a los clientes o por la atención rápida y eficaz.

Los enfoques pueden ser de la total satisfacción del cliente, de innovación continua o de compromiso decidido, estos atributos ocasionan que algunas empresas gocen de la preferencia de los clientes.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> (Gerry, 2002)

**Políticas:** Es un plan general de acción que guía a los miembros de una organización en la conducta de su operación, las políticas de una organización tienen por objetivo orientar la acción, por lo tanto sirve para interpretar y suplir las normas concretas, además de ser indispensables para lograr una adecuada delegación de autoridad la cual es muy importante ya que la administración consiste hacer a través de otros.

– **Ventajas de la aplicación de políticas:**

- Suministra un marco que permite actuar rápidamente y controlar las delegaciones administrativas de autoridad.
- Fija los límites y los campos en que las personas autorizadas pueden tomar decisiones y realizar actos administrativos.
- Anticipa condiciones y situaciones e indica cómo enfrentarse a ellas.
- Mantiene un clima administrativo favorable crea sentimiento de confianza en las decisiones administrativas, facilita las decisiones. (S., 2014)

## CAPITULO IV. APORTACION PRÁCTICA AL TEMA.

### MODELO ESTRATÉGICO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LAS COORDINACIONES DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

#### 4.1. MARCO DE REFERENCIA

La Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, como ente social y cultural, encargada de la formación de los recursos humanos más calificados, finco sus orígenes a mediados del siglo XVI en la región lacustre de Pátzcuaro, donde se asienta para el año de 1540 en el colegio de San Nicolás Obispo, considerado como el más antiguo del continente americano y siendo predecesor en los colegios de Santa Cruz de Tlatelolco y el de estudios mayores de Tiripetio.

Toda vez de que para el año de 1580 se había establecido el obispado en la capital del Estado de Michoacán y siendo obispo Fray Juan de Medina Rincón, se ordenó el traslado del Colegio de San Miguel que inicia sus operaciones a principio de 1581, siendo semillero de grandes alfabetizadores, poetas, historiadores y humanistas. Por lo anterior es incuestionable que la historia se escribe ahí, pudiendo afirmar que la patria Mexicana es Nicolaíta ya que procrea hombres de talla de Don Miguel Hidalgo, pasando por grandes insurgentes independentista como Morelos, López Rayón y Sixtos Verduzco.

Fue hasta el año de 1916 cuando se estabiliza y funciona en forma regular, lo que permite que el 14 de agosto de 1917 siendo gobernador del estado el Ing. Pascual Ortiz Rubio se turne al Congreso el Estado la iniciativa de ley para la creación de la Universidad Autónoma de Michoacán, votando el 15 de octubre del mismo año el decreto por el cual se establece la Institución bajo el nombre de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, funcionando como tal en el año de 1919 bajo la rectoría del Dr. Alberto Oviedo Mota y dentro de los lineamientos jurídicos emanados de la primera Ley Orgánica aprobada el 11 de agosto de 1919.

De este año a nuestra actualidad, han surgido una serie de reformas parciales o totales que recogen las nuevas tendencias sociales y los ajustes a los diferentes tiempos históricos que han vivido nuestra máxima casa de estudios, encontrando vigente como marco regulatorio de su operación la Ley Orgánica de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, aprobada y publicada en Morelia, Michoacána a los treinta y un días del mes de enero de 1986 siendo gobernador el Ing. Cuauhtémoc Cárdenas Solórzano.

## **FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

El colegio de Sn Nicolás de Hidalgo como parte de la estructura de espacios educativos que oferta la universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, reafirma su liderazgo durante la época del Porfiroto adquiriendo un gran prestigio como centro de estudios superiores logrando hacia fines de 1916 la operación en Morelia de la Escuelas de Jurisprudencia, de Medicina, Normal, de artes y la Escuela Superior de Comercio y Administración que a la postre podríamos considerar como el primer vínculo formal para la creación de la Facultad de Contaduría y Administración, surgida mediante acuerdo de fecha 13 de octubre de 1960 emitida por el H. Consejo Universitario y Formalizado mediante acta protocolaria que destaca la iniciación del 1er año de la carrera de Contador Público Auditor el día 1ro de febrero del año 1961, ante la presencia de alumnos, maestreas y auditores, de los cuales destaca el entusiasmo del Profesor José Tavera Campos y el Lic. Luis Jacobo García así como los alumnos Alejandro Ambriz, Efraín Andrade H. y Ma Eréndira Cuento Moreno para lograr la consolidación de nuestra facultad, todo ello bajo el visto bueno del Lic. Enrique Estrada Avances, Rector en el periodo 1960-1961.

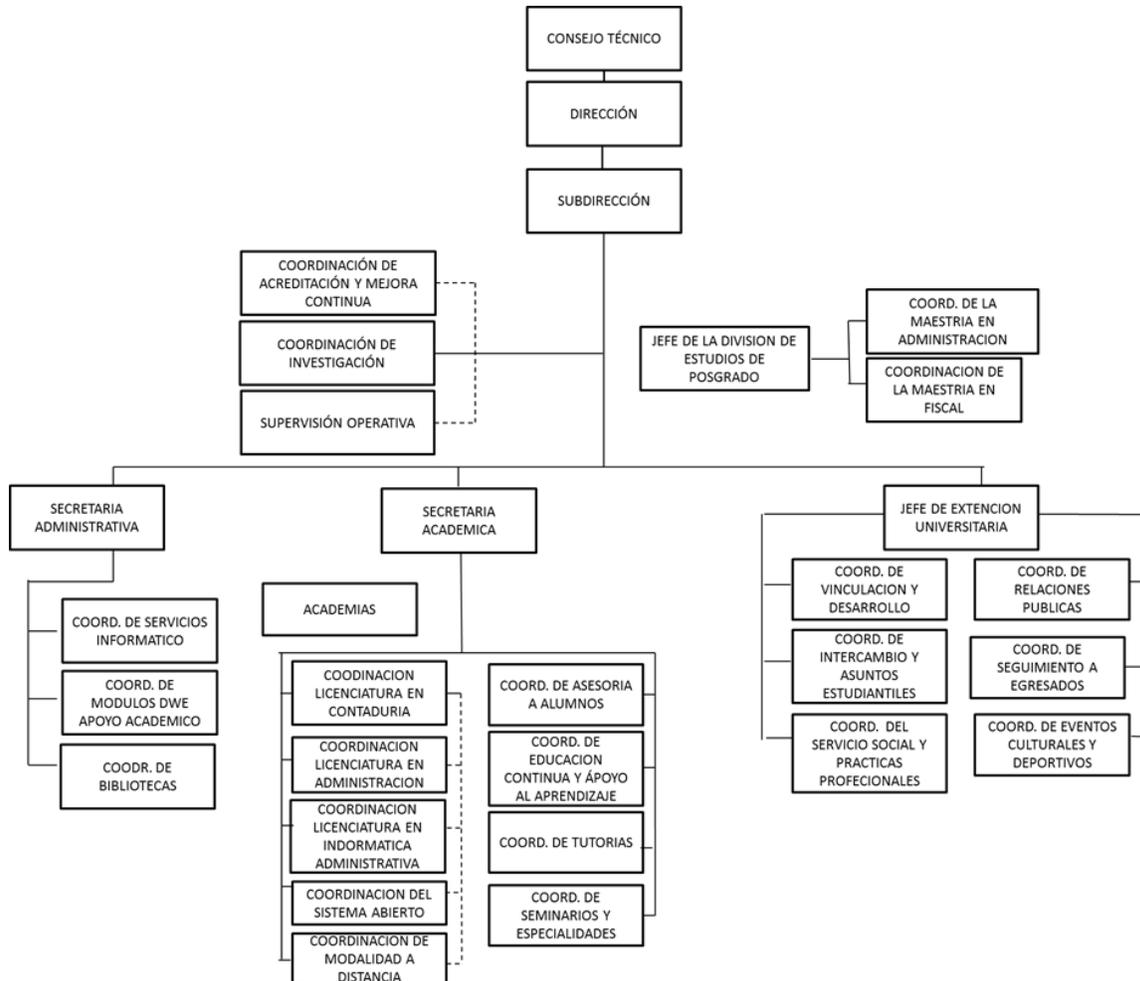
### **MISIÓN**

Formar Profesionales e investigadores en Contabilidad, Administración e Informática con excelente calidad, profunda y verdadera vocación humanista, elevados valores morales y comprometidos con las demandas del entorno económico y social al cual nos bebemos.

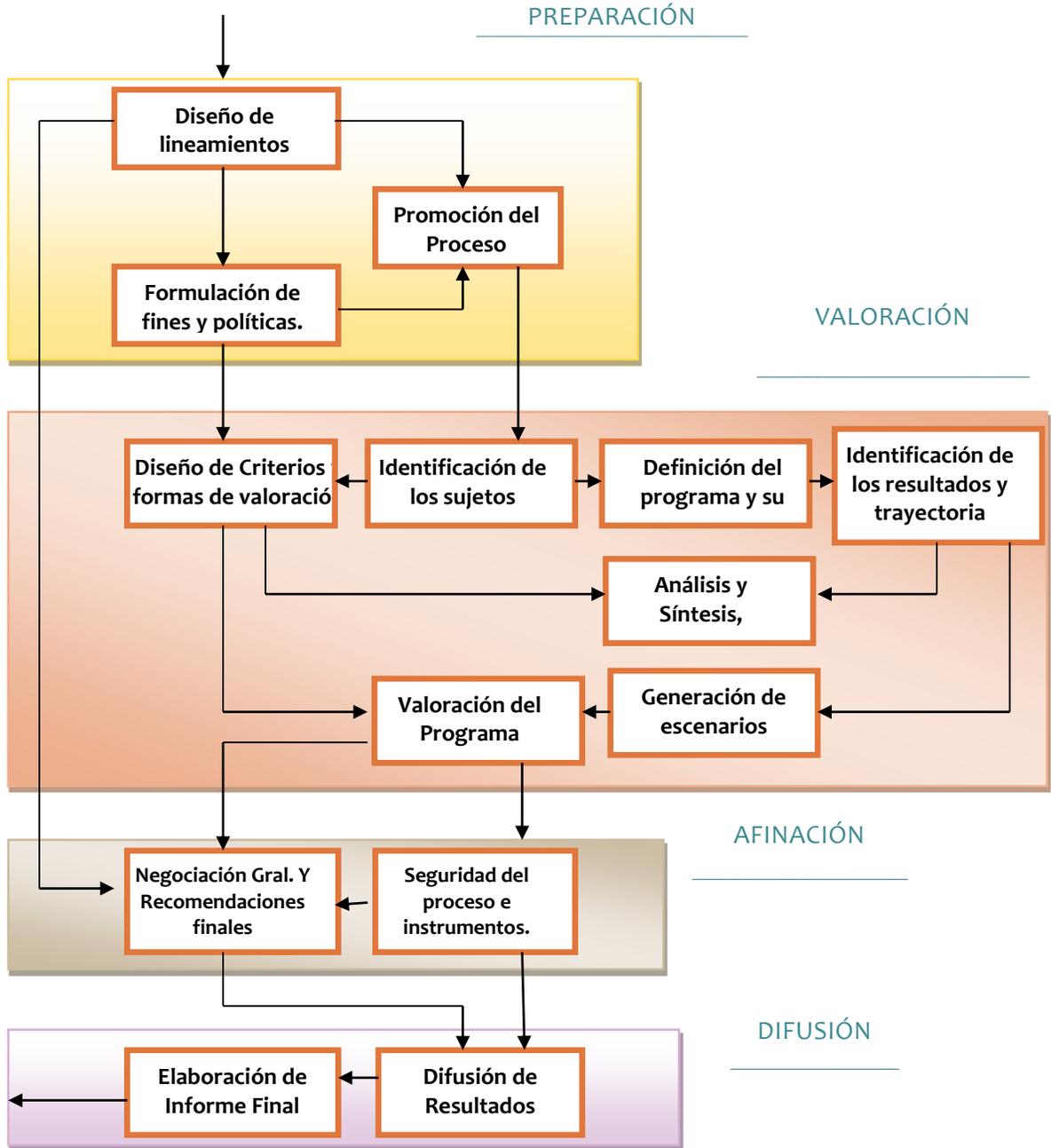
### **VISIÓN**

Ser la mejor Facultad en las ciencias contables, administrativas e Informáticas con trascendencia de orden mundial en permanente búsqueda de sistemas y modelos innovadores.

ILUSTRACIÓN 27 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



#### 4.2. DISEÑO DEL MODELO PARA LA ELABORACIÓN DEL MANUAL.



### **A) Diseño de lineamientos generales.**

Es recomendable que el proceso de planeación para la implementación del modelo estratégico para la elaboración del manual de procedimientos de las coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, se inicie con un acto integrador que estimule la participación y promueva un clima de confianza.

El éxito de la planeación, para la elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de la F.C.C.A, depende en gran parte del grado en que se reúnen las siguientes condiciones existentes: Autorización por parte del director, disponibilidad presupuestal e información confiable, por lo que en esta actividad el coordinador que realiza este ejercicio se abocará a determinar hasta donde el director o decisor desea un cambio y de qué tipo y hasta donde está dispuesto a actuar, además de conocer las condiciones presupuestales y estimar la calidad de la información. También es necesario precisar el tiempo disponible y el tipo de resultados que se espera de la elaboración del Manual de Procedimientos.

El coordinador deberá tener atención para diseñar los mecanismos que le garanticen el control proceso.

### **B) Formulación de Fines y Políticas.**

Consiste en dos partes: Primera responder de manera explícita a las preguntas; **¿Elaboración del Manual de Procedimientos para que y Elaboración del Manual de Procedimientos para quien?**

Segunda, diseñar la política a seguir y formular claramente objetivos que parezcan alcanzables aun cuando no sea posible lograrlos dentro del ejercicio de elaboración y metas concretas cuyo cumplimiento sirva de estímulo a los involucrados en la elaboración del manual, ayudando a que los planes se puedan llevar a cabo, así como a la delegación de autoridad delimitando la libertad de acción para tomar decisiones.

Otro de los aspectos principales en esta actividad consiste en planear claramente el realismo requerido en la elaboración y calidad del mismo.

El uso de algunas técnicas como el árbol de objetivos, el árbol de relevancia y diseño idealizado, etc. Facilitan la tarea de esta actividad.

### **C) Promoción del proceso.**

Promover el proceso para la elaboración del Manual de Procedimientos requiere un cambio de actitud en los involucrados, crear un ambiente de confianza además de difundir los mecanismos del proceso.

Esta tarea difícil requiere de apoyo de promotores y facilitadores que apoyen el proceso. De preferencia serán seleccionados de los mismos involucrados que estén dispuestos al cambio, que tengan experiencia en el tema de Manuales Administrativos y un liderazgo interno.

Es necesario un tiempo para la capacitación de los facilitadores concientización de todos los involucrados y de ajuste al diseño general del proceso.

Puede ser una medida adecuada al hacer una invitación abierta, atreves de una carta en el que se invite a reflexionar y participar de una o tres preguntas específicas, por ejemplo:

- ¿Qué se necesita que modifiquemos para mejorar?
- ¿Qué vamos hacer para mejorar?
- ¿Estamos dispuestos al cambio?

## **VALORACIÓN DEL SISTEMA**

### **d) Identificación de los sujetos**

Con esta actividad se inicia la etapa de valorización del sistema.

Se invita a elegir a un coordinador para la elaboración del manual mismo que se encuentre como representante de cada una de las coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas; con la participación y autorización del Director y Secretario Académico.

Por ser un ejercicio participativo y continuo habrá oportunidad de irse rotando en las actividades.

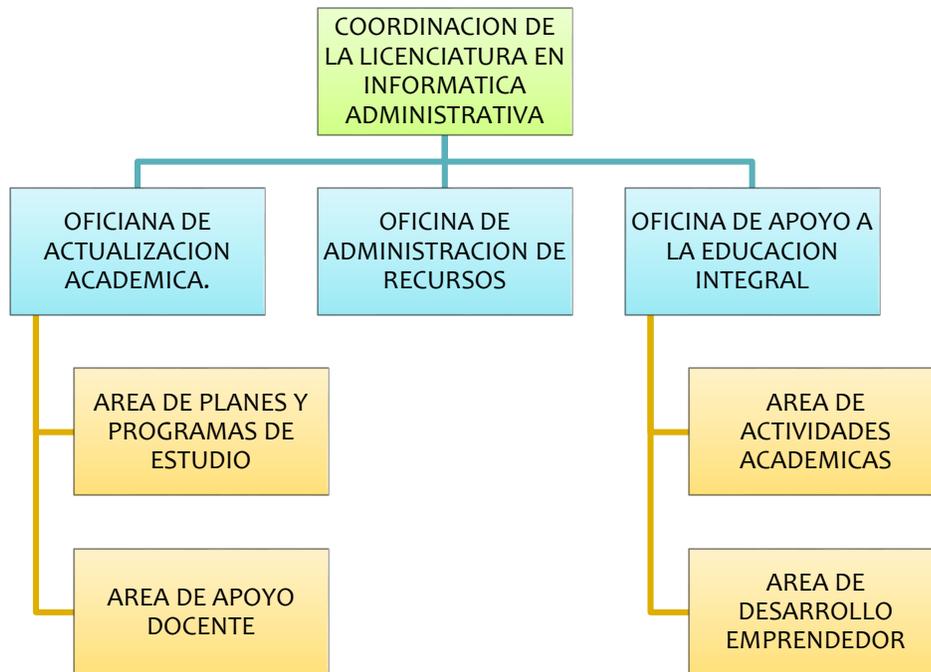
Es una actividad en donde la selección de los expertos deberá ser analizada con detalle.

**e) Definición del sistema y su contexto.**

Consiste en que los sujetos de las coordinaciones, construyan un organigrama, donde nos muestren como está estructurado cada una de las coordinaciones que representan, además de mostrar de forma individual cada una de las funciones que se realizan en cada una de ellas, se busca construir una imagen única que sirva para realizar el análisis y síntesis del sistema.

En este paso se gana apreciación de la orientación del sistema, factores, roles y problemas, demanda, intereses de grupo etc.

ILUSTRACIÓN 28 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION DE LA LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA



Elaborado por: Dra. Ma. Hilda Rodales Trujillo.

TABLA 10 DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA COORD. DE LA LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA

<b>DESCRIPCION DEL PUESTO 1.1.</b>	
<b>TITULO DEL PUESTO:</b>	COORDINACION DE LA LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA
<b>REPORTA A:</b>	SECRETARIO ACADEMICO
<b>FACULTAD:</b>	FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
<b>AREA:</b>	ADMINISTRATIVA
<b>OBJETIVO:</b>	Formar integralmente profesionales en procesos informáticos y con un gran dominio de las ciencias administrativas que aporten a los procesos productivos y sociales, tecnología de manejo sistematizado de información, conocimiento vanguardista y calidad humana basada en los valores institucionales que fomenta la facultad.
<b>DESCRIPCION DE FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar acciones y estrategias que le permitan mantener un vínculo permanente de análisis y retroalimentación de contenidos y procesos educativos con las academias correspondientes al plan institucional para la formación de Licenciados en Informática Administrativa.</li> <li>• Generar los mecanismos y acciones que faciliten la implementación y desarrollo de los contenidos de cada una de las materias con apego a los planes y programas de estudio contenidos en el mapa curricular de la Licenciatura en Informática Administrativa.</li> <li>• Establecer los mecanismos que permitan evaluar la efectividad e impacto de los procesos formativos mediante el establecimiento de indicadores estratégicos y estándares de desempeño para la alimentación del sistema de control estadístico y la toma de decisiones.</li> <li>• Diseñar procesos estratégicos que permitan mantener la vigencia y actualidad de los contenidos, en función de las tendencias y exigencias del entorno laboral en que se desempeñan los egresados de la Licenciatura en Informática Administrativa.</li> <li>• Establecer los mecanismos que permitan evaluar la efectividad e impacto de los procesos formativos contra las tendencias y exigencias del entorno laboral en que se desempeñan los egresados de la Licenciatura en Informática Administrativa.</li> <li>• Proponer , elaborar y desarrollar programas tendientes al desarrollo de competencias y habilidades del personal docente para la impartición de la cátedra con un alto nivel eficiencia pedagógica y despliegue de metodologías de enseñanza aprendizaje que faciliten la transmisión del conocimiento.</li> <li>• Diseñar estrategias que permitan consolidar una planta docente con un alto nivel de conocimientos y habilidades para los procesos educativos, que compartan la visión y el compromiso institucional de excelencia académica y valores prevalecientes para el desempeño.</li> <li>• Verificar en forma permanente las condiciones y desempeño de la infraestructura, equipamiento y consumibles requeridos para la impartición de la cátedra con un alto nivel de calidad operativa y logística</li> <li>• Verificar y sugerir las características y número de unidades que deben formar el acervo bibliográfico de la Facultad en función de los planes y programas analizados por las diferentes academias y requerimientos particulares del alumnado para el reforzamiento de la estructura integral del conocimiento que estos deben acreditar</li> <li>• Promover y favorecer la creación de nuevos programas, sistemas y mecanismos de reforzamiento virtual del conocimiento, en el cual los alumnos puedan regular y auto dirigir su acceso a la información</li> </ul>	

cumplimentar los conocimientos adquiridos en las aulas.

- Apoyar a la Secretaría Académica en la plantación y el desahogo de acciones de carácter administrativo, captación de la problemática estudiantil y distribución óptima de espacios, equipos y recursos consumibles, que contribuyan al ejercicio óptimo de los procesos académicos y formativos.
  - Acordar con la Secretaría Académica criterios operativos y acciones estratégicas tendientes al fortalecimiento operativo de la Licenciatura, validando su implementación y el impacto sobre los resultados obtenidos.
  - Promover la excelencia y el fortalecimiento integral de los egresados a través de la vinculación con programas de intercambio académico y eventos de fortalecimiento de competencias, así como complementar su formación en eventos de cultura y recreación.
  - Desarrollar mecanismos de promoción y sensibilización del alumnado sobre aspectos de desarrollo humano integral con énfasis en el razonamiento de valores, fomento de la creatividad y actitud proactiva que los vincule con la realidad social.
  - Asegurar el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias para el ejercicio profesional de los egresados de la Licenciatura en Informática Administrativa, a fin de fortalecer la imagen de la Facultad como institución educativa de excelencia profesional.
  - Establecer los mecanismos y canales de comunicación y retroinformación con el alumnado a fin de obtener información oportuna y de primera mano sobre aquellas deficiencias y áreas de oportunidad percibidas como base para la implementación de la mejora continua.

Fuente: Manual de Organización de la Coordinación de la Licenciatura en Informática Administrativa.

Es el momento de apreciar la naturaleza del sistema en su contexto. Una manera de hacerlo es respondiendo a las preguntas:

- ¿En que afecta el contexto del sistema?
- ¿En que el sistema al contexto?

En esta actividad la definición de variables es un paso importante, ya que dará pauta al posterior diseño de criterios y formas de la elaboración del manual. Esto está en función del método o métodos a emplear.

Es una actividad difícil, ya que requiere una buena capacitación para ir sensibilizando a los involucrados. Algunas técnicas de apoyo a esta actividad son las reuniones de reflexión y diseño, el grupo nominal, el uso de la caja negra, etc.

### **Reuniones de Reflexión y Diseño:**

La mecánica bajo la cual se lleva a cabo estas reuniones implica la aportación oral de los participantes, en un ambiente democrático y respetuoso para que expresen sus opiniones. Al inicio de la reunión se les invita a colaborar en la construcción de un ambiente de confianza y cordialidad con la seguridad de que sus ideas serán escuchadas igualmente valoradas.

Este ambiente de colaboración, si bien es temporal dado que sólo se da al interior del evento, motiva un alto nivel de confianza en los participantes, quienes tienen la seguridad de que sus ideas, al ser registradas en algún medio, serán consideradas como parte integral del conocimiento

que se genera con motivo de la solución del problema que les ocupa. Aunado a ello, la presencia de directivos en las reuniones, participando al mismo nivel que los demás, da la oportunidad al resto del grupo de proponer iniciativas que en otras condiciones no podrían ser tomadas en cuenta.<sup>26</sup>

Ejemplo:

**Objetivo:** Detectar los factores de deserción y rezago educativo en la Planta Docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**Espacio:** Auditorio de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**Desarrollo:** Se reúnen los Profesores Tutores de la Planta Docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, se les da la bienvenida por parte del Director (a) y dando a conocer el objetivo de dicha reunión les hace saber lo importante que es su colaboración como tutores de la planta docente.

Una vez conocido el motivo de la reunión, los tutores emiten sus puntos de vista levantando la mano para que se le sede la palabra, en cuanto a la deserción y rezago educativo de la planta docente, detectados los motivos se reúnen una serie de ideas, para poner en marcha un plan que reduzca la problemática de deserción y rezago educativo.

#### **Grupo Nominal:**

Fue introducida por Delbecq y Van de Ven (Delbecq y Van de Ven, 1971) y desarrollada posteriormente por los mismos autores.

Es una Técnica Creativa empleada para facilitar la generación de ideas y el análisis de problemas, este análisis se lleva a cabo de un modelo altamente estructurado, permitiendo que al final de la reunión se alcance un buen número de conclusiones sobre las cuestiones planteadas además de hacer posible alcanzar un consenso rápido con relación a cuestiones de problemas, soluciones o proyectos, haciendo posible generar y priorizar un amplio número de elementos, esta técnica se encuentra desarrollada en 6 etapas:

1. Definir las Tareas.
2. Generar Ideas.
3. Registrar Ideas.
4. Clarificar Ideas.
5. Hacer la Selección
6. Determinar la Prioridad

Ejemplo:

---

<sup>26</sup> “La conferencia de búsqueda en el Contexto Organizacional Mexicano” Reunión de Reflexión y Diseño Tesis de Maestría de Carlos Rodríguez Contreras, UASLP, 1998.

**Objetivo:** Que las Coordinadoras de la Licenciatura en Administración, Contaduría e Informática Administrativa, definan la Importancia de Implementar el Manual de Procedimientos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**Espacio:** Oficina de la Coordinación de la Licenciatura en Administración.

**Duración de la Reunión:** 45 minutos

**Desarrollo:**

1. La Coordinadora de la Licenciatura en Administración convocara a una reunión mediante correo electrónico a las Coordinadoras en las Licenciaturas en Contaduría e Informática Administrativa,
2. Una vez reunidas las Coordinadoras de las dos Licenciaturas, se les dará a conocer el Tema de la Reunión, "Elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Admirativas.
3. Se emitirán ideas para formular un plan de acción que les permita dar a conocer la importancia de la Elaboración del mencionado manual, a los directivos de la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
4. Se acordara una segunda reunión para llegar a los acuerdos y de esta manera iniciar con el proyecto.

**Técnica de la caja Negra:**

Es una Tecnica sencilla y Flexible para la identificación y análisis de las causas y efectos de un problema, consiste en construir e interpretar el diagrama causa-efecto (conocido también como su apariencia esqueleto de pescado.

El diagrama de análisis causal fue inicialmente desarrollado por el Profesor Kaoru Ishikawa de la Universidad de Tokyo y fue utilizado por vez primera en 1953, en Japón por la compañía Acerera Kawasaki, años después en la universidad de Oregón, fueron generadas algunas extensiones al mismo.

Actualmente esta técnica ampliamente citada y usada durante el proceso de solución de problemas.

Consiste en colocar un rectángulo (caja) el problema por analizar, del lado izquierdo se colocan las principales causas (Entradas) y de manera similar, del lado derecho los principales efectos (salidas) que derivan del problema.

Es importante señalar que la técnica se puede utilizar tan solo el lado izquierdo (las causas) como inicialmente fue creado, o también empleando el lado derecho, o ambos lados.

El diagrama tiene las limitantes de las cadenas causales, las causas son mutuamente excluyentes, no hay relación entre ellas y se mantiene un pensamiento determinista y mecánico, sin embargo se pueden mitigar estas insuficiencias realizando relaciones entre las causas y dibujándolas en el diagrama empleando una nomenclatura consistente.

Esta técnica demanda un conocimiento más o menos profundo de la organización y de los problemas que se presentan y solo se aplica a un problema a la vez aunque se detecten otros vinculados con el problema que se analizado.

La técnica consta de tres etapas la construcción del diagrama, paso 1 al 5 la identificación de las causas y/o efectos más probables, paso 6 y la generación de posibles soluciones, paso 7 en la explicación del procedimiento se hace mención solo a las causas, lo mismo se realiza para cuando se trabaja con los efectos o ambos a la vez.

#### **f) Diseño de formas y criterios de valoración.**

Consiste en diseñar participativamente y hacer explícitos a todos los involucrados de los criterios que serán utilizados y las maneras de valoración del sistema.

Asumir criterios de factibilidad, eficiencia, relevancia, oportunidad, trascendencia, trayectoria o cualquier otro, dependerá de los fines de la elaboración del manual y del nivel de acuerdo entre los sujetos de las coordinaciones.

En este paso las reuniones de reflexión y diseño, grupo nominal, Técnica Sast Delphi, TKJ, entre otros, también son un buen apoyo; sistematizan el trabajo y desarrollan la sensibilidad de los involucrados.<sup>27</sup>

#### **Técnica SAST: (Strategic Assumption Surfacing and Testing)**

Formulado por Mitroff y Mason para atender conjuntos de problemas, altamente Un problema mal estructurado, alternativamente, puede ser también etiquetado como un problema complejo . SAST se puede aplicar como una técnica de los sistemas de pensamiento .

Un problema mal estructurado es "uno de los cuales varias estrategias para ofrecer una posible solución resto en supuestos que son en agudo conflicto entre sí" Los efectos de un método SAST son:

- Para comparar y evaluar sistemáticamente los supuestos de diferentes analistas;
- Para examinar la relación entre los supuestos subyacentes y las políticas resultantes que se derivan y dependen de ellos; y tratar de formular nuevas,
- novedosa y políticas imprevistas originalmente basadas en supuestos no previstos anteriormente.

Este método comprende cuatro etapas:

1. Especificación Asunción
2. Fase Dialéctica
3. Fase de Integración Asunción
4. Creación Estratégica Compuesta

---

<sup>27</sup> <http://www.ptolomeo.unam.mx:8080/xmlui/bitstream/handle/132.248.52.100/684/A5.pdf?sequence=5>

**Técnica Delphi:** Desarrollado por Helmer y Dalkey de RAND Corp. para la USAF. Se efectúa mediante la aplicación iterativa de cuestionarios para obtener el más confiable consenso de opinión de un grupo de expertos en una situación problemática específica.

**La Técnica Delphi se lleva a cabo de la siguiente manera:**

### **Definición del problema**

Cuando no se tiene una respuesta o consenso sobre un determinado tema, como primer paso se realiza una revisión bibliográfica, segundo, se establece que no existe acuerdo entre investigadores sobre el problema y por último, se construye la pregunta de investigación.

### **Grupo coordinador**

Una vez que se ha identificado un problema que requiera ser tratado por un grupo de expertos, el primer paso es la constitución de un grupo que coordine el proceso. El número de integrantes es variable de dos a cinco personas. Sus funciones son: estudiar y afinar el protocolo de trabajo (selección y reclutamiento de expertos, cronograma, etc.), estudiar y aprobar la lista de expertos, elaborar cuestionarios, favorecer la participación de los expertos, analizar las respuestas de las rondas, preparar los siguientes cuestionarios o preguntas y realizar una realimentación oportuna, supervisar la marcha de todo el proceso y en caso necesario proponer y tomar medidas correctoras, interpretar resultados.

El éxito y la obtención del máximo provecho de este método radican en la acertada realización de las múltiples funciones de este grupo coordinador, así como de la labor del grupo de expertos.

Una de ellas es la Retroalimentación característica básica de la técnica Delphi y que sirve como vínculo, que une a los expertos entre sí y con los coordinadores. El grupo de coordinadores controla el flujo de la información, que se conforma con:

- 1) la información aportada por los expertos, la cual constituye la esencia de la interacción,
- 2) la proporcionada por el equipo coordinador (hechos relevantes, datos e informes),
- 3) la información cuantitativa integrada. La retroalimentación mejora la calidad del producto final, gracias a que pone al servicio de cada uno de los expertos información que antes del proceso, se encontraba en el conocimiento de uno o varios de los miembros del grupo.

### **Grupo de expertos**

Los expertos asumen la responsabilidad de emitir juicios y opiniones, que son las que constituyen el eje del método. Los criterios para su selección dependiendo de la naturaleza del tema y el propósito del estudio varían. De tal manera, que en ocasiones se seleccionan expertos desde un enfoque tradicional especialistas o subespecialistas, considerando: nivel de conocimiento, experiencia, publicaciones y prestigio en su campo. En otras situaciones, el experto es quien está afectado por una situación, que no tienen conocimientos superiores a lo normal y solamente

forman parte de un colectivo sobre el que se aplicará la decisión del estudio. También el grupo de expertos puede ser un conjunto de individuos con capacidad para clarificar, sintetizar o estimular y que no pertenecen a ninguna de las dos categorías anteriores (profesor y/o estudiante con creatividad y motivación frente al problema del estudio).

Para evitar el abandono de expertos desde la primera comunicación con ellos, se debe incluir información escrita sobre los objetivos del estudio, los pasos del método, el número de cuestionarios o preguntas, el tiempo para contestarlos, la duración del proceso, la potencial utilidad de los resultados y el beneficio, que obtienen al participar. Independientemente del medio que se utilice para llevarla a cabo (teléfono, electrónico, correo o personal).

### **Etapas 1**

De inicio se realiza una pregunta abierta, como ventajas, causas, principios, problemas (por ejemplo, ¿cuáles son los principales problemas de la consulta del primer nivel de atención?). La pregunta se responde por los expertos y se envía al grupo coordinador. Existen diferentes medios para circular las preguntas (reuniones presenciales, correo postal o nuevas tecnologías de información y comunicación). Dado el desarrollo actual de las comunicaciones, es frecuente que los cuestionarios se administren por correo electrónico o fax, teniendo estos medios como ventaja su rapidez, especialmente cuando los expertos son internacionales.

### **Etapas 2**

Con las respuestas iniciales se elaboran los reactivos, para que los expertos puedan valorarlos, jerarquizarlos o compararlos. Las preguntas que se presentan a los expertos deben ser claras, precisas y cuidando de no inducir respuestas. Se realiza además, previo a su envío, un piloto con un grupo de terceros para verificar la claridad de las mismas.

Siempre se tiene que contar con reactivos de respuesta cerrada, para obtener resultados objetivos integrados numéricamente. Con estos reactivos se solicita a los expertos una de las siguientes acciones:

Jerarquizarlos, con indicaciones precisas, por orden de importancia en relación con la situación del estudio.

Valorarlos ofreciendo puntuaciones de acuerdo a una escala definida. Ejemplo de indicaciones: De las siguientes medidas, para mejorar la consulta del primer nivel de atención valore de 0 a 5, siendo 0 = muy negativa y 5 = muy positiva.

Compararlos en forma de pares de acuerdo al criterio establecido.

### **Etapas 3**

Las respuestas de los expertos recibidas individualmente deben ser integradas, ya sea para la realimentación o de las fases intermedias o para la presentación de resultados finales. Para el tratamiento de las respuestas, en el caso de la valoración (usada frecuentemente) se calcula la

tendencia central de los valores asignados, a cada reactivo por cada experto y se reordenan en función de los valores medios obtenidos.

#### **Etapas 4**

Por lo general, el criterio práctico para finalizar el proceso, es utilizar dos o tres rondas (de envío y recepción de información), aunque lo más indicado es aplicar el criterio de estabilización. Para ello, un recurso utilizado como medida es la variación del coeficiente de variación ( $v$ ),<sup>1</sup> que consiste en calcular la desviación típica de las respuestas individuales de los expertos, dividida entre la media y prefijar un nivel arbitrario de reducción como referencia para la finalización. Cuando después de dos rondas sucesivas ha disminuido el coeficiente y es menor al nivel prefijado, se determina que se ha alcanzado una estabilidad satisfactoria y se da por terminado el proceso. Otra medida recomendada es la variación del recorrido.

Es importante señalar, que tanto en los resultados parciales (de las rondas) como en el resultado final, es conveniente observar cómo varían las respuestas de cada pregunta, como orientación para determinar el número de rondas necesarias. Además, cabe observar que el panel de expertos no tiene por qué comportarse como un todo único, es posible que se formen subgrupos con respuestas características. En este caso un instrumento estadístico utilizado es el coeficiente de correlación de rangos de Spearman (Estadística), como auxiliar para interpretar las causas que conducen a comportamientos diferenciados entre los expertos (razones geográficas, culturales, profesionales o políticas).

#### **Informe final**

En la comunicación de resultados se debe incluir: la descripción del estudio (objetivos, método, cuestionarios), las características del panel de expertos, la manera en que evolucionan las respuestas de los expertos en las distintas rondas, las opiniones mayoritarias, el nivel de consenso alcanzado y aquellas posiciones significativas no mayoritarias. También se incluyen los análisis estadísticos y las conclusiones en torno a los comportamientos diferenciados, en el caso de detectarse subgrupos dentro del panel.

#### **Ejemplo:**

La Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, atraviesa por un problema difícil la Deserción Estudiantil.

Para tratar el problema utiliza el método Delphi, y determinar Deserción de la Planta Docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

1. Contacta un Grupo de Expertos en la materia.
2. Envía un cuestionario a los expertos vía internet.
3. ¿Cuáles son las principales causas de la Deserción de la Planta docente de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas?
4. Orientación Vocacional, Planificación Familiar, Encomia, Alcolismo, Drogadicción y Falta de Campo Laboral.

5. Se envía un análisis resumido de las respuestas recibidas.
6. Se repite el proceso hasta estabilizarlo.

**Técnica TKJ: (Team Kawakita Jiro)** Creación de Shumpei Kobayashi de Sony Corp. Mediante un proceso dialéctico, permite identificar mejor las situaciones, estructurando sistemas de problemas interrelacionados, claros y específicos.

El primer paso para resolver un problema o para emprender un proyecto de mejora, es identificar y definir cuáles son todas aquellas situaciones que afectan el adecuado desarrollo de la tarea educativa. Hay diversas formas de analizar e identificar estas problemáticas. Una de ellas, que permite recabar la opinión y el sentir de todos los integrantes de una organización y consensuar diversas perspectivas para definir los asuntos que afectan a la comunidad educativa es la denominada “TKJ”.

La técnica contempla tres fases: durante la primera y a partir de hechos se definen los problemas, en la segunda se hacen algunas propuestas para su solución y la tercera se definen compromisos de acción.

### **OBJETIVO**

Organizar un gran número de ideas diversas, agrupándolas y reagrupándolas temáticamente, para construir una perspectiva amplia y ordenada de información general y específica en torno a un tema o concepto de interés

### **EN QUE CONSISTE**

La técnica consiste en reunir a un grupo de seis a diez personas representantes de las diversas áreas o grupos involucrados, para que expresen su opinión respecto de una situación problemática y establezcan acuerdos en torno las causas que la generan y sus posibles soluciones.

### **CUANDO SE UTILIZA**

Cuando para la solución de un problema se precisa de la intervención y apoyo de los diversos grupos.

Cuando se desea tomar en cuenta y conciliar intereses y perspectivas diferentes.

Cuando deseamos definir a partir de numerosas ideas las causas o aspectos clave de un tema o situación.

### **VENTAJAS**

Parte de la reflexión de los participantes sobre un ambiente del que todos forman parte.

Las percepciones sobre las causas del problema son manifestadas desde el punto de vista de los actores que cotidianamente experimentan la situación analizada.

Permite la identificación de la problemática de manera puntual y sintética.

### **Procedimiento:**

Consulta a los Participantes Se distribuyen tarjetas en blanco entre todos los participantes. (Se sugiere sean entre tres y cinco por persona).

El coordinador de la reunión solicita a los participantes que anoten en las tarjetas los factores que generan la problemática analizada. Una variante, es escribir hechos cercanos, ocurridos en la escuela que tengan relación con la problemática percibida en la escuela.

Las tarjetas deberán llenarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los problemas o hechos anotados deben ser concretos.
- No deben anotarse causas, consecuencias, ni juicios.
- Los problemas o hechos deben ser precisos y de fácil comprensión.
- Registrar el nombre de quien escribe la tarjeta.

### **Intercambiar Tarjetas**

Las tarjetas se revuelven y se distribuyen nuevamente entre los participantes. No debe darse a los participantes alguna de las tarjetas que el elaboró.

Cada participante deberá leer en silencio las tarjetas que le tocaron, procurando memorizar los aspectos que cada una aborda.

### **Relacionar Tarjetas**

A continuación en voz alta y por turnos, se irán leyendo cada una de las tarjetas y se colocarán en la mesa. Si alguno de los participantes considera que una de sus tarjetas contiene un problema o tema relacionado con la tarjeta que se leyó, solicitará permiso para leerla. Si todos están de acuerdo colocará la tarjeta junto con la anteriormente leída para ir las agrupando por temas.

Si hay dudas acerca de la interpretación que debe darse al contenido de una tarjeta, el coordinador hará las preguntas pertinentes a quien elaboró la tarjeta para aclarar su significado.

En caso necesario, se podrá repetir una tarjeta y colocarse en dos grupos distintos.

No hay que forzar la integración de alguna tarjeta en los grupos conformados. En caso de no poder relacionar una tarjeta con los temas que surgieron, se sugiere integrar un grupo de “Varios”.

Cuando se termine de organizar las tarjetas en grupos, se pondrá cada grupo en un sobre.

### **Proponer grupos**

Los sobres se distribuyen entre los participantes. Cada participante revisará las tarjetas incluidas en el sobre que le correspondió y anotará en una tarjeta en blanco y de manera sintética, el

contenido común que une a estas tarjetas. También, en la parte posterior de la tarjeta anotará una síntesis de los problemas (hechos) agrupados, tomando en cuenta las siguientes pautas:

- Los títulos de los sobres deben ser sencillos y claros.
- Deberán estimular a los participantes e iniciarse con la palabra “Nosotros”.
- No deberá enlistar nuevamente los problemas (hechos), sino identificar y sintetizar la naturaleza común de éstos

### **Acordar grupos**

El título y síntesis redactados por cada participante, serán el punto de partida para deliberar nuevamente, hasta que se logre elaborar una síntesis definitiva aprobada por todos.

### **Relacionar grupos**

Una vez que se han rotulado los sobres, se iniciará nuevamente la dinámica utilizando los sobres como si fueran tarjetas. Los sobres relacionados se agruparán y se elaborará un título y una síntesis para ellos, buscando que todas las ideas queden agrupadas en tres o cinco grandes temas que se subdividen en grupos más pequeños.

### **Presentar resultados**

Los resultados pueden presentarse de diversas maneras, lo importante es poder visualizar los diversos niveles de agrupación encontrados.

### **Identificar Prioridades**

Una vez elaborada la clasificación, se procede a reconocer los grupos donde se ha presentado una mayor recurrencia de problemas.

### **Proponer soluciones**

Se puede aplicar nuevamente la técnica para elaborar propuestas de atención a los problemas planteados. Los participantes anotan en tarjetas en blanco propuestas de solución, las relacionan y acuerdan grupos. Relacionan los grupos y elaboran un diagrama de árbol o un cuadro sinóptico, similar al anterior, para presentar los resultados.

### **Establecer compromisos**

Una vez definidas las propuestas de solución, cada participante, define los compromisos que puedan asumirse en relación con las propuestas de solución. En tarjetas se anotaran las acciones a realizar, como y quien las realizará y cuando.

Para terminar, se integran los compromisos para su seguimiento y control.

### **Ejemplo:**

El coordinador (a) El representante de Academias, convoca a una reunión a todos los profesores integrantes de la academia en Administración.

Con la finalidad de Revisar el Programa académico de la Licenciatura en Administración y proponer la actualización de la misma.

1. Una vez reunidos los integrantes de la academia, en la sala de Juntas de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas; el coordinador (a) distribuye tarjetas en blanco entre todos los participantes.
2. El coordinador (a), solicita a los participantes anoten en las tarjetas los aspectos a analizar para la actualización del Programa Académico, en base a los siguientes criterios:
  - Los factores o hechos se anotaran de manera concreta.
  - No se anotaran causas, consecuencias ni juicios.
  - Las propuestas deben ser precisas y de fácil comprensión.
  - Registrar el nombre en su tarjeta.
3. Una vez terminada la actividad, entregaran las tarjetas al coordinador, quien las revolverá y las distribuirá entre los participantes.
4. Cada participante leerá en silencio la tarjeta que le toco, procurando memorizar los aspectos que cada una aborda.
5. En voz alta y por turno irán leyendo cada una de las tarjetas y se colocaran en la mesa, si alguno de los participantes considera que una de sus tarjetas contiene un problema o tema relacionado con la tarjeta que se leyó solicitara permiso para leerla, si todos están de acuerdo colocaran la tarjeta con la que la anteriormente leída, para ir las agrupando.
6. Si hay dudas acerca del contenido el coordinador hará las preguntas pertinentes a quien elaboro la tarjeta para aclarar su significado.
7. En caso de no relacionar una tarjeta con los temas el coordinador integrara un grupo de “varios”.
8. Una vez terminadas las tarjetas en grupos serán colocadas en un sobre.
9. Los sobres se distribuyen entre los participantes, cada participante revisara las tarjetas concluidas en el sobre que le toco y en una tarjeta en blanco de manera sintética anotara las propuestas agrupadas.
10. El título y síntesis redactado por cada participante, será el punto de partida para deliberar nuevamente, hasta lograr una síntesis definitiva aprobada por todos.
11. Una vez rotulados todos los sobres con el título, iniciara nuevamente la dinámica, utilizando los sobres como si fueran tarjetas.
12. Los sobres relacionados se agrupan y se elabora una síntesis por cada uno de ellos.
13. Una vez clasificados se procede a reconocer donde se ha presentado una mayor concurrencia de propuestas.
14. Una vez concretadas las propuestas cada participante define los compromisos, que puede asumir en relación a las propuestas, en cada tarjeta se describen las acciones a realizar, como quien y cuando se realizan.

#### **g) Identificación de los resultados y trayectoria.**

Esta actividad consiste en reunir evidencias: hechos, cambios observables y de preferencia juicios u opiniones documentados.

Su aceptación como evidencia está en función del nivel de voracidad de la misma.

Una evidencia será aceptada como veraz si es la mejor informada (en cantidad y calidad de información) y la más soportada por el consenso. (Con la capacidad de entender y emplear información) en un ambiente de dialogo y reflexión.

#### **h) Análisis y síntesis, contrastación y valoración.**

Consiste en contrastar los objetivos resueltos y trayectoria del sistema con su contexto, bajo los criterios previamente diseñados. Conjuntamente se analizan las variables y sus relaciones y se clasifican y/o cuantifican, llegándose a una síntesis acordada, los puntos en conflicto podrán ventilarse mediante un proceso de negociación.

Es un proceso de análisis y síntesis en donde habrá que hacer un balance del desempeño del sistema, apoyándose en la respuesta de las preguntas:

- ¿Qué influencia recibe el coordinador?
- ¿Cómo aumentar la “neutralidad u objetividad?
- ¿Cómo mejorar la utilidad del manual de procedimientos?
- ¿Los resultados son incuestionables?

Y otras que se desprenderán de la evaluación del sistema.

Los aspectos no acordados por consenso y la vía de negociación se turnan al coordinador.

Dependiendo del método o métodos elegidos para la elaboración del manual, se puede hacer ponderaciones, calificaciones sumas ponderadas, efectividad de costos, jerarquías, encuestas, debates, experimentos, test, o seguir cualquier otro tipo de procedimientos.

Se puede emplear algunas técnicas para el apoyo de esta actividad como el árbol de problemas, análisis causa-efecto, reuniones de reflexión y diseño, grupos nominales.

El árbol de Problemas en una técnica participativa que ayuda a desarrollar ideas para identificar el problema y organizar la información recolectada, generando un modelo de relaciones causales que lo explican.

Esta técnica facilita la identificación y organización de las causas y consecuencias de un Problema. Por tanto es complementaria, y no sustituye, a la información de base.

- **El tronco del árbol** es el problema central.
- **Las raíces** son las causas.
- **La copa** los efectos.<sup>28</sup>

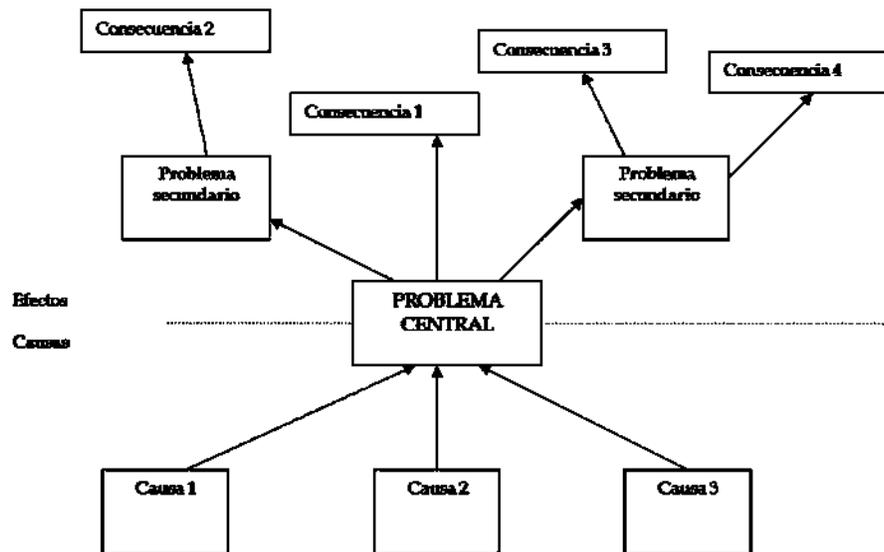
La lógica es que cada problema es consecuencia de los que aparecen debajo de él y, a su

---

<sup>28</sup> <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/>

vez, es causante de los que están encima, reflejando la interrelación entre causas y efectos, como se ilustra en la gráfica siguiente:

ILUSTRACIÓN 29 GRAFICA DEL ARBOL DE PROBLEMAS



### i) Generación de escenarios.

La elaboración del manual de procedimientos de las coordinaciones de la FCCA, tiene no solo que ver con las valoraciones presentes si no también con observaciones, oportunidades y aspiraciones del sistema para el mediano y largo plazo.

Para imprimirle una dimensión estratégica a la elaboración del manual y orientarla hacia una mejora continua, es pertinente la generación de escenarios exploratorios y anticipativos para analizar los posibles impactos y reacciones de las diferentes realidades, trayectorias y valoraciones que en el futuro puedan ocurrir.

Los sujetos para la elaboración del manual generan escenarios, con base a los resultados relevantes, trayectorias analizadas, lo que permitirá ofrecer recomendaciones oportunas y precisas a los actores del proceso (proceso de elaboración). Con esto posteriormente se negociará hasta llegar a niveles de consensó apropiados que permitan asumir una postura final y tomar decisiones.

En la construcción de escenarios se puede emplear la matriz de impactos cruzados, Delphi Dependiendo de la disponibilidad de tiempo dinero y relevancia.

**La matriz de Impacto Cruzado** fue desarrollada por Theodoreb Gordon y Holaf Helmer en 1966, consiste en hacer una exploración del futuro sobre la base de una serie de eventos, que puede o no ocurrir dentro de un horizonte temporal considerado, de tal forma que el término "Evento"

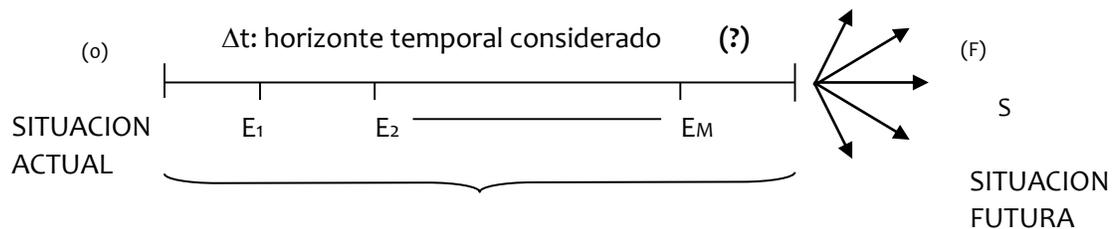
se refiere a una hipótesis que puede o no ser cierta, según que tal evento ocurra o no en el tiempo estimado.

Dentro de este orden de ideas, los escenarios futuros que pueden presentarse, dependerán estrictamente de la ocurrencia o no-ocurrencia de los eventos visualizados como la (base del pronóstico) por el grupo de expertos. Dicho en otras palabras: la dinámica de los acontecimientos factibles de presentarse, conformarán el abanico de los escenarios que describen el futuro posible.

Ahora bien, no basta con identificar un conjunto de evento cuyas combinatorias de ocurrencia especifiquen los escenarios futuros posibles; sino que también es necesario establecer las inter-relaciones en cuanto a la ocurrencia entre unos y otros, esto es, el impacto cruzado en las ocurrencias de los mismos.

Este punto es esencial para poder entender la lógica en el uso de ésta técnica prospectiva: la ocurrencia de un evento dado puede impactar positiva o negativamente la ocurrencia de otro evento dado.

ILUSTRACIÓN 30 DIAGRAMA DE LA LOGICA DEL PROCESO PROSPECTIVO



#### j) Valoración del sistema.

En esta actividad se tiene como propósito la emisión de juicios y recomendaciones preliminares con la cual se concluye la etapa de la valoración.

Es la explicación (comprensión y conocimiento) de las causas y discrepancias que han conducido a tener los resultados y trayectoria presentes y vislumbrar los impactos y reacciones futuras.

Se pueden emplear técnicas como reuniones de reflexión y diseño, grupos nominales, matrices de impacto, Electre, Delphi, etc.

**Técnica Electre:** (Élimination Et Choix Traduisant la Réalité). Método desarrollado por B. Roy. Utiliza relaciones binarias para evaluación multicriterio basado en concordancias (ventajas relativas) y discordancias (máxima desventaja aceptada).

## **AFINACIÓN DE RESULTADOS**

### **K) Negociación General y recomendaciones finales.**

Esta actividad es independiente a las negociaciones particulares que realizan otros sujetos de la elaboración, esta hace referencia a la que el coordinador principal realiza con base a las valoraciones anteriores.

El propósito es satisfacer las expectativas de la sociedad con resultados académicos y productos de educación de calidad, que motivan a los involucrados a superarse continuamente en busca de una mejora continua.

#### **l) Seguridad del proceso e instrumentos.**

La validez y confiabilidad del proceso e instrumentos debe hacerse considerando la credibilidad transferibilidad, dependencia y conformidad de las realidades construidas y de los juicios emitidos, por los representantes de las coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, quienes integran el grupo para la elaboración del Manual de Procedimientos, así como cuando sea posible y pertinente, buscar la confiabilidad y validez interna y externa ente los integrantes del grupo como lo hace el método experimental.

## **DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS.**

### **m) Elaboración del informe final.**

Consiste en resumir en un documento las consideraciones iniciales y los resultados de cada una de las actividades del proceso que se llevó a cabo en la Elaboración del Manual de Procedimientos.

Por ser un documento dirigido al Director a) de la F.C.C.A., el documento incluye una visión sintética del sistema evaluado, los lineamientos de política del contexto, de la institución y del sistema particular, así como los objetivos y metas del sistema. Además incluye la manera final en que el Manual fue conceptualizado.

Presenta los criterios de evaluación y el resultado del análisis además la síntesis de cada Coordinación. Dos escenarios contrastados y la valoración resultante, así como las recomendaciones finales.

### **n) Difusión de resultados.**

Una vez que se obtiene la autorización del manual por parte del Director se imprime y se procede a distribuirlo en cada una de las Coordinaciones Integrantes de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, además de entregar una impresión a la área de Acreditación y Mejora continua de la F.C.C.A.

Todo lo que vaya en dirección de motivar la superación en forma no agresiva será bienvenido por todos los involucrados.

Para los fines comunes se debe preparar un documento donde se informe del Manual de Procedimientos además de conocer el nombre de los destinatarios para poder organizar convenientemente la distribución y asegurarse de que cada interesado ha recibido el ejemplar que le corresponde.

Un aspecto importante de esta actividad es dejar la “puerta abierta” a próximas reuniones de actualización.

Con esta actitud se conduce el proceso de la Elaboración del Manual. Por tal motivo, es recomendable que el proceso de elaboración termine con otro acto integrador, que introduzca la acogida de las recomendaciones y reconozca en la elaboración un proceso necesario, natural y continuo.

Es importante advertir que antes de realizar el proceso en general siempre es conveniente correr pruebas piloto para afinar criterios, detectar dificultades y valorar los posibles impactos por su puesta en marcha.

Finalmente, es conveniente señalar, como algunos autores lo hacen, que el procedimiento propuesto no es lineal. Por ejemplo (Ackoff, 1981), considera desafortunado tener que presentar su esquema por medio de una secuencia de actividades, ya que este no expresa todo lo que quisiera y además las etapas no necesitan un orden específico. De hecho varias etapas son llevadas al mismo tiempo y continuamente, y hay que retornar para obtener mayor información o para revisar parte de lo ya ejecutado.

Se pretende que este proceso se vea como una guía, como una base para orientar e impulsar la investigación en la elaboración de manuales y asume la habilidad, el dialogo y la reflexión durante la solución de problemas.

## **2. PASOS SEGUIR DEL MODELO PARA LA ELABORACION DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

Como ya se mencionó un programa social es un conjunto de proyectos orientados a promover el desarrollo académico de la comunidad de manera efectiva. En particular un programa académico.

Un programa académico es un conjunto articulado de acciones planeadas para facilitar el cumplimiento de los objetivos académicos de manera efectiva, contribuyendo así a promover el desarrollo académico de la comunidad y el resto de la sociedad.

Dicho de otra manera, es aquel que garantiza un beneficio a los programas académicos además de certificar la calidad de los programas de estudio, a corto, mediano y largo plazo, de tal forma que coadyuve al desarrollo académico de la comunidad estudiantil y el resto de la sociedad.

Como se analiza en la Acreditación de la Educación Superior, En este marco, el tema de acreditación ha adquirido relevancia en diversos encuentros nacionales e internacionales de docentes, investigadores y responsables de las decisiones en el campo educativo, durante los últimos años. La acreditación de instituciones, programas, grados o curricular con una decidida intervención de la sociedad civil, ha sido un modelo fuertemente impulsado por los países que han tenido una amplia experiencia al respecto. Este modelo de participación de la sociedad civil, busca que las acreditaciones sean voluntarias y que la participación del estado sea mínima.

Es por eso que se propone este Modelo Estratégico para la elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativa, con la finalidad de validar su eficiencia, cabe señalar que el alcance de este modelo será de forma parcial, haciendo mención y recomendación a la aplicación de algunas técnicas de análisis, mencionadas anteriormente.

## **PREPARACIÓN DE PROCESO.**

### **a) Diseño de Lineamientos Generales.**

En base a la Norma ISO 9001:2000, las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, documentan sus procedimientos, es decir los establecen por escrito, los implementan y los mejoran.

Con previa autorización del Director de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas; y Bo.Vo. del Secretario Académico de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, así como la participación de los Encargados de cada coordinación de la misma.

Se convoca a una reunión a los encargados de cada coordinación, con la finalidad de elegir a un coordinador para la elaboración del proyecto; (Manual de Procedimientos).

Los procedimientos documentados y agrupados en el manual nos permiten: disminuir la improvisación y los errores, contribuir a precisar las funciones y responsabilidades de los miembros de la organización, dar una visión global y sistemática del trabajo administrativo de los servicios públicos, ser documentos de consulta, vincular la realidad con los procesos documentos y emprender acciones de mejora.

### **b) Formulación de Fines y Políticas.**

**El objetivo de este proceso es:** Elaboración del Manual de Procedimientos de la Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

**Las políticas:** Se establecen las siguientes políticas para la elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

1. El Manual de Procedimientos se realizara en la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, bajo previa autorización del Director de la mencionada Facultad.

2. Se elegirá a un coordinador para la elaboración y seguimiento del Manual de Procedimientos.
3. El coordinador elegido deberá de estar brindando sus servicios en alguna de las Coordinaciones de la facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
4. Se deberá contar con un capacitador para la elaboración del Manual que cubra los siguientes requisitos:
  - Ser Profesor de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
  - Ser Licenciado en Administración.
  - Ser experto en Tema.
  - Haber realizado trabajos en el campo de los manuales administrativos, que acrediten su competencia para la elaboración de Manuales.
  - Deberá tener a la mano la herramienta que integra de manera consistente, ágil y completa los aspectos de procedimientos metodológicos, con los contenidos teóricos y conceptuales de los temas tratados en el manual
  - Tener la capacidad de lograr un clima de respeto y confianza, validando al otro en relación a su experiencia.
5. El coordinador será el encargado de gestionar el recurso ante la Dirección de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas para la elaboración del Manual.
6. Los participantes en la elaboración del Manual serán cada uno de los encargados de las Coordinaciones perteneciente, a la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas
7. El manual se deberá entregar a la Dirección de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, impreso en una carpeta blanca y con protectores para hojas, además de entregarlo en medio óptico.
8. Se contara con una copia del manual de forma impresa en cada una de las coordinaciones.
9. El Manual estará expuesto de manera visible en cada una de las coordinaciones.
10. El contenido del manual se integrara de la siguiente manera: caratula, Portada, Índice, introducción y Portada por procedimiento o identificación del procedimiento. (Presentación independiente de cada procedimiento en donde además de los datos que se mencionan a continuación, se incluye el índice de lo que contiene cada procedimiento.

**c) Promoción del Proceso.**

Se propone la conformación de grupos de apoyo en el desarrollo del programa para lo cual se sugiere.

- Integración de Grupos de apoyo y facilitadores: en este proceso para la elaboración del Manual de Procedimientos se considera como grupos de apoyo los representantes de cada coordinación de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, cuya función es emitir un diagnóstico de cada procedimiento a elaborar.
- Capacitación de facilitadores: no se encuentra la evidencia de alguna técnica para llevar a cabo la capacitación para los grupos de apoyo.

- Ajuste al diseño del Proceso: no existe evidencia sobre la propuesta de ajuste a la Elaboración del Manual, para lo cual se recomienda aplicar el siguiente cuestionario a los involucrados en la elaboración del Manual.

### **Cuestionario para el diagnóstico del proceso.**

Este cuestionario consiste en una serie de preguntas abiertas y estructuradas para identificar la percepción que tiene el personal que participa en el proceso de la efectividad de sus factores.

Se deben justificar las preguntas cuya respuesta inicial se SI o NO.

1. ¿Qué objetivo del proceso no se está cumpliendo?
2. De acuerdo a su percepción, ¿las características de los productos o servicios cumplen con los estándares establecidos?
3. De acuerdo a su percepción ¿los productos o servicios satisfacen las necesidades de sus usuarios?
4. ¿El proceso tiene una clara relación con la misión, visión, objetivos estratégicos y políticas de la institución?
5. ¿Considera usted que el proceso cuenta con controles que permitan identificar variaciones en su desempeño?
6. ¿Se están ejecutando acciones de mejora en el proceso actualmente?
7. ¿Cuáles considera usted que son los problemas principales en el proceso seleccionado?
8. ¿Cómo considera usted que debería operar el proceso seleccionado (en cuanto a tiempo, costo, productividad etc.)?

9. ¿Cuáles considera usted que son las diferencias entre la forma en que actualmente opera el proceso y la forma en que debería operar?

## **VALORACIÓN DEL SISTEMA**

### **d) Identificación de los sujetos**

¿Para qué se elabora? : Para conocer el Funcionamiento interno de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

¿Para quién se elabora? : Para el personal Administrativo de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

### **e) Definición del sistema y su contexto.**

Es necesario confeccionar un diagrama de contexto para reflejar las personas, software, hardware, instrumentos de adquisición de datos, elementos finales de control etc. Que interactúan con la Elaboración del Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativa; (que se designan como terminales del Procedimiento o entidades externas), así como los flujos de datos que influyen entre si; los cuales pueden ser de entrada y salida.

Para la notación del diagrama de contexto se propone la figura siguiente:

ILUSTRACIÓN 31 DIAGRAMA DE CONTEXTO



Las entidades externas pueden ser: Elementos de Hardware, personas u otro software con los que el sistema interactúa. Los ficheros o base de datos solo se colocan como interfaces en entidades externas que sean otro software. Para el mismo ejemplo que anteriormente se menciona el diagrama de contexto se muestra en la figura siguiente.

Es necesario profundizar, partiendo de los objetivos de principales de la Elaboración del Manual y así definir las tareas del mismo.

Para ello se pregunta ¿Qué se pretende establecer con el Modelo Estratégico para la Elaboración del Manual de Procedimientos?

Se busca que sirva como base en el desarrollo de los Manuales Administrativos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

### **f) Diseño de formas y criterio de valoración.**

Una forma de oficina es un papel impreso que proporciona un espacio para proponer información que debe ser transmitida a otros individuos, departamentos o empresas.

Según (Fincowsky, 1998), la preparación de una forma considerando su objetivo, tipo de información que contendrá, origen, modo de elaboración, procedimientos que se utilizarán, número de copias, usuarios, deberá contener los siguientes requisitos:

#### **ELEMENTOS FUNCIONALES:**

- Identificación
- Logotipo.
- Nombre de la organización.
- Lugar y fecha de elaboración.
- Responsables de la revisión y autorización.
- Carátula, portada, índice general, introducción, parte sustancial del manual, diagramas y anexos.
- Formatos de hojas intercambiables para facilitar su revisión y actualización en tamaño carta u oficio.
- Se sugiere utilizar el método de reproducción en una sola cara de las hojas.
- Se sugiere utilizar separadores de divisiones para capítulos y secciones del manual.

#### **ORDEN Y PASOS DE LOS COMPONENTES DEL MANUAL:**

- Presentación.
- Objetivos.
- Áreas de aplicación.
- Responsables.
- Políticas.
- Descripción de los procedimientos.
- Formatos.
- Diagramas de flujo.
- Terminología.

#### **CONDICIONES PARA SU ELABORACIÓN:**

- Portada con identificación y nombre del procedimiento a describir, así como el logotipo de la organización.
- Objetivo claro del procedimiento que se detallara.
- Tener claramente definidos los responsables y el alcance de la tarea a realizar.
- Describir las actividades correctamente de cada procedimiento.
- Llevar a cabo el seguimiento de las acciones a través de una serie de formatos, documentos, mensajes, comunicados etc.

- Incluir diagramas de flujo que permita saber cuál es la secuencia de la información de los documentos a lo largo del procedimiento.

### CLASES DE FORMAS

- De inicio
- De Actividad
- Decisión
- Documento
- De archivo
- Conector
- Dirección de Flujo
- Conector
- Dirección de Flujo
- Conector de Pagina
- Nota Aclaratoria

### VISUALIZACIÓN

- *Unidad.* Debe existir unidad en el trazo para que una forma mantenga una imagen homogénea y proporcional.
- *División Modular.* El modulo permite homogeneizar y estandarizar los datos en función de la saturación de forma, por lo que debe ponerse especial atención en la conservación de su tamaño, colocación, lo cual permite apreciar, mejor los datos y aprovechar los espacios en forma más racional.
- *Claridad.* Una distribución correcta y accesible facilita la comprensión para el llenado y utilización de datos.
- *Agrupación y Jerarquización.* La distribución de datos en una forma debe efectuarse de acuerdo con su importancia.
- *Saturación.* La delineación de una forma debe prever solo la integración de los datos requeridos para su complementación lo cual evita que se recargue en exceso.
- *Movimiento.* La distribución lógica en una forma facilita su llenado por medio del movimiento en espiral, lo cual imprime una dinámica ágil a su contenido.
- *Ritmo.* La distribución de datos en una forma debe contar con un ritmo que permita a un lector o usuario percibir su secuencia.
- *Imagen residual.* La distribución de una forma debe ser tan versátil que permita agregar diversos recursos de apoyo y de imagen, los que permiten fijar en la memoria del usuario determinando tipo de mensajes y/o información.

## **SELECCIÓN DE PRODUCTOS Y PRESENTACIÓN.**

- Hojas
- Protectores de hojas
- Carpeta blanca 3 aros

## **ELEMENTOS MATERIALES**

- Papel
- Tintas y Carbones
- Equipo de Computo
- Impresora
- C.D.
- Software

## **FORMAS Y CONTENIDOS POR CADA PROCEDIMIENTO**

- Nombre de la Organización.
- Título del manual.
- Fecha
- Numero de Hojas
- Nombre del Departamento o Coordinación.
- Numero de Hojas.
- Nombre del Procedimiento.
- Código del procedimiento
- Responsable
- Objetivo o del procedimiento.
- Alcance.

**Cuadro 2.1 Ejemplo del Procedimiento de Prácticas profesionales**

	<b>Facultad de Contaduría v Ciencias Administrativas</b>			
	Manual de Procedimientos de las Coordinaciones de la F.C.C.A.		Fecha:	Clave: PR-P.PROF-001
		Página:	de	
<b>Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales</b>				
<b>GENERALIDADES DEL PROCEDIMIENTO</b>				
<b>Nombre de Procedimiento:</b>	Liberación de Prácticas Profesionales.			
<b>Responsable:</b>	Representante de la Coordinación			
<b>Objetivo del Procedimiento:</b>	Que los alumnos de la F.C.C.A apliquen sus conocimientos contables, administrativos e informáticos en instituciones públicas y privadas.			
<b>Políticas y Normas de Alcance:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trámite necesario para la Titulación.</li> <li>• Duración 1920 hora (2 años)</li> <li>• Estar cursando el tercer semestre en adelante en la F.C.C.A. de cualquier carrera.</li> <li>• Mínimo permanecer 6 meses en el lugar de elección. Cada 6 meses presentar constancia de asistencia.</li> <li>• Si presenta Prac. Prof. en Despacho Contable, presentar Cedula Profesional del Responsable</li> <li>• En caso de estar en Dependencia de Gobierno o Empresa Privada, presentar oficio en hoja membretada.</li> </ul>			
<b>Alcance:</b>	Alumnos, Empresas Públicas y Privadas.			

La Descripción del procedimiento (Es donde se indica de forma descriptiva paso por paso como se debe realizar el procedimiento.

**Cuadro 2.2 Descripción del Procedimiento:**

**Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas**



Manual de  
Procedimientos de las  
Coordinaciones de la  
F.C.C.A.

Fecha:	Clave: PR-P.PROF-001
Página:	de

**Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales**

1. PROCEDIMIENTO DE : PRACTICAS PROFECIONALES			
Paso	¿QUIEN LO HACE?	¿QUÉ HACE?	FORMAS EMPLEADAS
1	<b>Alumno de la FCCA</b>	Solicita a la Coordinación de Servicio Social y Prácticas Profesionales, una carta de aceptación en donde se tiene contemplado brindar prácticas profesionales. (Proporcionando sus datos)	
2	<b>Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la F.C.C.A.</b>	Analiza el estatus del alumno. <i>¿El alumno puede proporcionar sus prácticas profesionales?</i> <b>Si:</b> Solicita información acerca del lugar donde proporcionará sus prácticas. <i>Continúa con paso 3.</i> <b>No:</b> Informa al alumno la decisión tomada. TERMINA PROCEDIMIENTO	
3	<b>Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la F.C.C.A.</b>	Expide Carta de Aceptación de Prácticas Profesionales con los datos que proporciona el alumno.	<b>F-01</b> Carta de aceptación de Prácticas Profesionales
4	<b>Alumno de la FCCA</b>	Solicita a la institución una constancia de asistencia, describiendo las actividades que realizó en la misma.	<b>F.02</b> Constancia de asistencia.
5	<b>Alumno de la FCCA</b>	Entrega la constancia de asistencia a la Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la FCCA.	

1. PROCEDIMIENTO DE : PRACTICAS PROFECIONALES			
Paso	¿QUIEN LO HACE?	¿QUÉ HACE?	FORMAS EMPLEADAS
6	Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la F.C.C.A.	Revisa que la constancia de asistencia venga debidamente requisitada. <i>¿Viene debidamente requisitada?</i> <b>Si:</b> Continúa con paso 7. <b>No:</b> Realiza las observaciones correspondientes para su corrección. Continúa con paso 5.	F.02 Constancia de asistencia.
7	Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la F.C.C.A.	Expide Formato de Terminación de Prácticas Profesionales	F-03 Carta de Terminación de Prácticas Profesionales
8	Institución / Área responsable de Liberación de Prácticas Profesionales	Expide carta de terminación de Prácticas Profesionales al interesado.	F-03 Carta de Terminación de Prácticas Profesionales
9	Alumno de la FCCA	Entrega carta de terminación de Prácticas Profesionales a la Coordinación.	F-03 Carta de Terminación de Prácticas Profesionales
10	Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la F.C.C.A.	Recibe la carta de Terminación de prácticas Profesionales junto con dos copias firma y sella de recibido.	F-03 Carta de Terminación de Prácticas Profesionales
11	Coordinación de Prácticas Profesionales y Servicio Social de la F.C.C.A.	Solicita al alumno acuda a la biblioteca de la FCCA a solicitar comprobante de no adeudo de libros.	
12	Alumno de la FCCA	Solicita al responsable de la biblioteca el comprobante de no adeudo de libros.	
13	Responsable de biblioteca	Revisa en su base de datos si adeuda libro el alumno.	

TESIS

		<i>¿Adeuda libros?</i> <b>Si:</b> Cobra la cuota de recuperación correspondiente. <b>No:</b> Continúa con paso 14.	
14	<b>Responsable de biblioteca</b>	<i>Expide el comprobante de no adeudo y lo entrega al alumno interesado.</i>	<b>F-04</b> Comprobante de no adeudo de libros.
15	<b>Alumno de la FCCA</b>	<i>Entrega el comprobante de no adeudo a la secretaria en turno de la dirección.</i>	<b>F-04</b> Comprobante de no adeudo de libros.

Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas



Manual de  
Procedimientos de las  
Coordinaciones de la  
F.C.C.A.

Fecha:  | Clave: PR-P.PROF-001

Página:  de

1. PROCEDIMIENTO DE : PRACTICAS PROFECIONALES			
Paso	¿QUIEN LO HACE?	¿QUÉ HACE?	FORMAS EMPLEADAS
16	Secretaria de la Dirección en turno	Elabora Oficio de Liberación de Prácticas Profesionales.	F-05 Oficio de libración de prácticas profesionales.
TERMINA PROCEDIMIENTO			

Elaboró:

Revisó:

Autorizó:

Fecha de Elaboración:

Fecha de Actualización:

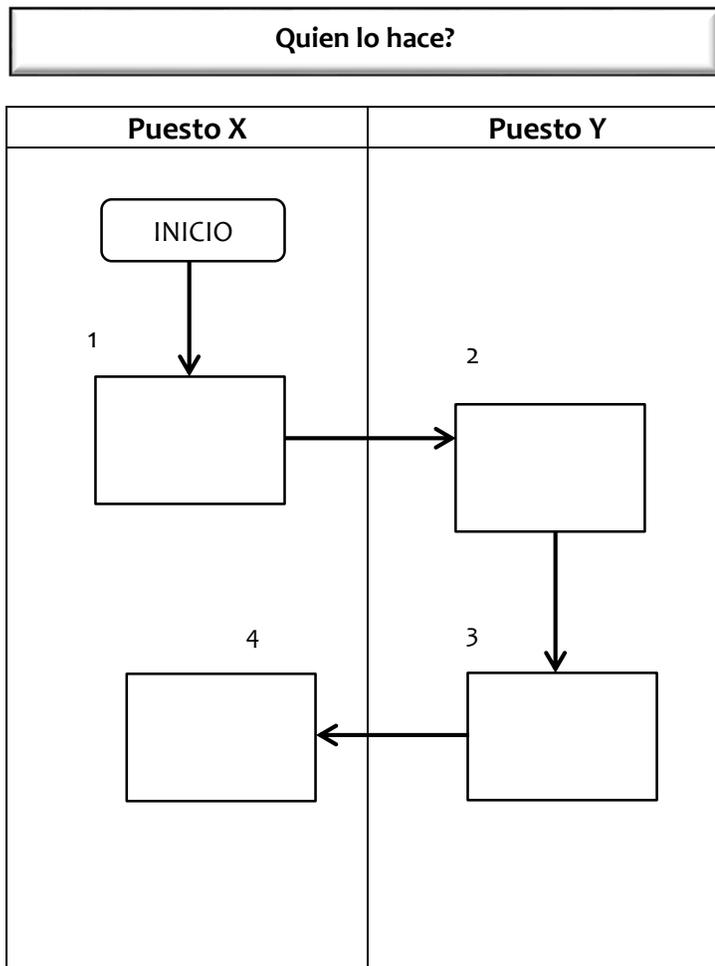
**Diagramas de Flujo:** es la representación gráfica pasa por paso, del procedimiento y/o recorrida de la documentación que se genera en el mismo, incluyendo las dependencias que intervienen en cada actividad descrita.

**Trazado del Diagrama:** a continuación se establece el criterio de elaboración de los diagramas de flujo para los procedimientos:

El diagrama se trazó en sentido vertical descendente y de izquierda a derecha, incluyendo en las columnas los diferentes puestos que intervienen en el procedimiento, indicando el nombre de los mismos en la parte superior de la columna respectiva, es decir, quien lo hace.

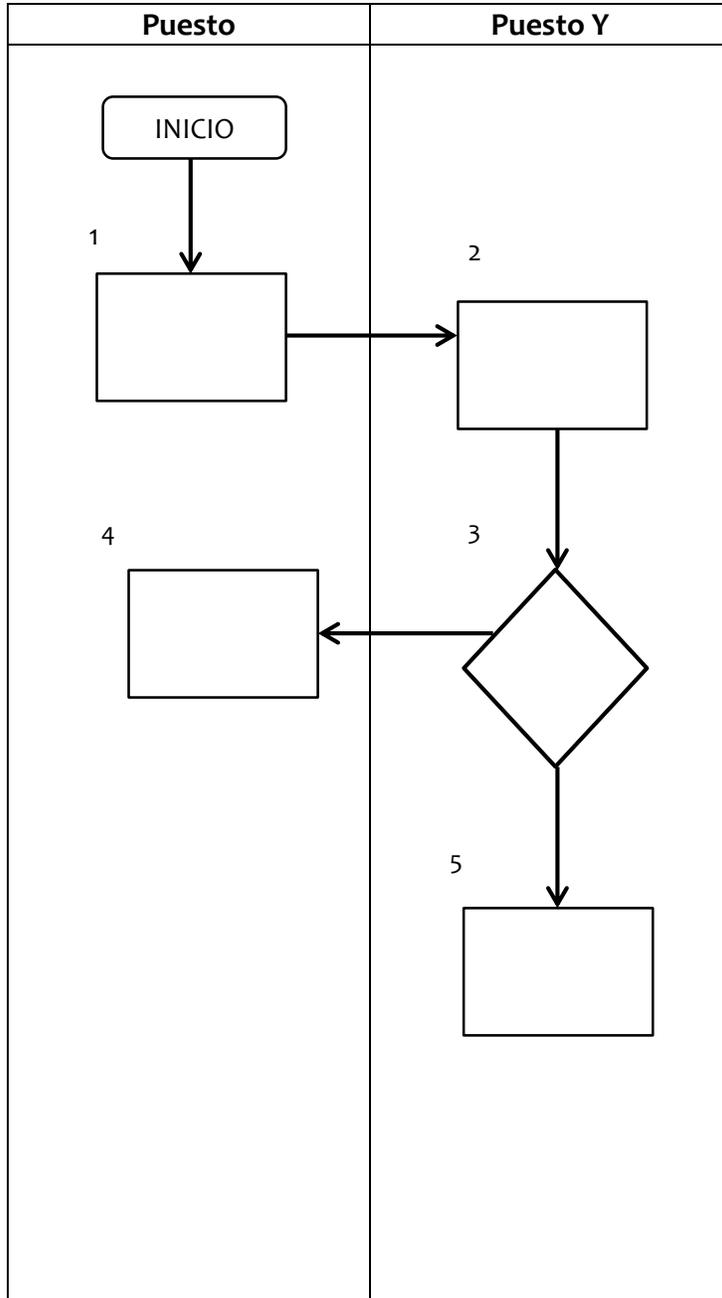
En la primera columna de la izquierda se describe la actividad a realizar en forma detallada es decir el que hacer.

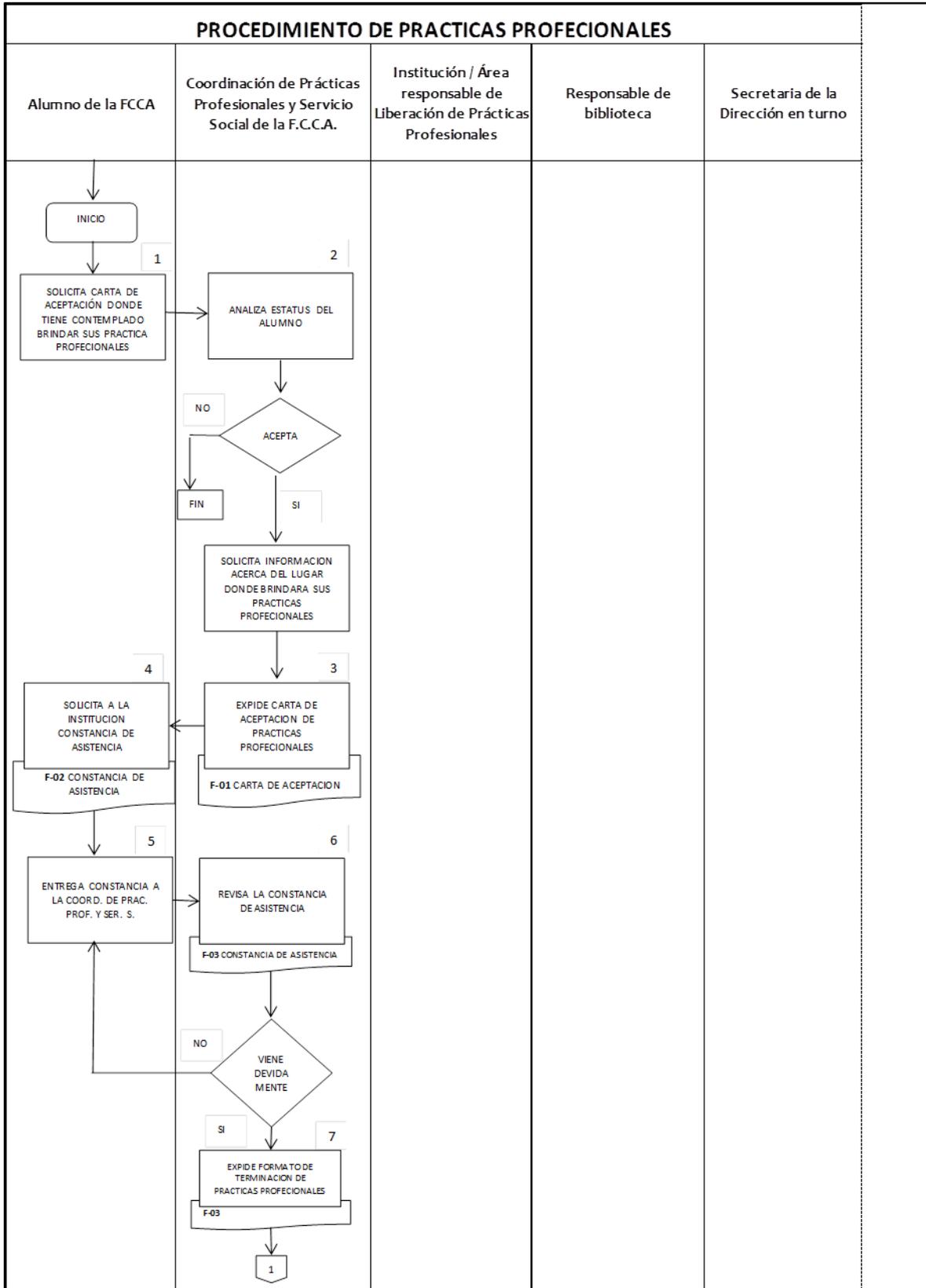
**Cuadro 2.3 Diagramas de Flujo:**

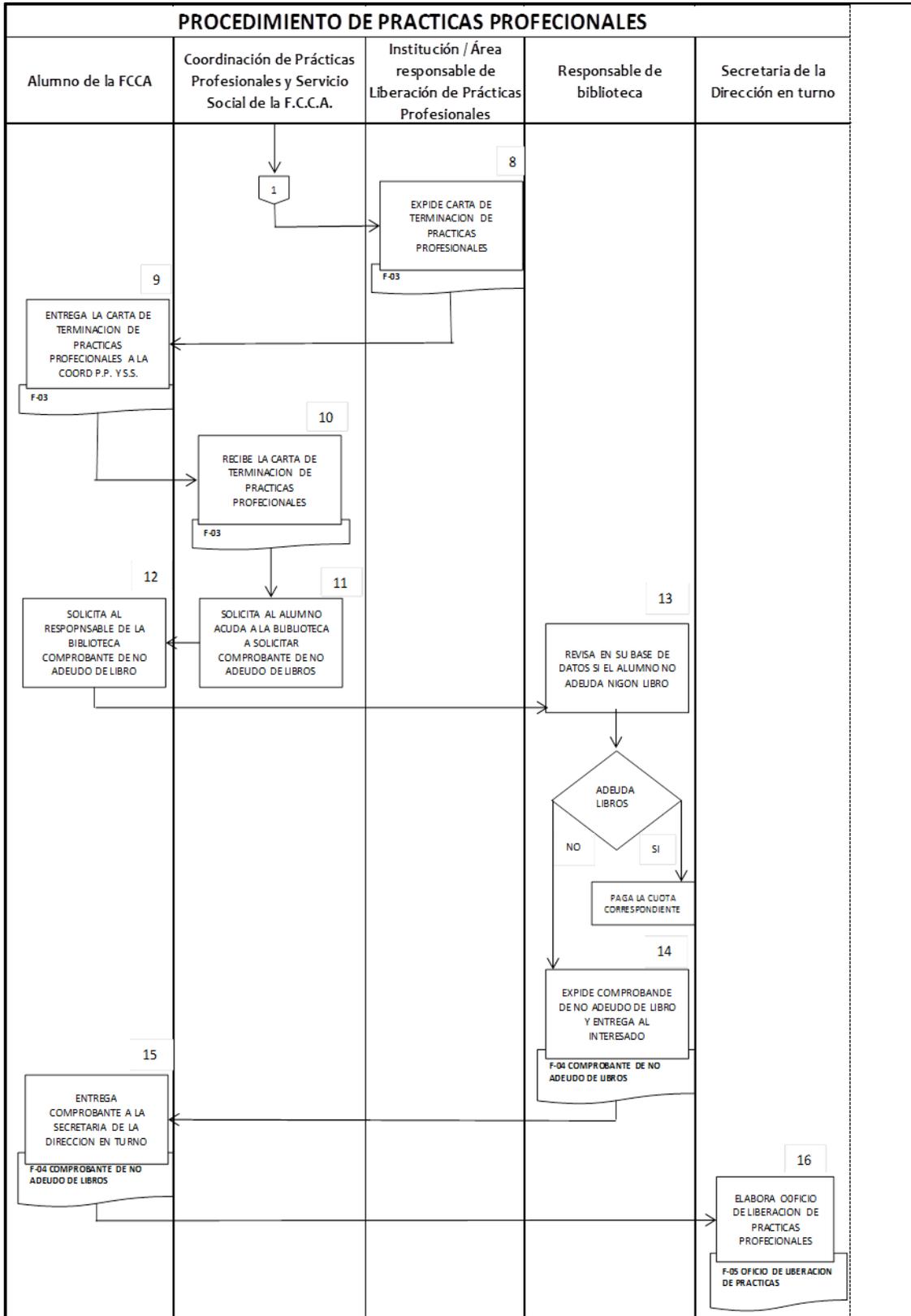


El símbolo de decisión genera dos opciones:

**Quien lo hace?**







- Glosario de Términos (Concepto o definición de alguna palabra que contiene el manual y que por alguna razón resulta confuso o poco conocidas.
  - Anexos o formas (Según Rodríguez Valencia, p. 113) Las formas son un apoyo en que se pueden recoger de manera sistemática y coordinada, datos e información.
11. Se recomienda la revisión y actualización del manual periódicamente por lo menos cada seis meses. (Joaquin, Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas, 2002).

## FORMATOS:

### a. Formas Empleadas e Instructivo de Llenado:

**Facultad de Contaduría v Ciencias Administrativas**



Manual de  
Procedimientos de las  
Coordinaciones de la  
F.C.C.A.

Fecha:			
Página:		de	

**RELACIÓN DE FORMAS**

Clave del Procedimiento	No. de Forma empleada	Concepto
PR-P.PROF-001	01	Carta Aceptación Prácticas Profesionales.
PR-P.PROF-001	02	Constancia de Asistencia
PR-P.PROF-001	03	Carta de Terminación de Practicas Profesionales
PR-P.PROF-001	04	Comprobante de no adeudo de libros de la biblioteca
PR-P.PROF-001	05	Oficio de liberación de Practicas Profesionales.

**Forma 01: Carta de Aceptación de Practicas Profesionales.**



UNIVERSIDAD MICHOACANA  
DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FAC. DE CONT. Y CS.  
ADMIVAS. –

OF. No. 000/Año

A quien corresponda.

Por este conducto me permito hacer de su conocimiento que se le autoriza dar sus prácticas profesionales al C. \_\_\_\_\_, con matrícula \_\_\_\_\_ mismo que cursa el \_\_\_\_\_ semestre de la Licenciatura en \_\_\_\_\_  de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, en \_\_\_\_\_  a cargo de \_\_\_\_\_

Se extiende la presente a solicitud del interesado.

ATENTAMENTE:

C. c. p. Interesado (a)   
Expediente

### **Instructivo de Llenado de la Forma 01: Carta de Aceptación de Prácticas profesionales**

<b>NO DE PASO</b>	<b>DESCRIPCION DE LLENADO DE LA FORMA</b>
1	Logotipo y Nombre de la Institución
2	Siglas de la Institución numero de oficio y año en que fue girado el oficio.
3	Nombre a quien se gira la carta de aceptación.
4	Nombre del Alumno, matrícula, semestre y Licenciatura que se encuentra cursando.
5	Nombre de la Institución donde Brindara sus Practicas Profesionales
6	Nombre del responsable encargado de liberar las prácticas profesionales.
7	Nombre y Cargo de la Coordinación del Servicio Social y Practicas Profesionales de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
8	Expedición de copia al interesado y para el expediente.

**Forma 02: Constancia de Asistencia.**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

1 

Morelia, Mich. oo de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2

Asunto: Constancia de Asistencia de Prácticas Profesionales.

A quien Corresponda: 3

Por este conducto me permito hacer de su conocimiento que el C. \_\_\_\_\_

Que cursa el \_\_\_\_\_ semestre de la carrera de la Licenciatura en \_\_\_\_\_ de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas con matricula \_\_\_\_\_ 4 realizo sus PRACTICAS PROFECIONALES en \_\_\_\_\_ 5 a cargo de \_\_\_\_\_ 6

En el periodo comprendido de \_\_\_\_\_ 7 llevando a cabo las siguientes actividades:

1. \_\_\_\_\_ 8

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

ATENTAMENTE.

9

## Instructivo de Llenado de la Forma 02: Constancia de Asistencia

NO DE PASO	DESCRIPCION DE LLENADO DE LA FORMA
1	Logotipo y Nombre de la Institución
2	Fecha de Expedición de la Constancia de Asistencia.
3	Nombre y Cargo a quien va dirigida la Constancia de Asistencia
4	Nombre del alumno así como el semestre licenciatura que cursa además de su matrícula.
5	Nombre de la Institución donde Brinda sus Prácticas Profesionales.
6	Nombre del responsable encargado de liberar las prácticas profesionales.
7	Periodo comprendido de la Liberación de Prácticas Profesionales (cada 6 meses).
8	Descripción de Actividades que realiza el Alumno donde brinda sus Prácticas Profesionales.
9	Nombre, Cargo y Firma del Responsable de liberar Prácticas Profesionales.

**Forma 03: Carta de Terminación de Practicas Profesionales.**

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

1 

Morelia, Mich. oo de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ 2

Asunto: Constancia de Asistencia de Prácticas Profesionales.

A quien Corresponda: 3

Por este conducto me permito hacer de su conocimiento que el C. \_\_\_\_\_

Que cursa el \_\_\_\_\_ semestre de la carrera de la Licenciatura en \_\_\_\_\_ de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas con matricula \_\_\_\_\_ 4 realizo sus PRACTICAS PROFECIONALES en \_\_\_\_\_ 5 a cargo de \_\_\_\_\_ 6

En el periodo comprendido de \_\_\_\_\_ 7 llevando a cabo las siguientes actividades:

1. \_\_\_\_\_ 8
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

ATENTAMENTE.

9

### Instructivo de Llenado de la Forma 03: Carta de Terminación de Practicas Profesionales.

NO DE PASO	DESCRIPCION DE LLENADO DE LA FORMA
1	Logotipo y Nombre de la Institución
2	Fecha de Expedición de la Constancia de Asistencia.
3	Nombre y Cargo a quien va dirigida la Constancia de Asistencia
4	Nombre del alumno así como el semestre licenciatura que cursa además de su matrícula.
5	Nombre de la Institución donde Brinda sus Prácticas Profesionales.
6	Nombre del responsable encargado de liberar las prácticas profesionales.
7	Periodo comprendido de la Liberación de Prácticas Profesionales (2 años, 1920 horas).
8	Descripción de Actividades que realiza el Alumno donde brinda sus Prácticas Profesionales.
9	Nombre, Cargo y Firma del Responsable de liberar Prácticas Profesionales.

**Forma 04: Comprobante de no adeudo de libros de la biblioteca de la FCCA.**

	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">1</div> <b>COMPROBANTE DE NO ADEUDO DE LIBROS DE LA BIBLIOTECA DE LA FCCA</b>
<b>NOMBRE:</b>	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">2</div>
<hr/>	
<b>FECHA:</b>	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">3</div>
<hr/>	
	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">4</div>
<b>FIRMA DEL BIBLIOTECARIO</b>	
<b>SELLO</b>	<div style="border: 1px solid black; display: inline-block; padding: 2px;">5</div>

**Instructivo de Llenado de la Forma 04:  
Comprobante de no adeudos de libro de la biblioteca.**

NO DE PASO	DESCRIPCION DE LLENADO DE LA FORMA
1	Logotipo y Titulo del Formato
2	Nombre del Alumno de la FCCA
3	Fecha de Expedición del formato
4	Firma del Bibliotecario
5	Sello de la Biblioteca

Es más fácil alcanzar los resultados esperados cuando se utilizan herramientas apropiadas para el propósito perseguido. Es por ello que se propone la herramienta que facilita el logro de los objetivos del sistema (Procesos eficientes).

Los coordinadores que participen en la elaboración del manual deberán recibir capacitación para la utilización de las herramientas que les ayuden a realizar su trabajo.

A continuación se describe la herramienta **Matriz de Valor Agregado** misma que facilita el análisis y mejora de procesos; sin embargo cabe aclarar que se podrá utilizar las herramientas que se considere más convenientes para la mejora de los procesos.

**Matriz de valor agregado**

Es una herramienta que permite analizar cada una de las actividades del proceso a partir de dos dimensiones:

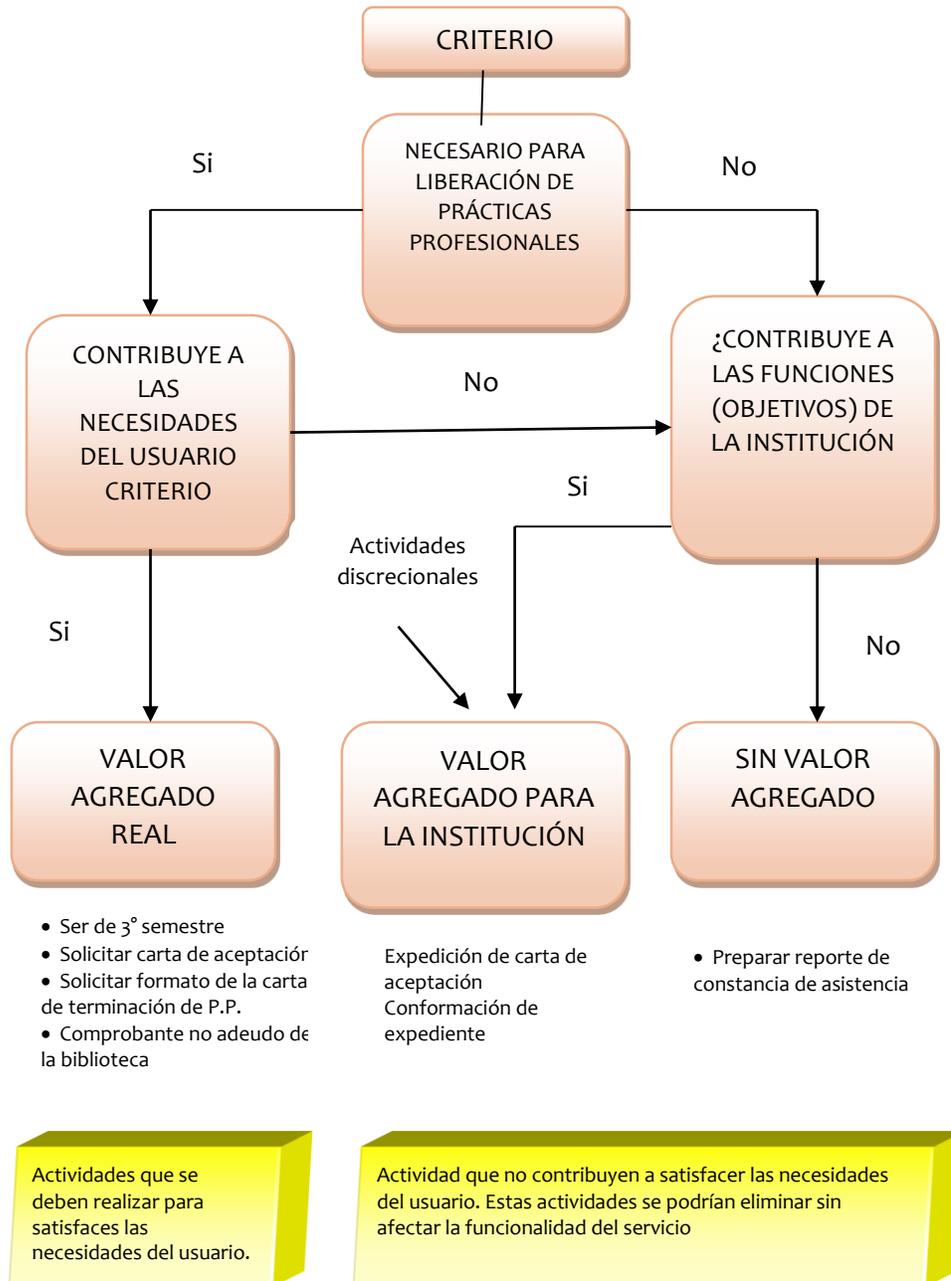
- Agrega o no valor al proceso (criterio)
- Es o no necesaria en el proceso (criterio)

Las combinaciones de estas dos dimensiones son:

- Sí agrega valor y Sí es necesaria.
- No agrega valor pero Sí es necesaria.
- Sí agrega valor pero No es necesaria.
- No agrega valor y No es necesaria.

AGREGA CRITERIO			
		SÍ	NO
N E C E S A R I A	SÍ	MEJORAR	OPTIMIZAR
	NO	TRANSFERIR (a otra área)	ELIMINAR

Para determinar si una actividad agrega valor al proceso se utiliza el siguiente diagrama, considerando que no todas las actividades que no proveen valor agregado han de ser innecesarias; éstas pueden ser actividades de apoyo, y ser requeridas para hacer más eficaces las funciones de dirección y control, por razones de seguridad o por motivos normativos y de legislación; sin embargo, se deben reducir al mínimo el número de estas actividades



### g) Identificación de los resultados y trayectoria

Para cumplir con este paso se recomienda el método de impacto cruzado (Exploración del Futuro Prospectiva) que es un enfoque analítico de las probabilidades de un acontecimiento en un conjunto pronosticado. Estas probabilidades pueden ajustarse en virtud de las opiniones respecto de las interacciones potenciales entre los acontecimientos pronosticados.

El primer paso en un análisis de impacto cruzado es definir los eventos que se incluirán en el estudio. Este primer paso puede ser esencial para el éxito del ejercicio. Obviamente, toda influencia no incluida en el grupo del evento será excluida completamente del estudio. Sin embargo, la inclusión de eventos que no sean pertinentes puede complicar el análisis de manera innecesaria. Dado que el número de interacciones de los pares de eventos que se considerarán es igual a  $n^2 - n$  (donde  $n$  es el número de eventos), el número de interacciones que se considerarán aumenta rápidamente a medida que aumenta el número de eventos. La mayoría de los estudios incluyen entre 10 y 40 eventos.

Una vez que se determina el grupo de eventos, el siguiente paso es calcular la probabilidad inicial de cada evento. Estas probabilidades indican la posibilidad de que cada evento suceda en el futuro.

Los expertos pueden estimar las probabilidades iniciales pero, habitualmente, los grupos de expertos de las distintas disciplinas incluidas en los eventos son los que realizan las estimaciones. Cuestionarios, entrevistas y reuniones grupales también pueden utilizarse para recabar estas opiniones.

El siguiente paso en el análisis es estimar las probabilidades condicionales. Típicamente, los impactos se estiman según la pregunta. "Si el evento  $m$  ocurre, ¿cuál es la nueva probabilidad del evento  $n$ ?" De este modo, si la probabilidad del evento  $n$  se calculara originalmente en 0,50, podría considerarse que la probabilidad de que ocurra el evento  $n$  es de 0,75, si ocurriera el evento  $m$ . La totalidad de la matriz de impacto cruzado se completa formulando esta pregunta para cada combinación de eventos que ocurren y eventos que sufren un impacto.

El cálculo de una gama de probabilidades condicionales que satisfagan este requisito de coherencia es fácil. La probabilidad inicial de un evento puede expresarse de la siguiente manera:

$$P(1) = P(2) \times P(1/2) + P(2c) \times P(1/2c) \quad (1)$$

En la que:

$P(1)$  = probabilidad que ocurra el evento 1;

$P(2)$  = probabilidad que ocurra el evento 2;

$P(1/2)$  = probabilidad que ocurra el evento 1 dada la ocurrencia del evento 2;

$P(2c)$  = probabilidad que no ocurra el evento 2; y

$P(1/2c)$  = probabilidad. que ocurra el evento 1 dada la no ocurrencia del evento 2.

Esta expresión puede modificarse para determinar para  $P(1/2)$ :

$$P(1/2) = \{P(1) - P(2c) \times P(1/2c)\} / P(2) \quad (2)$$

Dado que  $P(1)$  y  $P(2)$  ya son conocidas (la estimación de la probabilidad inicial) y  $P(2c)$  es simplemente  $1 - P(2)$ , sólo  $P(1/2)$  y  $P(1/2c)$ , las probabilidades condicionales, son desconocidas. Al sustituir cero por  $P(1/2c)$  (el menor valor que podría tener), puede calcularse el valor máximo de  $P(1/2)$ . Así:

$$P(1/2) \leq P(1)/P(2) \quad (3)$$

De la misma manera, al sustituir 1,0 por  $P(1/2c)$  (el valor más alto posible para  $P(1/2c)$ ), puede calcularse el valor mínimo de  $P(1/2)$ :

$$P(1/2) \leq \{P(1) - 1 + P(2)\} / P(2) \quad (4)$$

De este modo, los límites para la nueva probabilidad de que ocurra el evento 1 dada la ocurrencia del evento 2 son:

$$\{P(1) - 1 + P(2)\} / P(2) \leq P(1/2) \leq P(1)/P(2) \quad (5)$$

Utilizando la ecuación (5), ahora podemos calcular los límites para el ejemplo utilizado previamente. Si la probabilidad inicial del evento n es 0,50 y del evento m es 0,60, los valores permitidos para la probabilidad de que ocurra el evento n dada la ocurrencia del evento m son 0,17 y 0,83. Sin embargo, cuando la probabilidad del evento n, dada la ocurrencia del evento m, fuera 1,0; entonces la probabilidad inicial del evento n debe ser 0,60 o mayor.

Una vez que se calcula la matriz de impacto cruzado, se utiliza un programa de computación para ejecutar la corrida de calibración de la matriz. Este proceso de corrida de la matriz consiste en seleccionar un hecho al azar para analizarlo, comparando su probabilidad con un número al azar a fin de decidir su ocurrencia o no ocurrencia, y calcular los impactos en todos los demás eventos dada la ocurrencia o la falta de la misma respecto del evento seleccionado. Los impactos generalmente se calculan utilizando la relación entre las chances. A fin de aplicar la técnica de relación entre las chances, las probabilidades iniciales y condicionales de los eventos se convierten en chances, utilizando la siguiente relación:

$$\text{Chances} = \text{Probabilidad} \quad (6)$$

#### 1 - Probabilidad

El impacto del evento m se calcula luego como la relación entre las chances de ocurrencia del evento m, dada la ocurrencia del evento n, con las chances iniciales del evento m. Así, la matriz de impacto cruzado indicada en el Cuadro 1 (abajo) se convertirá en la matriz indicada en el Cuadro 2

cuando se utilicen las chances en lugar de las probabilidades. La relación entre las chances nuevas y las iniciales se utiliza para definir los impactos del evento. De este modo, la ocurrencia del evento 2 da lugar a la posibilidad de que las chances del evento 1 asciendan de 0,33 a 1,50. La relación de las chances que expresan el impacto de la ocurrencia del evento 2 respecto del evento 1 es, entonces, de  $1,50/0,33 = 4,5$ . El Cuadro 3 indica la matriz de la relación total de las chances correspondiente a los Cuadros 1 y 2.

**La probabilidad de este evento será:**

Si este evento ocurre	Probabilidad inicial	1	2	3	4
Evento 1	0.25		0.50	0.85	0.40
Evento 2	0.40	0.60		0.60	0.55
Evento 3	0.75	0.5	0.50		0.60
Evento 4	0.50	0.25	0.70	0.55	

**Cuadro 1. Matriz de probabilidad de impacto cruzado**

**Las chances de este evento serán:**

Si este evento ocurre	Chances iniciales	1	2	3	4
Evento 1	0.33		1.00	5.67	0.67
Evento 2	0.67	1.50		1.50	1.22
Evento 3	3.00	0.18	1.00		1.22
Evento 4	1.00	0.33	2.33	1.22	

**Cuadro 2. Matriz de las chances de impacto cruzado**

**Las chances de este evento se multiplican:**

Si este evento ocurre	Chances iniciales	1	2	3	4
Evento 1	0.33		1.50	1.90	0.67
Evento 2	0.67	4.50		0.50	1.20
Evento 3	3.00	0.55	1.50		1.50
Evento 4	1.00	1.00	3.50	0.41	

la matriz de la relación de las chances de no ocurrencia también pueden calcularse a partir de la información en la matriz de ocurrencia en el Cuadro 1 nuevamente utilizando la ecuación (1):

$$P(I) = P(2) \times P(1/2) + P(2c) \times P(I/2c) \quad (1)$$

Puede determinarse la probabilidad del evento 1 dada la no ocurrencia del evento 2,  $p(1/2c)$ . A partir de estas probabilidades, las relaciones de las chances de no ocurrencia pueden calcularse de la misma manera en que se calculan las relaciones de las chances de ocurrencia.

Una vez que se han determinado las relaciones de las chances, los cálculos continúan de la siguiente manera:

1. Se selecciona un evento al azar del grupo de eventos.

2. Se selecciona un número al azar entre 0,0 y 1,0. Si el número elegido al azar es mayor que la probabilidad del evento, se considera que el evento no ocurriera.
3. Si el evento (y) ocurre, las chances de los otros eventos que ocurren se ajustan de la siguiente manera.

Nuevas chances para el evento i: (chances iniciales del evento i) x (relaciones de las chances de ocurrencia del evento y respecto del evento i).

Si el evento no ocurre, se realizan los mismos cálculos pero se utilizan las relaciones de las chances de no ocurrencia.

4. Los pasos 1,2 y 3 se repiten hasta que se haya estudiado la ocurrencia de todos los eventos.
5. Los pasos 1 y 4 (que representan una ejecución de la matriz) se repiten varias veces.
6. La frecuencia de ocurrencia de cada evento para todas las corridas de la matriz de impacto cruzado determinan la nueva probabilidad de ese evento.

#### **h) Análisis y síntesis, contrastación y valoración.**

Se recomienda para este paso utilizar la técnica de causa efecto.

La finalidad de esta herramienta es ayudar a los equipos de mejora a detectar los diferentes tipos de causas que influyen en un problema, seleccionar los principales y jerarquizarlos.

A este diagrama se le conoce también como: “espina de pescado” o Ishikawa .

Para hacer un análisis básico de las causas y efectos de los problemas se realizan los siguientes pasos:

##### **PASO 1 Definición del problema**

##### **PASO 2 Determinación de los conjuntos de causas**

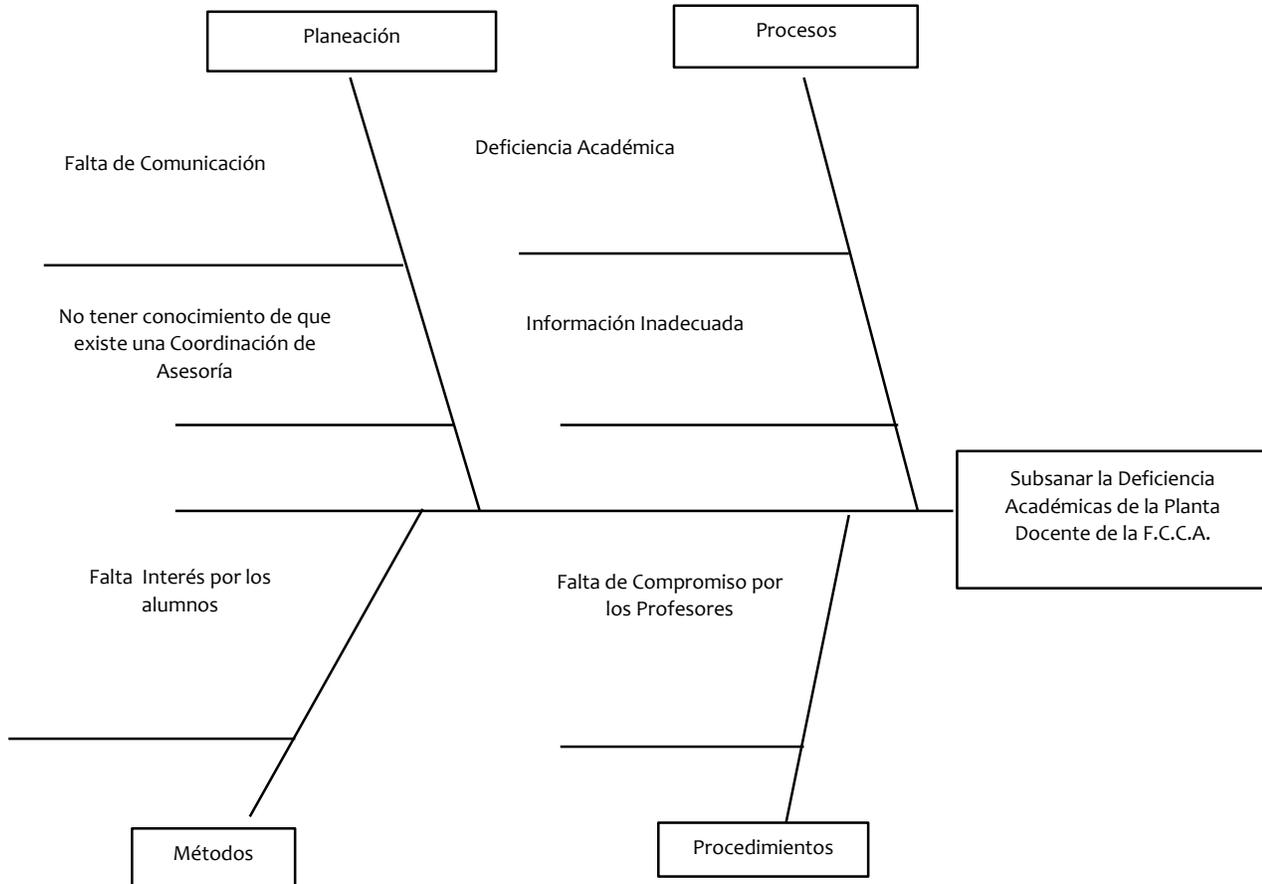
##### **PASO 3 Participación de los integrantes del grupo en una sesión de lluvia de ideas.**

Cada persona debe indicar exactamente a qué conjunto de causas pertenece su idea.

El esquema final de la sesión de lluvia de ideas debe reflejarlas debidamente agrupadas; de esta forma se facilitará su análisis.

#### PASO 4 Revisión de ideas

Se identifica la “espinas” con las causas más recurrentes, y posteriormente, se priorizarán las causas de esa espinas de acuerdo a su recurrencia.



#### i) Generación de escenarios.

En este paso se recomienda hacer uso de la técnica de impactos cruzados que se analizó en el paso g) generación de resultados, a fin de poder estimar los posibles escenarios durante el proceso de elaboración del manual.

#### j) Valoración del sistema

La técnica de *Matrices de impacto* es una excelente opción para culminar con este proceso a fin de validar el sistema, además de que permite mejorar el diseño y la lógica interna del manual identificando de manera oportuna retos y necesidades, con el fin de que el servicio que brinda la institución pueda tomar decisiones pertinentes en torno a su diseño e implementación.

Para ello se analiza a continuación:

La interrelación acciones/factores ambientales es valorada mediante un algoritmo que considera atributos de valoración expedida y que, una vez integrados, permita identificar la mencionada interrelación, así como predecir la magnitud del impacto. Los atributos seleccionados con tal fin son los siguientes:

**Naturaleza.** Hace referencia al carácter beneficioso o perjudicial de las acciones. También se califica el carácter “previsible pero difícil de calificar”, para el caso de efectos cambiantes difíciles de predecir.

**Intensidad (I).** Se refiere al grado de incidencia de la acción sobre el factor. Se califica como *Baja, Media ó Alta*.

**Extensión (EX).** Se refiere al área de influencia teórica del impacto sobre el entorno del proyecto (porcentaje de área, respaldo al entorno, en que se manifiesta el efecto). Se le califica como *Puntal, Parcial Y Extenso* (todo el ámbito).

**Momento en que se produce (MO).** Alude al plazo de manifestación del impacto es decir el tiempo que transcurre entre la aparición de la acción y el comienzo del efecto. Puede ser *Inmediato, Mediato o a Largo Plazo*.

**Persistencia (PE).** Se refiere al tiempo que presuntamente permanecería el efecto desde su aparición y a partir del cual el factor ambiental retornaría a las condiciones previas a la acción, ya sea naturalmente o por la implementación de medidas correctas.

**Reversibilidad (RV).** Se refiere a la posibilidad de reconstrucción de las condiciones iniciales una vez producido el efecto. Es decir, la posibilidad de retornar a las condiciones previas a la acción por medios naturales y una vez que esta deja de actuar sobre el medio. Se le caracteriza como a *corto, mediano y largo plazo e irreversible*.

**Recuperabilidad (RE).** Se refiere a la posibilidad de reconstrucción, total o parcial, del factor afectado como consecuencia de la acción ejecutada. Es decir que refleja la posibilidad de retornar a las condiciones iniciales previstas a la actuación por medio de la intervención humana (introducción de medidas correctoras).

Ponderación de los atributos.

**Para el criterio: INVESTIGACIÓN: “+1Aa3cA”**

TABLA 11 EJEMPLO DE PONDERACION DE ATRIBUTOS

1. NATURALEZA		2. INTENSIDAD		3. EXTENSIÓN		4. MOMENTO EN QUE SE PRODUCE	
+	Beneficioso	1	Baja	a	Puntual	A	Inmediato
-	Perjudicial	2	Media	b	Parcial	B	Mediato
X	Previsible pero difícil de calificar	3	Alta	c	Extenso	C	Largo Plazo
5. PERSISTENCIA (PE)		REVERSIBILIDAD DEL EFECTO (RV)				RECUPERABILIDAD (RE)	
1	Fugaz	a	Corto plazo			A	Mitigable, totalmente recuperable de manera inmediata
2	Temporal	b	Mediano plazo			B	Mitigable, Totalmente recuperable a mediano plazo
3	Permanente	c	Largo plazo			C	Mitigable, parcialmente recuperable.
		d	Irreversible			D	Irrecuperable

## AFINACIÓN DE RESULTADOS.

---

Se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir la validez de un instrumento se refiere al grado hasta el cual las inferencias derivadas de las puntuaciones son significativas.

Asimismo un instrumento será válido cuando está constituido por instrumentos pertinentes y rinde puntajes confiables.

Para comprobar la validez de los instrumentos utilizados en una investigación podría utilizarse el criterio de la opinión de expertos y de nuestros pilotos a los elementos de estudio.

Se realiza en cuatro momentos detallados a continuación:

**Primer Momento:** Se diseñaran los instrumentos y deberá consultarse a una muestra de expertos (profesores especialistas), quienes analizaron y evaluaron la estructura de los mismos, teniendo en cuenta la correlación de las preguntas, la cohesión y el grado de pertinencia en la orientación para el logro de los objetivos planteados y el marco referencial que lo sustenta.

**Segundo Momento:** Después de haber recepcionado y acopiado las opiniones, observaciones y críticas al respecto, hecho con el apoyo de expertos, se elaborará nuevamente el diseño de los instrumentos con las correcciones del caso y deberá consultarse nuevamente a la muestra de expertos.

**Tercer Momento:** Recepcionada la opinión favorable de la mayoría de expertos con las recomendaciones del caso, que los instrumentos cumplan con las características apropiadas para que puedan ser aplicados a las muestras respectivos. Se tomará en cuenta las recomendaciones realizadas por los expertos se elaborará nuevamente el diseño de los instrumentos y serán aplicados a una muestra piloto conformada por los elementos de estudio.

Si se registra un porcentaje superior de que por lo menos el 60% de los elementos de estudio respondan con facilidad, implicará que los instrumentos cumplen con las características y condiciones del trabajo.

**Cuarto Momento:** Finalmente se procederá al diseño definitivo de los instrumentos, los mismos que deberán ser aplicados a las muestras respectivas de estudios.

## DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS

---

Diseminación de Resultado, haciendo partícipes a todos del resultado de su esfuerzo y señalando particularmente, las recomendaciones necesarias que les permita una mejora continua en el desempeño de las Funciones de las Coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

---

1. La elaboración del manual es un proceso que busca mejorarse mejorarse bajo el modelo como el que se propone.
2. Con la Elaboración del Manual de Procedimientos se ganara calidad en cada uno de los procesos de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas.
3. Algunas lecciones de la experiencia de aplicar el enfoque propuesto son:
  - Un elemento básico para llevar a buen término un ejercicio en la elaboración es la voluntad de cambio del decisor y tener el apoyo total y abierto. Pero también, entre otro elemento necesario es lograr que todos los involucrados estén concientizados, motivados y convencidos para buscar el cambio mediante su colaboración.
  - Es muy importante vigilar la selección de los participantes que integran las distintas coordinaciones. Se debe buscar el equilibrio de fuerzas.
  - La metodología de sistemas suaves así como algunas técnicas como las reuniones de reflexión y diseño, la técnica de grupo nominal, entre otras, han sido apropiadas para que los participantes diseñen los criterios, construyan sus necesidades respecto de los programas y los analicen. Definitivamente se han tenido que adecuar a las circunstancias.
  - Se requiere aproximadamente de seis meses de “incubación” para iniciar la valoración del programa. La capacitación de los facilitadores es crucial y puede ser un elemento de fracaso de no tener el cuidado en su selección y entrenamiento.
  - Los beneficios no son medibles tan fácilmente pero si observamos en la implantación de un proceso como el que se propone son: el sentimiento de los involucrados en ser reconocido su trabajo, el desarrollo de un lenguaje común, el incremento de la responsabilidad en los involucrados.
4. La elaboración del manual de procedimientos es un proceso mediante el cual se comparan los aspectos relevantes del sistema contra los fines y un patrón establecido, obteniéndose una valoración mediante una ordenación preferencial, y produciendo recomendaciones para que el sistema se acerque a los objetivos previstos.
5. En la elaboración del manual se enfrentan complejos problemas que abarcan diversas facetas y que pueden agruparse en cuatro tipos:
  - 1) problemas del coordinador (de ideología, de método y en la manera de conducir el proceso),
  - 2) Problemas de otros involucrados en la elaboración del manual: dificultades para la generación de acuerdos, poca participación o nula.
  - 3) Problemas en cuanto al conocimiento de Manuales Administrativos.
  - 4) Problemas propios de los procedimientos debido a su naturaleza.
6. El diseño de criterios en la elaboración es una de las fases más importantes del proceso. Es muy frecuente “brincar” de las definiciones de variables a la “búsqueda” de indicadores y

normas. En cada criterio hay una visión del mundo intrínseca El diseño de criterios se debe hacer con anticipación a la elaboración.

7. Es un proceso que permite conocer problemas, además de planear conjuntamente para resolverlos y comprometerse colectivamente en la solución.
8. La medición es (necesaria mas no suficiente) es "objetiva" y enfoca el resultado desde un punto de vista cuantitativo, es de carácter instrumental, y es un insumo para la apreciación del manual de procedimientos. La elaboración es una es una apreciación cualitativa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (1981). *Creacion de empresas del futuro*. New York: John Wiley & Sons.
- Alfonso, G. C. (1996). *Administración, Planeación, Organización*. México: Trillas.
- Fincowsky, E. B. (1998). *Organización de Empresas Analisis, Diseño y Estructura*. México: Mc Graw Hill.
- Gerry, J. (2002). *Dirección Estrategica*. México: Prentice Hall.
- <http://html.rincondelvago.com/manuales-administrativos.html>. (s.f.).
- <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/70.htm>. (s.f.).
- <http://www.monografias.com/trabajos11/teosis/teosis.shtml>. (s.f.).
- <http://www.promonegocios.net/adm1>. (s.f.).
- Joaquin, R. V. (2002). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas*. Thomson Learning.
- Joaquin, R. V. (2010). *Administracion de Pequeñas y Medianas Empresas*. Thomson Learning.
- Loach, D. S. (1990). El Modelo Tavistock de la Organizacion, los Conceptos de la Tarea Principal y las Fronteras. *Instituto Mexicano de Relaciones Grupales y Organizacionales*, 21, 22, 24-26.
- Lourdes Munch Galindo y Jose García Martínez. (5ª. Edicion). En L. M. Martínez, "Fundamentos de Administración". Trillas.
- Lourdes, M. G. (1999). *Fundamentos de Administracion 5º ed. 4º*. Máxico: Trillas.
- Melgar Callejas, J. M. (2003). *Organizacion y Metodos para el Mejoramiento Administrativo de las Empresas*. El Salvador: UFG Editores.
- Newstrom, J. W. (2007). *Comportamiento Humano el el Trabajo* (Duodécima edición ed.). (M. Á. Quiñones, Trad.) McGraw-Hill Interamericana.
- OSEGRERA, A. (s.f.).  
<http://www.fcca.umich.mx/descargas/apuntes/Academia%20de%Administracion/ADMON%2011%20AGUILERA%20OS3EGUERA.pdf>. Recuperado el Diciembre de 2014
- Ouchi, W. (1981). *LA TEORIA Z*. Estados Unidos: mmsms.
- S., I. Y. (12 de Septiembre de 2014). <http://www.monografias.com/trabajos102/politicas-administracion/politicas-administracion.shtml>. Recuperado el Enero de 2015
- Sampieri, H. (1997). *Metodologia de la Investigación*. México: Mc Graw Hill.
- Trujillo, D. M. (Junio de 2011). *Manual de Organizacion de la Coordinacion de la Licenciatura en Informatica Administarativa*. Morelia Mich., Mexico.

Wehrich, H. K. (1998). *Administracion una Perspectiva Global* . México: Mc Graw Hill Interamericana Editores.

## ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1 JERARQUIAS DE LAS NECESIDADES DE MASLOW	21
ILUSTRACIÓN 2 PROCESO ADMINISTRATIVO	34
ILUSTRACIÓN 3 ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	35
ILUSTRACIÓN 4 ORGANIGRAMA FUNCIONAL	42
ILUSTRACIÓN 5 ORGANIGRAMA DE STAF	44
ILUSTRACIÓN 6 ORGANIGRAMA DE FORMA GENERAL	53
ILUSTRACIÓN 7 ORGANIGRAMA DE FORMA ESPECIFICA	53
ILUSTRACIÓN 8 ORGANIGRAMA DE FORMA INTEGRAL	54
ILUSTRACIÓN 9 ORGANIGRAMA DE FORMA FUNCIONAL	55
ILUSTRACIÓN 10 ORGANIGRAMA DE PUESTOS PLAZAS Y UNIDADES	56
ILUSTRACIÓN 11 ORGANIGRAMA DE FORMA VERTICAL	57
ILUSTRACIÓN 12 ORGANIGRAMA DE FORMA ORIZONTAL	58
ILUSTRACIÓN 13 ORGANIGRAMA DE FORMA MIXTA	58
ILUSTRACIÓN 14 ORGANIGRAMA DE BLOQUEO	59
ILUSTRACIÓN 15 SISTEMAS DE GESTION COMO HERRAMIENTA PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	63
ILUSTRACIÓN 16 MODELO DE EXCELENCIA EMPRESARIAL DE LA EFQM	65
ILUSTRACIÓN 17 ESQUEMA DE PROCESO DE LA COMUNICACION	68
ILUSTRACIÓN 18 PARTES DE LA PORTADA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	81
ILUSTRACIÓN 19 PARTES DEL INDICE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	82
ILUSTRACIÓN 20 DIAGRAMA DE FLUJO	83
ILUSTRACIÓN 21 PARTES DE UNA FORMA	85
ILUSTRACIÓN 22 PORTADA DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA	89
ILUSTRACIÓN 23 INDICE DEL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA	89
ILUSTRACIÓN 24 GENERALIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA	90
ILUSTRACIÓN 25 DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA	93
ILUSTRACIÓN 26 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LA UNIVERSIDAD DE PANAMA	94
ILUSTRACIÓN 27 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA FACULTAD DE CONTADURIA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	102
ILUSTRACIÓN 28 ORGANIGRAMA DE LA COORDINACION DE LA LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA	106
ILUSTRACIÓN 29 GRAFICA DEL ARBOL DE PROBLEMAS	120
ILUSTRACIÓN 30 DIAGRAMA DE LA LOGICA DEL PROCESO PROSPECTIVO	121
ILUSTRACIÓN 31 DIAGRAMA DE CONTEXTO	128

## TABLAS

TABLA 1 ESCUELAS DE LA ADMINISTRACION	13
TABLA 2 FACTORES MOTIVACIONALES O FACTORES INTRINSECOS	23
TABLA 3 CUADRO COMPARATIVO ENTRE LA TEORIA Y Y LA TEORIA X	25
TABLA 4 NIVELES JERARQUICOS EN EL SECTOR PÚBLICO	60

TESIS

TABLA 5 NIVELES JERARQUICOS EN LA ADMINISTRACION PARAESTATAL	60
TABLA 6 NIVELES JERARQUICOS EN EL SECTOR PRIVADO	60
TABLA 7 NORMAS DE LA FAMILIA ISO 9000 VERSION 2000	64
TABLA 8 CLASIFICACION DE LOS MANUALES	73
TABLA 9 SIMBOLOGIA DE LOS PROCEDIMIENTOS	78
TABLA 10 DESCRIPCION DE FUNCIONES DE LA COORD. DE LA LICENCIATURA EN INFORMATICA ADMINISTRATIVA	107
TABLA 11 EJEMPLO DE PONDERACION DE ATRIBUTOS	158