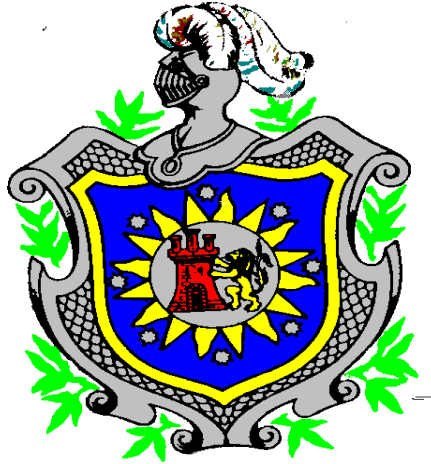


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN- MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Tema: Organización

Sub Tema: Técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores: Br. Kevin Brayan Hernández López
Br. Ariel Francisco Suárez Gómez

Tutor: M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, Nicaragua. Noviembre 2015

ÍNDICE

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	iii
VALORACION DEL DOCENTE.....	v
RESUMEN EJECUTIVO.....	vi
INTRODUCCIÓN.....	1
JUSTIFICACIÓN	2
OBJETIVOS DE SEMINARIO	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos.....	3
CAPÍTULO UNO: METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS	4
1.1. Planificación del estudio.....	4
1.1.1. Definición del objetivo de estudio.....	5
1.1.2. Investigación preliminar	5
1.1.4. Preparación del proyecto de estudio	7
1.1.5. Autorización para realizar el estudio	8
1.1.6. Integración del equipo de estudio.....	8
1.1.7. Asistente o analista de proyecto	9
1.1.8. Capacitación del estudio	10
1.2. Recopilación de información	11
1.2.1. Técnicas de recopilación de datos.....	12
1.3. Análisis de la información.....	13
1.3.1. Naturaleza y propósito del análisis.....	13
1.3.2. Procedimientos de análisis	13
1.3.3. Técnicas e instrumentos de análisis	15
1.4. Elaboración y presentación del informe final	17
1.5. Implementación y seguimiento	20
1.5.1. Preparación del programa.....	21
1.5.2. Integración de los recursos.....	21
1.5.3. Ejecución del programa	21

1.5.3.1. Método instantáneo	22
1.5.3.2. Método del proyecto piloto	22
1.5.3.3. Método de implementación en paralelo	23
1.5.3.4. Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas	24
1.5.3.5. Combinación de métodos	24
1.5.4. Evaluación	25
1.5.5. Mecanismo de información	25
1.5.6. Seguimientos de las acciones	25
1.5.7. Medición de resultados	26
CAPÍTULO DOS: ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS	27
2.1. Concepto	27
2.2. Origen de Organización y Métodos	31
2.3. Funciones	32
2.4. Características de los análisis de Organización y Métodos	35
2.5. Ubicación dentro de la empresa	38
2.5.1. Ubicación según la función de asesoría	39
2.5.2. Ubicación según la función de apoyo administrativo	39
2.5.3. Ubicación según la función de los proyectos	40
2.6. Personal de organización y métodos	41
2.7. Obstáculos y limitaciones de Organización y Métodos	42
CAPÍTULO TRES: INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS	43
3.1. El enfoque de los sistemas administrativos en las organizaciones	43
3.2. Análisis y diseño de la distribución del trabajo	44
3.3. Análisis y diseño de procesos y procedimientos de trabajo	47
3.4. Análisis y diseño de portadores de información	48
3.5. Análisis y diseño de disposición de oficinas	50
3.6. Unidad de control de gestión	52
CAPÍTULO CUATRO: ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRATIVOS	53
4.1. Elaboración de manuales de procedimientos	53
4.1.1. Conceptos y objetivos	53
4.1.1.1. Conceptos	54
4.1.1.2. Objetivos	54

4.1.2. Clasificación según área de aplicación.....	55
4.1.3. Metodología de trabajo para el estudio de procedimientos	56
4.1.3.1. Planeación del estudio	56
4.1.3.2. Investigación de la situación actual	56
4.1.4. Diseño de procedimientos.....	57
4.1.4.1. Representación del procedimiento	57
4.1.4.2. Diagramación para el manual de procedimientos	57
4.1.4.3. Expresión literaria del procedimiento	57
4.1.5. El manual de procedimientos	58
4.1.5.1. Contenido de los manuales e instructivos de procedimientos	58
4.1.5.2. Conceptos.....	58
4.1.5.3. Contenido	59
4.1.6. De la presentación, autorización, distribución y actualización del manual e instructivos de procedimientos	59
4.1.6.1. De la presentación.....	59
4.2. Elaboración de manuales administrativos.....	60
4.2.1. Concepto	60
4.2.2. Objetivos	61
4.2.3. Clasificación básica.....	61
4.2.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación	62
4.2.3.2. Por su contenido.....	62
4.2.3.3. Por su ámbito	62
4.2.4. Manual de organización	63
4.2.5. Manual de procedimientos	65
4.2.6. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos	66
4.2.6.1. Diseño del proyecto.....	66
4.2.6.2. Responsables.....	66
4.2.6.3. Delimitación del universo de estudio	66
4.2.6.4. Estudio preliminar	67
4.2.6.5. Fuentes de información.....	67
4.2.6.6. Preparación del proyecto	67
4.2.6.7. Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes	68

4.2.6.8. Técnicas de apoyo al análisis	76
4.2.6.9. Preparación del manual.....	77
4.2.6.10. Formulación de recomendaciones	77
4.2.6.11. Elaboración del informe	78
4.2.6.12. Presentación del manual para su aprobación.....	79
4.2.6.13. Reproducción del manual	79
4.2.6.14. Implementación del manual.....	80
4.2.6.15. Difusión del manual.....	83
4.2.6.16. Revisión y actualización	83
CONCLUSIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	

DEDICATORIA

Quiero dedicar este logro obtenido primeramente a Dios por ser mi proveedor a lo largo de esta grandiosa aventura y por darme las fuerzas y la inteligencia para poder seguir adelante.

En segundo lugar a mis padres, ellos fueron los primeros en confiar en mí y en darme todo su apoyo y amor incondicional desde el inicio de esta aventura, ellos son el pilar y por quiénes yo me decidí por esta carrera, y este trabajo de seminario va dedicados a ellos.

A mi hermano, que sin duda alguna ha sido una motivación muy especial para que yo emprendiera este ciclo de estudio en esta grandiosa universidad.

A mis demás familiares que de alguna u otra manera fueron partícipes conmigo en esta aventura.

También quiero dedicar este trabajo de seminario a aquellos jóvenes que debido a sus limitaciones económicas no pueden asistir a un centro de estudios superiores, porque este trabajo demuestra que si es posible culminar una carrera profesional a pesar de las limitaciones.

Y principalmente dedico este trabajo a mí mismo por la perseverancia que tuve desde el principio y la confianza en mí mismo para poder terminar estos estudios y que a la misma vez motivado de seguirme preparando profesionalmente.

Con gran aprecio y estima,

Kevin Brayán Hernández López

DEDICATORIA

Primeramente quiero dar gracias a Dios todo poderoso por haberme dado la fortaleza para no desvanecer y vencer los obstáculos que se me presentaron durante el transcurso de los cinco años de la carrera y asimismo poderla culminarla con éxito.

A mis padres César Suarez y a mi madre fallecida Dominga Gómez, que siempre creyeron en mí, me brindaron su confianza y siempre me han dado ánimos en las buenas, y en las malas, por su esfuerzo y sacrificio, por todos sus consejos y apoyo brindado en el transcurso de mi vida, para poder formarme con buenos valores y principios para poder crecer profesionalmente. A ellos con muchos cariños y amor.

A mi tío Jorge Martínez y auxiliadora Gómez, que siempre me ha brindados su apoyo económico y sus consejos sabios.

A mis hermanos Cesar Suárez y José Suárez por su apoyo incondicional que siempre me ha brindado.

Por último pero no menos importantes a mis abuelos que siempre me estuvieron dados su amor y consejos.

Ariel Francisco Suárez Gómez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco profundamente a Dios por la oportunidad que me brindó de estudiar en tan prestigiosa universidad, y que a lo largo del periodo de la carrera me dio las fuerzas y la provisión económica para poder culminar mis estudios profesionales, la honra y la gloria sea para Él por esta meta culminada.

Estoy eternamente agradecido con mis padres y mis tíos por su apoyo incondicional, y por su constante motivación para seguir adelante.

A cada maestro que fue parte de mi formación profesional, lo que sé es gracias a la dedicación que cada maestro tiene para impartir sus conocimientos.

En especial al maestro MAE José Javier Bermúdez por impartir la tutoría de este trabajo de seminario con dedicación y que sin duda alguna es parte fundamental de esta meta que está por culminar.

A cada uno de mis compañeros y futuros colegas empresarios, quienes mostramos ayuda mutua y total compañerismo a lo largo de esta carrera.

Eternamente agradecido,

Kevin Brayan Hernández López

AGRADECIMIENTOS

A Dios:

Por haberme permitido llegar hasta este momento tan especial de mi vida. Por las metas y objetivos logrados a corto y largo plazo.

A mi madre:

Por haberme inculcado buenos valores y principios culturales para convertirme en una persona de bien, y que pueda contribuir al país. Además de su amor incondicional que siempre me brindo durante su vida.

A mi padre:

Por haberme dado sus consejos, y motivación, para que lograra terminar la carrera, demostrando su valor de perseverancia y superación los cuales influyeron en mí.

A mis maestros:

Gracias por su tiempo, conocimiento, y sabiduría que me brindaron durante todo el periodo de la carrera, influyendo de manera directa el desarrollo de formación profesional, en especial a Msc. Estela Quintero, MSC. Carlos aveldaños, Msc Octavio Alvarado, MBA. Norman Sequeira, entre otros maestros que contribuyeron al desarrollo de mis conocimientos.

A mi tutor:

MSC. José Javier Bermúdez por haber ayudado a elaborar la tesis, por su colaboración y dedicación para la culminación de la tesis.

Ariel Francisco Suárez Gómez

VALORACION DEL DOCENTE

En cumplimiento del Artículo 8 de la NORMATIVA PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 1999, aprobado por el Consejo Universitario en sesión No. 15 del 08 de agosto del 2003, que dice:

“El docente realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la participación, los informes escritos y los aportes de los estudiantes. Esta evaluación tendrá un valor máximo del 50% de la nota final”.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **“ORGANIZACIÓN”** hace constar que los bachilleres: **KEVIN BRAYAN HERNÁNDEZ LÓPEZ, Carnet No. 10-20132-2 y ARIEL FRANCISCO SUÁREZ GÓMEZ, Carnet No. 11-20778-0**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **“TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS Y DISEÑO EN LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRATIVOS”**, obteniendo el bachiller **HERNÁNDEZ LÓPEZ** y el bachiller **SUÁREZ GÓMEZ**, la calificación de **50 (CINCUENTA) PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 10 días del mes de Noviembre del dos mil quince.

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de seminario de graduación para optar al título en licenciado en administración de empresa, en donde se presenta el tema de organización y su subtema las técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos.

Este trabajo tiene como objetivo general el análisis de las técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos; como específicos se mencionará la metodología de los estudios de organización y métodos, la descripción de las generalidades de organización y métodos administrativos, la determinación de los instrumentos de análisis a los sistemas administrativos y la explicación de las técnicas para la elaboración de manuales de procedimientos y manuales administrativos.

El presente trabajo de seminario consta de cuatro capítulos en donde se trata de abarcar todo lo fundamental del tema en estudio.

El capítulo uno metodología de los estudios de organización y métodos con sus principales temarios tales como planificación del estudio, recopilación de información, análisis de información, elaboración y presentación del informe final, y la implementación y seguimiento.

El capítulo dos organización y métodos administrativos, y sus tópicos tales como conceptos, origen de organización y métodos, funciones, ubicación dentro de la empresa, personal de organización y métodos, y los obstáculos y limitaciones de la organización y métodos.

El capítulo tres instrumentos de análisis a los sistemas administrativos, en donde se abarca temarios primordiales tales como el enfoque de los sistemas administrativos en las organizaciones, análisis y diseño de la distribución del trabajo, análisis y diseño de procesos y procedimientos de trabajo, análisis y diseño de portadores de información, y por último análisis y diseño de disposición de oficinas.

Y el capítulo cuatro elaboración de manuales de procedimientos y administrativos con sus dos principales temarios que son elaboración de manuales de procedimientos, y elaboración de manuales administrativos.

Al final del informe se presentan conclusiones, así como también las distintas fuentes bibliográficas.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones actualmente se mantienen en constante cambio de acuerdo a los avances incesantes de la complejidad en la administración, lo cual ha puesto en la vanguardia a todos los integrantes de la empresa, provocando la búsqueda de nuevas técnicas y métodos administrativos para poder delegar, coordinar y controlar las funciones dentro de las organizaciones.

Hoy en día, la mayoría de las empresas cuentan con un departamento o unidad de organización y métodos, esta unidad, es la encargada de asesorar a la organización para saber si está ejerciendo adecuadamente el uso de los procedimientos y manuales administrativos.

La metodología para el desarrollo de estudios organizacionales, conlleva a la realización de una serie de pasos o etapas que son las más comúnmente utilizada por la unidad de organización y métodos, implica todo un proceso de acciones específicas para su ejecución, la culminación de todos los pasos, nos dará como resultado final un informe que servirá de soporte a la dirección superior para saber si tendrá que hacer posibles cambios o no y si los realiza debe dar continuidad y/o seguimiento a esas acciones.

En las organizaciones se llevan a cabo una serie de actividades que se encuentran estrechamente relacionados por sistemas administrativos con el propósito de facilitar los procesos y procedimientos de trabajo, además de simplificar las funciones de los empleados, permite que exista un control efectivo de las operaciones que se realizan dentro de la empresa.

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo de seminario de graduación pretende exponer las distintas técnicas e instrumentos de análisis que los empleados y jefes adoptan para el desarrollo y cumplimientos de las funciones dentro de la organización.

Teniendo como propósito el buen manejo y control de las operaciones mediante el uso adecuado de manuales de procedimientos y administrativos, estas herramientas de trabajo permiten que las organizaciones se orienten hacia una buena dirección con el fin de lograr alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

La aportación de la información de este tipo de estudio teórico y documental ayudará a muchos profesionales, empresarios dueños de negocios, y sobre todos a estudiantes de la Facultad de Ciencias Económicas UNAN Managua- RUCFA, es necesario que tenga conocimientos sobre La Metodología de los estudios de organización, Organización y Métodos Administrativos, Instrumentos de Análisis a los Sistemas Administrativos y Elaboración de los de Manuales de Procedimientos y Administrativos, debido a que de ellos dependerá el éxito o fracaso de la organización.

OBJETIVOS DE SEMINARIO

Objetivo general

Analizar las técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos.

Objetivos específicos

1. Mencionar la metodología de los estudios de organización y métodos
2. Describir las generalidades de organización y métodos administrativos
3. Determinar los instrumentos de análisis a los sistemas administrativos
4. Explicar las técnicas para la elaboración de manuales de procedimientos y manuales administrativos

CAPÍTULO UNO: METODOLOGÍA DE LOS ESTUDIOS DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS

1.1. Planificación del estudio

La aplicación de todo tipo de estudios en una organización requiere de una metodología que lo encauce para alcanzar los mejores resultados en condiciones óptimas.

(Franklin E. B., 2009) Propone que para el planteamiento y ejecución de todo tipo estudio que se aplique a una organización, se requiere necesariamente de un marco general de referencia metodológico que permita identificar claramente los factores estudiados y analizados en forma racional, ordenada y sistemática sus componentes mediante las técnicas más adecuadas. Además afirma que la metodología debe desagregarse conforme a la siguiente división: Estudio, Planificación del estudio, Recopilación de información, Análisis de la información, Elaboración y Presentación del informe final, Implementación y Seguimiento.

El primer paso para realizar un estudio organizacional consiste en precisar su naturaleza, alcance y requerimientos técnicos, es decir, establecer los “términos de referencia” para orientar su ejecución.

1.1.1. Definición del objetivo de estudio

Cuando se ha definido la naturaleza y el objetivo de estudio, se debe llevar una exploración o investigación preliminar que proporcione la información fundamental para integrar un proyecto de estudio sólido y completo.

1.1.2. Investigación preliminar

Una vez definidos la orientación y los factores de calidad que se esperan del estudio, la secuencia lógica para su desarrollo requiere de una investigación preliminar o “reconocimiento” para determinar la situación administrativa de la organización. Esto implica revisar tanto la génesis de la organización como la literatura técnica y legal, además de establecer el primer contacto con la realidad que se va a estudiar.

Este punto de partida puede provocar una reformulación del factor de estudio en términos más objetivos, dar una idea de la magnitud de la tarea por realizar, perfilar algunos de los problemas que podrían surgir durante la investigación, así como brindar otra perspectiva o incluir nuevos aspectos por considerar.

El acercamiento inicial requiere de mucha claridad y precisión, pues los datos tienen que seleccionarse con la mayor exactitud posible para que quien los vaya a utilizar o consultar no se confunda en la interpretación de su contenido.

La responsabilidad de reunir la información preliminar puede recaer en un equipo de trabajo piloto integrado para este efecto, el cual, posteriormente, servirá de base para conformar el equipo de trabajo que conducirá el estudio.

Lineamientos para orientar la investigación.

Para realizar es tarea en forma adecuada es conveniente tomar en cuenta los siguientes criterios:

1. Determinar las necesidades específicas que existen dentro del campo de estudio e identificar los factores que requieren atención.
2. Jerarquizar las prioridades en función del fin que se persigue.
3. Describir de manera detallada la ubicación, naturaleza y extensión del factor del estudio.
4. Interrelacionar las unidades administrativas y vincularlas con el entorno.
5. Especificar el tipo de conocimiento técnicas y/o habilidades que se requieren para adoptar elementos de apoyo al estudio.

1. Contenido de la investigación: La investigación preliminar exige que se examinen, por lo menos, los siguientes aspectos:

Información referente a tratados, leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, oficios, circulares y otras disposiciones que regulan la creación y funcionamiento de la organización.

Información sobre el campo de trabajo, tal como organigramas, manuales, catálogos de formas, estudios técnicos anteriores, estadísticas del desempeño, condiciones de trabajo que incluyan espacio, mobiliario y equipo, recursos de todo tipo asignados a estructura, estudios económicos y de mercado, inversiones destinadas a la investigación y desarrollo de estudios organizacionales y, en general, toda clase de documentación relacionada con el factor de estudio.

1.1.4. Preparación del proyecto de estudio

Una vez recabado los elementos preliminares para llevar a cabo el estudio, se debe preparar el documento de partida a fin de ponerlo en práctica, que debe estar integrado por los elementos siguientes:

Propuesta técnica que, a su vez de incluir: Naturaleza y alcance del estudio, Antecedentes y justificación del estudio, Objetivos del estudio, las estrategias y acciones que se emplearan para conducir al estudio, Los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para desarrollo del estudio, Resultados que se esperan obtener e información complementaria que servirá de elemento de apoyo al estudio.

Programa de trabajo, que debe considerar:

1. Identificación: nombre del estudio.
2. Responsable(s): unidad o equipo que se encargará de su implementación.
3. Área(s): universo estudiado.
4. Clave: número progresivo de las unidades administrativas, programas o proyectos.
5. Actividades: pasos específicos que deben efectuarse para captar la información.
6. Fases: definir el orden secuencial para realizar las actividades
7. Calendario: fechas para iniciar y terminar de cada fase.
8. Representación gráfica: describir el programa mediante cuadros e imágenes.
9. Formato: presentar y resguardar el programa de trabajo.
10. Reportes de avance: seguimiento de las acciones.
11. Periodicidad: fechas dispuestas para informar avances.
12. El plan de trabajo debe ser someterse a consideración

1.1.5. Autorización para realizar el estudio

En este punto se debe presentar el proyecto al titular de la organización o de la unidad administrativa responsable de su ejecución para que éste lo evalúe y, en su caso, lo apruebe. Una vez autorizado, deben girarse comunicaciones y/o convocar a reuniones para hacer del conocimiento de todos los niveles jerárquicos la intención de realizar el estudio, resaltando los beneficios que se obtendrán de este esfuerzo, a fin de que todos brinden su apoyo. Sin este requisito el trabajo podría tomar más tiempo o presentar mayor grado de dificultad.

1.1.6. Integración del equipo de estudio

Para iniciar formalmente el estudio, es indispensable prever que la responsabilidad de las acciones no se diluya entre varias personas, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico conformado por el (los) líder(es) de proyecto y asistentes o analistas, quienes deben encargarse de todas las fases de ejecución para homogeneizar el contenido y presentación de la información.

Para este tipo de trabajo, la organización debe nombrar a una persona que tenga los conocimientos y la experiencia necesarios. También, por la naturaleza de sus funciones, puede designar al titular de la unidad de mejoramiento administrativo (en caso de contar con este mecanismo), o contratar los servicios de un consultor externo. De acuerdo con lo anotado, la estructura del equipo técnico quedaría de la manera siguiente:

1. Coordinador general: Como responsable de conducir las acciones, es conveniente que conozca bien la organización y tenga experiencia en la materia. Asumir la coordinación del equipo de trabajo requiere que su capacidad de respuesta se traduzca en resultados y su liderazgo mantenga a su gente en un nivel de desempeño acorde a las necesidades del estudio.

2. Líder del proyecto: Como parte del mando del equipo y vínculo entre el coordinador general y los analistas, debe propiciar que el trabajo se realice en un clima de entendimiento y comunicación fluida. Si bien tendrá que supervisar las acciones, asignar recursos, manejar los tiempos, revisar los reportes de avance y coordinar las relaciones con las instancias de trabajo, también debe operar como el principal promotor del estudio.

1.1.7. Asistente o analista de proyecto

Forma parte del personal de primera línea, por lo que en él recae la responsabilidad directa de tratar con las áreas e instancias que intervienen en el estudio. Su posición lo obliga a acatar instrucciones con precisión, actuar en forma prudente y negociadora y a mostrar disciplina con sus compañeros y sus superiores.

En cuanto a la formación del equipo técnico de apoyo, en primer lugar se puede considerar la incorporación de los miembros del equipo de trabajo piloto responsable de la captación de la información preliminar. En segundo lugar, se puede elaborar una lista del personal con posibilidades de participar considerando la magnitud y las especificaciones del trabajo. El número final de integrantes del equipo estará sujeto a los siguientes factores:

1. Naturaleza de la organización.
2. Número de unidades administrativas que componen la estructura orgánica.
3. Ámbito de funcionamiento.
4. Número de empleados.
5. Nivel técnico del personal.
6. Nivel de desarrollo tecnológico.
7. Cultura organizacional prevaleciente.
8. Estilo de liderazgo que impera en la organización.

Es recomendable que en el proceso de selección del equipo de estudio se tomen en cuenta características tales como la objetividad del personal, sentido de responsabilidad, integridad, imparcialidad, creatividad, buen manejo de las relaciones humanas, capacidad para negociar y, sobre todo, su conocimiento de la organización.

1.1.8. Capacitación del estudio

Una vez integrado el equipo de trabajo, debe capacitarse, no sólo en lo que respecta al manejo de medios de investigación que se emplearán para obtener la información, sino en todo el proceso que se seguirá para preparar el estudio.

Por ello, se debe dar a conocer a los participantes el objetivo que se persigue, unidades administrativas involucradas, calendarización de las actividades, los documentos de soporte, el inventario estimado de información por captar, la distribución de cargas de trabajo, la forma de reportar avances, la manera de supervisar las acciones, el responsable de coordinar este esfuerzo, él o los líderes de proyecto designados, y la lista de asistentes o analistas considerados.

Cuando la complejidad del estudio o el grado de dificultad para llevarlo a cabo sea elevada, resulta conveniente formar equipos por unidad administrativa, programa, proyecto, producto o servicio.

1.2. Recopilación de información

Luego de concluir la parte preparatoria del estudio se inicia la fase de recopilación de datos. En esta etapa la mira debe apuntar hacia los hechos que permitan conocer y analizar lo que realmente sucede en la organización; de lo contrario, se obtendrá una impresión deformada de la realidad, pues se incurrirá en interpretaciones erróneas y se aplicarán medidas de mejora inoperantes.

Requisitos básicos que deben reunir los datos recopilados.

Para que los datos aporten elementos de decisión acordes con la realidad y se eviten dilaciones y un uso irracional de recursos, tienen que ser: Específicos, Completos, Correctos, Pertinentes, Congruentes, Susceptibles de validarse.

Asimismo, debe aplicarse un criterio de discriminación, que tenga presente siempre el objetivo del estudio, y proceder continuamente a su revisión y evaluación para mantener una línea de acción uniforme.

Actitud del equipo responsable de la recopilación de información.

El personal destinado al estudio de investigación debe carecer de prejuicios u opiniones preconcebidas.

En especial, en la etapa de recopilación de datos es recomendable que los asistentes o analistas adopten una conducta amable y discreta a fin de procurarse una imagen positiva en las unidades o áreas de estudio, lo que facilitará su tarea y estimulará la participación activa de la fuerza de trabajo.

1.2.1. Técnicas de recopilación de datos

La elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos debe adecuarse a las características del estudio que se pretenda realizar.

Para recabar la información en forma ágil y ordenada puede utilizarse una o la combinación de las siguientes técnicas: investigación documental, observación directa, consulta a sistemas de información, cuestionario, cédula y entrevista.

1. Integración de los datos: Una vez que se cuenta con los datos de las áreas que participan en el estudio, deben ordenarse y sistematizarse a efectos de poder preparar su análisis.

2. Resguardo: Para facilitar la tarea de integración, es recomendable que los datos que se obtengan se incorporen a equipos de cómputo para salvaguardarlos y facilitar su manejo. Con este propósito se pueden:

1. Crear directorios, subdirectorios y archivos para desagregarlos en función de la división de trabajo.
2. Crear bases de datos o programas específicos.
3. Utilizar paquetes acordes con las necesidades específicas del proyecto.
4. Combinar recursos (1, 2 y 3) para optimizar resultados.

A efectos de proteger los datos, pueden salvaguardarse en unidades de memoria externas, CD, DVD, USB, EVD; FDV, HDV, UDO, VMD, Blue-ray cintas o cartuchos.

1.3. Análisis de la información

Una vez recopilados y registrados los datos, deben someterse a un proceso de análisis o examen crítico que permita precisar las causas del estudio y ponderar las alternativas de acción para su atención eficaz.

1.3.1. Naturaleza y propósito del análisis

El análisis de una situación o un factor de estudio consiste en dividir o separar sus componentes hasta conocer la naturaleza, características y origen de su comportamiento, sin perder de vista la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí y con el todo, y de éste con su entorno.

El propósito de este análisis es establecer los fundamentos para desarrollar opciones de solución al factor que se estudia, a fin de introducir las medidas de mejoramiento administrativo en las mejores condiciones posibles.

1.3.2. Procedimientos de análisis

El análisis proporciona una clasificación e interpretación de hechos, diagnóstico de problemas y permite el empleo de la información para que la organización pueda evaluar y racionalizar los efectos de un cambio.

En principio, el análisis puede efectuarse desde dos perspectivas:

De forma: La exploración de los datos se hace considerando las formas, los catálogos de codificación de respuestas, tabuladores, gráficos seleccionados y alternativas para el resguardo y presentación.

De contenido: El examen se realiza de conformidad con las prioridades que se fijaron durante la preparación del proyecto, tomando en cuenta áreas, unidades, niveles jerárquicos y estrategias de negocio fundamentales.

Después de estudiar y ordenar los datos, debe especificarse si cubren los criterios de validez necesarios para su procesamiento; en caso negativo, tienen que solicitarse nuevamente.

Dentro de ese proceso se distingue la secuencia de pasos siguiente:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
4. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionado, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.
6. Definir las relaciones que operan entre los elementos, considerándolos individualmente y en conjunto, sin olvidar que los fenómenos administrativos no se llevan a cabo en forma aislada, sino que son también producto del medio ambiente que los rodea.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originaron y el camino para su atención.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática seis cuestionamientos fundamentales:

¿Qué trabajo se hace?: Naturaleza o tipo de labores que se realizan en las unidades administrativas y los resultados que se obtienen de éstas.

¿Cómo se hace?: Métodos y técnicas que se aplican para realizar el trabajo y la forma en que fueron adoptados y adaptados a la organización.

¿Cuándo se hace?: Información sobre la estacionalidad y secuencia del trabajo, así como los horarios y tiempos que se necesitan para su desahogo.

¿Quién lo hace?: Unidades que intervienen, personal que colabora individualmente o en grupo, aptitudes para su realización, actitudes hacia el trabajo y relaciones laborales que prevalecen.

¿Para qué se hace?: Propósitos que se pretende alcanzar.

¿Con qué se hace?: Equipos e instrumentos que se usan en el trabajo.

1.3.3. Técnicas e instrumentos de análisis

Este instrumental está integrado por los recursos técnicos que se emplean para estudiar la información que se obtuvo con el fin de conocerla en todos sus aspectos y detalles.

Su selección está directamente relacionada con el tipo de estudio, factibilidad de aplicación, producto(s) y/o servicio(s) esperado(s), disponibilidad de tiempo, asignación de recursos, así como con el nivel técnico que se requiere para su manejo.

El empleo de estos recursos responde también al alcance del estudio que la organización ha decidido realizar, como respuesta a la implementación de un proceso de cambio organizacional o la influencia de variables provenientes del contexto.

Entre las técnicas e instrumentos que generalmente se utilizan para realizar o auxiliar el análisis administrativo, se presentaran el siguiente cuadro 1.3.1.

Cuadro 1.3.1.
Principales técnicas de análisis administrativos.

Organizacionales	
Nombre de la técnica	Aplicación
Análisis FODA	Técnica de análisis que toma su nombre de las palabras Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas, empleada en los estudios organizacionales para obtener un diagnóstico que permita una toma de decisiones estratégica.
Análisis de costo-beneficios	Estudio para determinar la forma menos costosa de alcanzar un objetivo u obtener el mayor valor posible de acuerdo con la inversión realizada.
Análisis de estructuras	Examen detallado de la estructura de una organización para conocer sus componentes, características representativas y comportamiento con el fin de optimizar su funcionamiento.
Administración por objetivos	Proceso mediante el cual los niveles de decisión de una organización identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad en términos de resultados esperados y usan esos objetivos como guías para su operación.
Árbol de decisión	Enfoque que pone de manifiesto los riesgos y

	<p>las probabilidades de una situación como incertidumbre o acontecimientos fortuitos, al trazar en forma de un “árbol” los puntos de decisión, los sucesos aleatorios y las alternativas que existen en los diversos cursos de acción.</p>
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Organización de empresas (Franklin E. B., 2009)

En este cuadro se presentan más importantes técnicas de análisis administrativos, existen infinidad de técnicas análisis que utilizan los expertos para llegar a la definición del problema.

La elección de las técnicas e instrumentos de análisis administrativo obedecerá a la factibilidad de su aplicación, a los estudios que se van a realizar, al apoyo financiero y los recursos que sean accesibles, pero sobre todo a los conocimientos y grado de preparación del personal que realice las funciones de analista de organización y métodos.

1.4. Elaboración y presentación del informe final

Esta fase comprende la elaboración de un documento que describe los hallazgos y las alternativas de cambio o solución a los problemas detectados, las conclusiones y recomendaciones que a criterio de investigador permita un mejor administrativo dentro del área evaluada.

(Franklin E. B., 2009) Plantea que antes de proceder al desarrollo de las recomendaciones en un estudio de organización y métodos se debe tener presentes las siguientes consideraciones o sugerencia.

1. No perder de vista en ningún momento el objetivo del estudio, en particular cuando se llegue a las conclusiones y recomendaciones finales.
2. Tomar en cuenta las limitaciones que puedan derivarse de disposiciones jurídicas y administrativas cuando éstas difícilmente puedan ser modificadas.
3. La experiencia de trabajos anteriores puede ser valiosa, pero hay que combatir la tendencia a apegarse a soluciones que sigan cierto patrón.
4. Se deben explorar diferentes caminos para realizar las actividades con un enfoque integral.
5. Es necesario considerar todos los elementos que puedan incidir en la implementación de estrategias acordes con un cambio organizacional.
6. Poner en duda soluciones que requieran de complejos esquemas de cooperación por parte de más de una unidad administrativa y cuyo logro sea problemático.
7. Dar preferencia a las recomendaciones prácticas o viables, entendiendo por tales las que sean más factibles de aplicar dentro de las condiciones que prevalecen en la organización.
8. Aprovechar toda la ayuda disponible con objeto de llegar a mejores resultados, como es el caso de las sugerencias y puntos de vista del personal de la organización, la asesoría de especialistas, la opinión de competidores, organizaciones de otros campos de trabajo o líderes en sus respectivas áreas laborales, así como las propuestas de clientes y/o usuarios, proveedores, grupos de filiación, corporativos o sectoriales e instituciones normativas.

El informe debe ser redactado de acuerdo a la naturaleza y características de los lectores, lo cual harán variar la forma y el contenido del mismo dependiendo a quien vaya dirigido.

Los funcionarios de alto nivel requieren informes bien estructurados claros y fáciles de comprender los cual le permita tomar decisiones con alto estándares de confianza para tomar decisiones correctas y oportunas, los cuales deben de estar redactados en un lenguaje exento de tecnicismo y detalles particulares. Los informes técnicos y detallados deben reservarse para aquellas personas que se verán involucrados en la implementación de los cambios sugeridos.

(Franklin E. B., 2009) Dice que es conveniente que el informe contenga como mínimo las siguientes secciones:

Introducción. Breve descripción del surgimiento de la necesidad de preparar el estudio, mecanismos de coordinación y participación empleados en su desarrollo, así como los propósitos y explicación general acerca de su contenido.

Análisis de la estructura organizacional. Exposición de la génesis de la organización, es decir, los cambios, sucesos y vicisitudes de mayor relevancia que ha afrontado en forma total o parcial y que influyeron en la decisión de preparar el estudio.

Análisis de competitividad. Presentación de los aspectos que inciden en el desempeño, en el aprovechamiento de las oportunidades de negocio y en la conveniencia de mejora continua de la organización.

Diagnóstico de la situación actual. Definición de las causas y consecuencias del estudio que justifican los cambios o modificaciones posibles.

Propuesta para el mejoramiento de la organización. Presentación de alternativas de acción, ventajas y desventajas que pueden derivarse, implicaciones de los cambios, así como los resultados que posiblemente se lograrán.

Estrategia de implementación. Explicación de los pasos sucesivos o etapas previstas para poner en práctica el estudio. Asimismo, procedimientos para efectuar los cambios, previendo los recursos necesarios y las expectativas de actuación de los integrantes de la organización.

Seguimiento, control y evaluación. Determinación de los mecanismos de información, control y evaluación, para detectar desviaciones y adoptar medidas correctivas.

Apéndices o anexos. Gráficos, cuadros y demás instrumentos de estudio administrativo que se consideren auxiliares para la presentación del estudio.

Los resultados de los estudios de organización y métodos debe ser presentado directamente a los altos mandos de la organización como al gerente general y al personal involucrado en su aprobación y en su ejecución.

1.5. Implementación y seguimiento

Se refiere a la puesta en práctica el nuevo sistema y comprende la integración de los recursos humanos y materiales necesarios y la ejecución del programa previsto bajo la supervisión y asesoría del analista creador del sistema.

La implementación está conformada por tres fases las cuales son:

1. Preparación del programa.
2. Integración de los recursos.
3. Ejecución del programa.

1.5.1. Preparación del programa

El primer paso para iniciar la implementación es determinar las actividades que deben desarrollarse y la secuencia para su realización, las cuales deben de presentarse a través de un diagrama o cronograma.

1.5.2. Integración de los recursos

En lo que respecta a la integración de los recursos y materiales es importante considerar todos los requerimientos que serán necesarios para cumplir adecuadamente con la implementación del nuevo diseño, tales como características del personal, de instalaciones, mobiliario y equipo, formularios y papelería en general, así como los documentos administrativos de soporte al cambio.

Definitivamente no basta con formular un programa de implementación e integrar los recursos humanos y materiales necesarios, si no se describe y capacita sobre el nuevo diseño y el programa de implementación a los responsables de la ejecución del mismo. Para prevenir obstáculo y la resistencia al cambio de quienes se vean afectados por los nuevos métodos de trabajo es necesario incluir programas de información y orientación sobre la naturaleza y propósito del nuevo sistema.

1.5.3. Ejecución del programa

Después de cumplir con todas las actividades anteriores se procede a ejecutar el programa, es decir poner en operación el nuevo sistema, aplicando el método de implementación que previamente se ha seleccionado, realizando las actividades programadas para efecto y seguimiento con los lineamientos fijados en los manuales e instructivos respectivos.

La ejecución del programa debe responder adecuadamente a la sencillez o complejidad de los nuevos sistemas, uno existe una sola metodología para realizarla, por lo que dependiendo de los cambios que deseen implementar se deberá elegir entre alguna o varias de los métodos.

Existen varios métodos para traducir las acciones de mejoramiento en contribuciones específicas a la organización

(Franklin E. B., 2009) Dice que existen varios métodos de implementación entre ellos se mencionan los más siguientes: Método instantáneo, Método del proyecto piloto, Método de implementación en paralelo, método de implementación parcial por aproximaciones sucesivas y combinación de métodos.

1.5.3.1. Método instantáneo

Por lo general, si las medidas de mejoramiento derivadas del estudio son relativamente sencillas, no involucran un número excesivo de unidades administrativas, no implican un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa puede utilizarse este método, que además es de los más aceptados en la práctica.

1.5.3.2. Método del proyecto piloto

Consiste en realizar un ensayo con los resultados del estudio sólo en una parte de la organización, con el fin de medir efectos. Debe entenderse que este enfoque es más viable cuando existen condiciones de trabajo más o menos homogéneas en toda la organización.

Su principal utilidad radica en que permite introducir cambios en una escala reducida, previo llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la validez y eficacia de la propuesta antes de instrumentarla en forma global.

Su posible desventaja radica en que no siempre es posible asegurar que lo que es válido para una parte de la organización lo es también para el resto. Además, en los proyectos piloto generalmente hay recursos fuera de lo normal, así como una atención especial que no pueden ampliarse a toda la organización.

Tampoco puede descartarse el hecho de que los participantes de una prueba piloto adopten actitudes distintas a las que asumen en condiciones normales y estén conscientes de que no es un proyecto totalmente aceptado.

1.5.3.3. Método de implementación en paralelo

Este enfoque es conveniente cuando se trata de proyectos de gran envergadura, que implican el manejo de mucha información o de información estratégica, un volumen considerable de recursos o los necesarios para garantizar la seguridad de todo un sistema de trabajo. Este método representa la operación simultánea, por un periodo determinado, tanto de las condiciones tradicionales como de las que se van a implementar. Así se efectúan modificaciones y ajustes sin crear problemas, pues se permite que las nuevas condiciones funcionen libremente antes de que se suspendan las anteriores.

Este método permite que cualquier contingencia que se presente pueda afrontarse sin precipitaciones y que el personal que se encargará de las nuevas funciones, sistemas, procedimientos, etc., se familiarice con ellos sin la presión que significa cometer errores con consecuencias irreversibles.

Para iniciar la implementación en paralelo es conveniente tener la información que permita prever modificaciones en el funcionamiento de la organización, particularmente las que impliquen una relación de coordinación con el medio. Asimismo, debe dotarse al personal de los elementos necesarios para que puedan realizar eficientemente las tareas que se le asignen.

También es recomendable emplear este método en aquellos casos en que el estudio incluya información que pueda descontrolar al personal hasta el momento en que se tenga la seguridad de que no existan dudas o fallas.

1.5.3.4. Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas

Quizá este método sea el más adecuado para implementar estudios que impliquen cambios de gran magnitud. Consiste en seleccionar parte o pequeñas porciones del estudio e implementarlas sin causar grandes alteraciones; el paso siguiente sólo se dará cuando se haya consolidado el anterior, lo que permitirá un cambio gradual y controlado.

1.5.3.5. Combinación de métodos

Consiste en la aplicación de más de un método para realizar un estudio, tomando en cuenta el efecto que los cambios puedan generar en la organización. Independientemente del método que se seleccione, hay que considerar la posibilidad de servirse de recursos de simulación como herramienta de asistencia para la dimensión y desarrollo estratégico de la implementación del estudio.

1.5.4. Evaluación

Una vez que se ha implementado el estudio, es indispensable comprobar el efecto de los cambios o innovaciones mediante la identificación, calificación y cuantificación de las realizaciones, así como de los ajustes operativos que se desprendan de ellas.

Con este propósito debe ordenarse el manejo de datos a partir de los parámetros delineados en el proyecto de estudio, lo que permitirá traducir las acciones en indicadores para evaluar las medidas de mejora introducidas.

1.5.5. Mecanismo de información

Estos mecanismos se ponen en práctica con la finalidad de establecer los flujos adecuados para que la información administrativa, tanto de implementación de mejoras como de respuesta a desviaciones, puedan llegar con agilidad y claridad a las áreas y niveles que las necesiten.

1.5.6. Seguimientos de las acciones

La organización tiene que verificar y registrar la repercusión de las reformas incluidas en forma analítica y secuencial toda vez que las acciones de implementación pueden seguir dos vertientes:

1. Llevarse a cabo sin contratiempos y de conformidad con las proyecciones esperadas.
2. Realizarse en forma desfasada.

En ambos casos, las alternativas de respuesta que podrían contemplarse para su atención son distintas, tal como se expone a continuación: acciones programadas y acciones no programadas.

1.5.7. Medición de resultados

En esta fase se efectúa un análisis cuantitativo y cualitativo del desarrollo global del estudio para precisar los avances logrados luego de su implementación, lo que permite establecer un marco comparativo entre lo planeado y lo realizado.

Normalmente, una tarea de estas características se lleva a cabo al final del periodo fijado en el programa de trabajo dispuesto en la propuesta técnica del estudio. Sin embargo, desde el inicio debe realizarse una evaluación continua de resultados, ya que las unidades de medida previamente determinadas y el procedimiento para su seguimiento permiten preparar reportes de avance para los niveles de decisión, lo que garantiza el control de las circunstancias normales o extraordinarias a que puede enfrentarse el estudio para conservar su dirección y objetividad.

Es conveniente que la organización considere la opción de evaluar su comportamiento a través de indicadores de gestión, ya que ello permite la puntual medición de todos y cada uno de los aspectos que influyen en su desempeño.

CAPÍTULO DOS: ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS ADMINISTRATIVOS

2.1. Concepto

En este capítulo se abordará esta temática, la cual se considera de suma importancia dentro de las empresas ya que es necesario conocer bien y de manera detallada aspectos de esta índole para que nos permita tener un mejor conocimiento de organización y métodos.

(Quiroga, 1999) Plantea que el avance incesante de la complejidad en la Administración y todos los evidentes defectos que ella acusa, ha puesto en guardia a los integrantes de las empresas los cuales han buscado los medios necesarios para sistematizar, controlar y dar mayor eficiencia a su administración.

Y es así como hoy en día, en la mayoría de las empresas han sido creadas Centrales de Organización y Métodos para dar eficiencia y simplicidad al mecanismo administrativo; Organización y Métodos es uno de los términos que integran la labor general de la racionalización.

Sobre la Teoría de Organización y Métodos se manifiesta que es "Una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, como agrupar las tareas, como disponer procedimientos y como llevar trabajos administrativos mecánicos con la mayor economía de esfuerzo y con el máximo de eficacia en los resultados". Y por extensión, se llama unidad, equipo o servicio de Organización y Métodos al conjunto de funcionarios especializados en la aplicación de la técnica del mencionado servicio.

Organización y métodos estudia los problemas de estructura y funcionamiento de la Administración, cumpliendo como función el aconsejar a los funcionarios interesados en mejorar la organización y métodos empleados por los servicios que dirigen. La finalidad de una unidad de Organización y Métodos es asegurar el máximo de eficiencia en el financiamiento de la máquina administrativa, y mediante la aplicación adecuada de métodos científicos de organización; conseguir economías en el costo de la producción y en la utilización de mano de obra, pero como regla general a Organización y Métodos no se le concede autoridad sobre otras unidades en administración.

Se suele preguntar ¿Por qué es necesario emplear un servicio especializado, si el deber de los administradores es asegurar que las actividades sean bien organizadas y se apliquen los métodos adecuados? Y la respuesta a esta interesante interrogante es que utilizando este servicio, los administradores adquieren los conocimientos necesarios de Organización y Métodos, y sea capaz de dirigir un departamento sin ayuda, haciéndose totalmente responsable de sus actividades. Cada administrador tiene una clara responsabilidad de asegurar que su sector en los negocios sea conducido eficientemente y cuando tiene un papel directivo, debe trazar la forma de la organización y crear los instrumentos apropiados o métodos para llevar a cabo la función.

La ventaja principal que Organización y Métodos tiene sobre un administrador es, que su responsabilidad es estudiar los problemas administrativos y que puede tomarse el tiempo para pensar e indagar sin tener que preocuparse de abandonar otras responsabilidades, haciendo estas en base de reunir datos y obtiene la mayoría de su información a través de personas encargadas de la actividad que se analiza.

Otra de las ventajas, es el desarrollo de las Facultades Críticas, es decir, pensar en términos de propósitos en vez de medios, a interrogar sobre lo que se hace y el por qué de ello.

Un buen servicio del departamento de Organización y Métodos se caracteriza por:

1. Tener tiempo para estudiar los problemas y buscar las soluciones sin ninguna presión.
2. Ser independiente de la unidad bajo estudio y por lo tanto, ser capacitado para hacer apreciaciones objetivas.
3. Adiestramiento en técnicas especializadas que son complementadas con la experiencia de sus funcionarios.
4. Liberación de estrecheces departamentales y enfocar los problemas desde el punto de vista de las necesidades de la empresa.

Tomando en cuenta que todas las propuestas de Organización y métodos no serán aceptadas, es decir, que no todas merezcan siquiera ser tomadas en cuenta.

(Quiroga, 1999) Dice que el término de Organización y Métodos se utiliza para designar el conjunto de técnicas administrativas y de investigación destinados a mejorar el funcionamiento de la administración pública.

De esta manera, el término de O y M consiste, por una parte, en conceptualizar la organización como la función que se sustenta en buscar los medios prácticos para distribuir las funciones en las distintas unidades orgánicas del servicio administrativo respectivo: determinar su grado de eficiencia, su rentabilidad, así como su facultad de adaptarse a los cambios del medio, y por otra parte, en conceptualizar al método como el proceso de reflexión abstracta que permite enfocar y abordar el problema de la organización. Además, se aplica en administración pública con el fin de obtener un mejor rendimiento de los recursos destinados a la prestación de servicios.

La esencia de la relación entre Organización y métodos es que los métodos deben ser acordes con la organización y ésta con los métodos aplicados. Una variación en la organización ocasiona una variación en los métodos y, a la inversa, un cambio en los métodos provoca cambios en la estructura orgánica. El método permite descubrir cuáles son las estructuras y procedimientos ideales que deben aplicarse a la organización para hacerla eficiente y eficaz.

La introducción de esta concepción al sector público se ha realizado conforme han surgido los problemas en la prestación de los servicios públicos. Se inició la aplicación de este concepto en las empresas públicas para las cuales el criterio de rentabilidad y productividad es importante, a pesar de que el lucro no es su finalidad. El concepto de O y M se utiliza bajo un enfoque político y social. Y en el sector privado bajo un enfoque más financiero y de auto-enriquecimiento, pero al mismo tiempo presta servicios determinados y particulares.

Las unidades de organización y métodos se crean en cada dependencia y obedecen a dos objetivos fundamentales:

1. Servir de vinculación entre el órgano central de modernización administrativa y las dependencias en la ejecución de las prioridades del mejoramiento administrativo.

2. Analizar los problemas originados en la estructura de la organización y los problemas derivados del flujo o proceso administrativo; así como los problemas del cambio de actitud y comportamiento, en el marco de la modernización administrativa.

2.2. Origen de Organización y Métodos

Una vez conocido su concepto es importante considerar el origen del término organización y métodos para poder entender de una manera más las circunstancias que existían anteriormente y que conllevaron a utilizar tal término en las empresas.

(Petroglia, 1966) Plantea que la creación de las unidades de Organización y Métodos se vincula, por una parte, a los esfuerzos de reorganización administrativa tendientes a racionalizar y hacer más eficiente cuyos antecedentes que remontan a 1821, fecha de la aparición del Estado Mexicano y de la era moderna y por otra parte, al establecimiento del proceso de modernización administrativa que se inicia en 1965.

La evolución que ha seguido, se puede dividir en dos fases importantes: una referente a su origen y formación y otra referente a su consolidación.

Esta primera fase abarca el período de 1917 a 1964, que se inicia con la creación de los departamentos administrativos y termina con la instalación de las unidades de Organización y Métodos en toda la administración. Este período se caracteriza por la confusión y el parcialismo, porque se ligó la función de Organización y Métodos a las funciones de contabilidad y auditoría con funciones de mejoramiento administrativo, ya que éstas se encargan de racionalizar el aprovechamiento de los recursos.

La segunda fase es, a partir de 1965, en donde se dedican a modernizar la administración e introducen las técnicas administrativas experimentadas en el sector privado y consolidan su acción de revisión permanente tanto de la estructura como del funcionamiento.

Las unidades de O y M se legalizan en 1971 por medio de varios acuerdos:

"Acuerdo por el que se establecen las bases para la promoción y coordinación de las reformas administrativas".

"Acuerdo por el que se dispone que los titulares de cada departamento deben procurar dar la atención que requiere el programa de reforma administrativa de su dependencia".

"Acuerdo por medio del cual se da a conocer que corresponde a la Presidencia llevar a cabo visitas periódicas de evaluación en materia de reforma administrativa y los diagnósticos necesarios".

"En los últimos años, Organización y Métodos, no sólo se ha consolidado mediante el apoyo político y legal que se les otorga, sino también por su funcionamiento en la práctica".

2.3. Funciones

(Quiroga, 1999) Recalca que el funcionamiento del sistema de Organización y Métodos varía de acuerdo con el desarrollo de la organización, dentro de la que se ubica y con las técnicas a las cuales pueden recurrir para el desarrollo de sus funciones de análisis y diagnóstico administrativo y diseño organizacional.

"Las funciones consisten en una orientación general en el conjunto de la administración" y se pueden destacar de la siguiente manera:

1. Estudiar y analizar de manera permanente la estructura y el funcionamiento de la dependencia.
Esta primera función implica que efectúen varias actividades como la realización de un diagnóstico general de la estructura y procedimientos de la organización, la proposición de modificaciones para la adaptación de sistemas y procedimientos, su diseño y la formulación de manuales administrativos.
2. Adecuar la organización y las funciones en la dependencia a las que se trabaja. Según esto, deben desarrollarse actividades de investigación y clasificación de acuerdo a las bases jurídicas que le otorgan legitimidad a la administración de la dependencia.
3. Asesorar a las unidades o departamentos de la dependencia que lo solicitan en la interpretación y aplicación de técnicas administrativas; coordinándose con cada una de ellas e implantando nuevos y mejores sistemas de trabajo y capacitación del personal.
4. Hacer actividades de promoción, investigación y divulgación. Para promover la coordinación de los recursos e investigar las nuevas técnicas de administración que se puedan aplicar, de este modo comunicar o divulgar dichas técnicas para que sean aplicadas.
5. Hacer un estudio de todo el trabajo realizado en la organización, donde se verifiquen todas las actividades realizadas como un análisis integral de finalidad, de organización, sistemas y procedimientos, a fin de considerar posibles mejoramientos en los métodos.
6. Dictamen, asesoramiento e información de los trabajos que deba realizar la organización en cada una de sus divisiones.
7. Conocimiento de las técnicas concernientes al mejoramiento de métodos y a los principios generales para resolución de problemas que se plantean en la organización de la cual dependen.

8. Estudio, bibliografía y documentación sobre temas de organización y métodos.
9. Estudiar, proponer e implantar sistemas y procedimientos que permitan desarrollar con mayor eficiencia y productividad las actividades de los funcionarios y empleados.

"Respecto con las funciones que deben desempeñar los sistemas de Organización y Métodos, se pueden distinguir tres fases de desarrollo administrativo". Ver cuadro 2.3.2.

Cuadro 2.3.2. Fases de desarrollo

1ª Fase de desarrollo (inicial)	2ª Fase de desarrollo (intermedia)	3ª Fase de desarrollo (consolidación)
Análisis de estructuras y funciones	Teoría de sistemas	Teoría cuantitativa
Cuadros de distribución del trabajo	Desarrollo Organizacional	Ingeniería de sistemas
Elaboración de organogramas	Administración por proyectos	Informática
Elaboración de diagramas de flujo	Administración estratégica	Modelos de simulación
Análisis y descripción de puestos		

Fuente: Organización y métodos en América Latina (Petroglia, 1966)

Se dividen en estas fases ya que va desarrollándose mediante la dependencia, el mejoramiento, el comportamiento del personal y los sistemas de la organización.

Pueden utilizarse criterios y técnicas administrativas aportadas por la teoría de la organización clásica, para el estudio de la estructura y los procesos de trabajo de la empresa; elaborando organogramas como cuadros de distribución del trabajo, departamentalización y delegación de tareas.

Fase de Desarrollo (Inicio): En este nivel de actividad recurren las técnicas más avanzadas y complicadas para el desarrollo del comportamiento y la teoría moderna de la organización, así como los sistemas y los proyectos.

Fase de Desarrollo (Intermedia)

Fase de Desarrollo (Consolidación): Es la fase donde se hace más avanzado el desarrollo, recurriendo a teorías cuantitativas con la utilización de recursos matemáticos, operaciones, simulacros y procedimientos electrónicos de datos.

2.4. Características de los análisis de Organización y Métodos

(Quiroga, 1999) Plantea que la información sobre la actividad administrativa de la dependencia o unidad orgánica de la que se trate, se recopila, analiza y prepara como informe en el cual se deben formular propuestas, ventajas y desventajas de las medidas de mejoramiento administrativo más viables de acuerdo con la estimación de costos y presupuestos de los recursos humanos, financieros y materiales. Para poder realizar dichos análisis se deben seguir diversos pasos:

1. Conocer el hecho o la situación que se analiza.
2. Describir tal hecho o situación.
3. Descomponerlo con el fin de conocer los detalles y aspectos.

4. Examinarlo críticamente y comprender cada elemento o componente del hecho específico en estudio.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación elegido, haciendo comparaciones y buscando analogías.
6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, tomando en cuenta los fenómenos administrativos y el departamento donde se trabaja.
7. Clasificar la información por áreas: objetivos, estructura, normas y políticas administrativas, funciones y operaciones, equipo y ambiente laboral.

Es importante saber las características que distinguen a los análisis de un sistema de Organización y métodos, las cuales se denotan así:

1. Eliminación: Es la supresión de un sistema de trabajo, la eliminación de procedimientos o de pasos dentro de un proceso.
2. Adición: Introducir nuevos sistemas o programas.
3. Combinación: Combinar el orden de las operaciones de un procedimiento que considere los factores.
4. Modificación: Cambios en los procedimientos o las operaciones, modificadores en las formas, registros e informes.
5. Simplificación: Introducción de mejoras en los métodos de trabajo mediante el análisis de las operaciones de un procedimiento.
6. Series de Tiempo: Interpretación de las variaciones en los volúmenes de hechos, costos, producción, etc., en períodos iguales y subdivididos en unidades homogéneas de tiempo.
7. Correlación: Determinar el grado de influencia entre dos o más variables. Una variable puede ser estimada si el valor de otra variable es conocido.
8. Muestreo: A través del uso de varios diseños, el muestreo hace posible las inferencias acerca de las características del personal.

9. PERT (Técnica para la Revisión y Evaluación de Programas): La planeación y control de un conjunto complejo de actividades, funciones y relaciones. Incluyen: la cadena de eventos y actividades, asignación de recursos, etc.
10. Programación lineal: Para asignar los recursos incluyendo una función objetiva, a través de la elección entre varias alternativas y sistemas cuyos elementos tienen valores para adquisición, durabilidad, utilización en diversas etapas.
11. Simulación: Usada para imitar una operación antes de su ejecución real, para así proporcionar datos aproximados que permiten tomar decisiones, haciendo grupos complejos de variables.
12. Teorías: Existen, en los análisis de Organización y Métodos, diversas teorías que caracterizan a su dependencia o a las etapas por las que está desarrollándose, éstas se dividen así:

Línea de espera: Es para determinar el número óptimo de estaciones de servicio, y la mayoría de los modelos suponen una distribución específica de las llegadas y el tiempo.

Decisiones: Seleccionar el mejor curso de acción cuando la información se da en forma probable para el desarrollo sistemático del análisis.

Juegos: Es para determinar la estrategia óptima en una situación de competencia, y aplicar en problemas de productividad haciéndose responsables pero conociendo las reglas.

2.5. Ubicación dentro de la empresa

Cada empresa tiene que saber en dónde ubicar esta área de organización y métodos, por lo tanto, este punto es de suma importancia ya que permite conocer el área específica en donde ubicarla dentro de la empresa, esto permite tener un mejor control.

(Petroglia, 1966) Plantea que ya está definido que la función única de Organización y Métodos corresponde a aconsejar, aunque a veces resulte inefectiva o que goce de un fuerte respaldo y tenga acceso a muchas fuentes de autoridad, dando como resultado que la unidad de Organización y Métodos pueda situarse en diferentes lugares en la estructura administrativa de una empresa.

Esta puede ubicarse en los departamentos de presupuestos y finanzas, de personal o de secretaría. Lo que se deriva por establecer estos programas en oficinas o departamentos claves en el corazón de la administración como un instrumento efectivo para su mejoramiento.

"La ubicación de Organización y Métodos en los organismos de la administración es muy variada y depende del tipo de relaciones y las funciones que se le asignen y del tipo de organismo implicado". Los documentos oficiales recomiendan que el sistema de organización y métodos dependan de la misma autoridad del organismo al cual sirven. Sin embargo, las podemos localizar de diferentes formas, es decir, de acuerdo a las funciones que realicen en la empresa u organismo.

2.5.1. Ubicación según la función de asesoría

Si se le asigna funciones asesoras deben ubicarse en el máximo nivel jerárquico o máximo nivel de decisión, pero pueden situarse en otro nivel jerárquico. Existen dos casos. En una secretaría, donde dependa directamente del secretario, del subsecretario y de un gerente. En una administración descentralizada, donde puede depender directamente del director o gerente general y del subdirector o subgerente general.

La necesidad de crear una unidad de asesoramiento surge, cuando un directivo reconoce que la estructura administrativa que dirige no responde en un momento determinado al desarrollo y evolución de las actividades administrativas. Al no poder detectar personalmente las causas de dicho desfase, decide aumentar su capacidad directiva y crea una unidad orgánica asesora.

Realizándose mediante la recolección de una serie de datos que le permiten conocer la situación como una fase de diagnóstico y considerar los cambios para una mejoría del sistema de actuación administrativa como una fase de diseño.

2.5.2. Ubicación según la función de apoyo administrativo

Es aquella que permite a los órganos administrativos cumplir con sus acciones sustantivas y que agrupa las tareas de programación, presupuestos, información, administración de recursos humanos y materiales y control.

Se puede ubicar el sistema de Organización y Métodos a nivel lineal, dependiendo de un órgano de línea pero con autoridad funcional sobre las unidades orgánicas de la dependencia para el caso específico y especial del apoyo administrativo en Organización y Métodos.

Puedes ser una dirección general, departamento y oficina, con funciones de apoyo administrativo, auxiliadas por pequeñas unidades de diagnóstico y proyectos ubicados en las áreas que dadas su importancia o dimensión las requiera.

2.5.3. Ubicación según la función de los proyectos

La organización por programas o proyectos es la más resultante del desarrollo de las relaciones horizontales dentro las organizaciones.

La organización por proyectos se caracteriza porque constituye una organización orgánico – ajustable y flexible, identificándose como una estructura horizontal – diagonal. Es una combinación de la relación de coordinación y del mando especializado, pero también puede considerarse como una vinculación entre la estructura programática, cuando se aplica el presupuesto por programas, cuya base son los proyectos y la organización.

"Existen dos enfoque para administrar los proyectos de Organización y Métodos"

El primero se refiere a que el administrador del proyecto sea asesor directo, lo que ubica al más alto nivel con una relación de asesoría en el organograma.

El segundo se refiere a que el administrador del proyecto detente autoridad sobre todas las actividades del proyecto hasta su término y los funcionarios de línea conserven su autoridad lineal original.

"En el coexisten dos flujos de autoridad: el flujo vertical de autoridad que emana de los distintos administradores funcionales y el flujo horizontal de la autoridad al proyecto".

2.6. Personal de organización y métodos

El personal que reside en esta área debe de estar altamente capacitado ya que estos son quienes amoldarán las actividades y tareas que en la empresa se llevan a cabo de manera cotidiana, este punto permite conocer qué tipo de personal se dispondrá para organización y métodos.

(Quiroga, 1999) Dice que el personal que labora en Organización y Métodos se conoce como analistas. Éste se encarga de recopilar y analizar información con el fin de presentar soluciones alternativas a problemas, así como asesorar en la implantación de las modificaciones que proponga. El analista puede ser un técnico o profesional que requiere conocimientos, los cuales se agrupan en dos tipos:

Conocimientos Teóricos: Como conocimientos de teoría de la administración y de la organización, de sistemas y metodología de la investigación.

Conocimientos Técnicos: Principalmente que le permitan realizar diagnósticos administrativos y el diseño organizacional, análisis y elaboración de organogramas, diagramas de flujo y distribución de espacio. El analista debe tener la capacidad de análisis, expresarse con claridad, saber redactar y presentar informes, ser observadores y poder trabajar en equipo.

2.7. Obstáculos y limitaciones de Organización y Métodos

(Petroglia, 1966) Establece los obstáculos y limitaciones de un sistema de Organización y Métodos se resumen en tres aspectos:

1. La carencia de un programa general de Organización y Métodos en las dependencias públicas.
2. La escasez de personal calificado.
3. La resistencia al cambio.

CAPÍTULO TRES: INSTRUMENTOS DE ANÁLISIS A LOS SISTEMAS ADMINISTRATIVOS

3.1. El enfoque de los sistemas administrativos en las organizaciones

Las organizaciones actualmente tienen un nivel alto de crecimiento, esto ha provocado nuevos retos que, a su vez, dan lugar al desarrollo de sistemas, mismos que hacen frente a la complejidad y multiplicación de las operaciones en forma bastante efectiva. De manera que toda organización, para realizar sus actividades en forma adecuada, requiere sistemas administrativos. Dichos sistemas administrativos se dividen en subsistemas que interactúan entre sí con el propósito de intercambiar información para que las empresas puedan alcanzar sus objetivos y metas establecidas.

(Freemont, 1990) Dice que Herber Simon y sus colaboradores consideraban a la organización como un sistema complejo de procesos de toma de decisión.

El término de sistema esta siendo utilizado cada ves mas para referirse a métodos de análisis científicos que son particularmente adaptados para desenmarañar la complejidad. Simon no solamente hace hincapié en este enfoque para el punto de vista de comportamiento organizacional, sino que tambien subraya su importancia en la ciencia de la administración. La administración de una organización consiste en la capacidad de manejar sistemas complejos, en mayor o menor grado. En nuestros días observamos cómo poco a poco, los sistemas y su estudio cobran importancia de acuerdo con el desarrollo de las organizaciones. Se puede afirmar que los procedimientos, formas y métodos para llevar a cabo las actividades son elementos componentes del sistema.

3.2. Análisis y diseño de la distribución del trabajo

Se debe obtener información que refiera al conjunto de actividades que se realizan en la unidad y las tareas que desempeñan los empleados. Esta información debe permitir establecer un diagnóstico de la realidad administrativa. La distribución de trabajo, debe realizarse con el propósito de utilizar adecuadamente las habilidades del personal y lograr su motivación.

La distribución de trabajo, refleja cómo se encuentra organizado el trabajo dentro de la organización; las unidades administrativas que existen y como se relacionan; la autoridad y responsabilidad de cada encargado de área. De acuerdo (Palarmachuk, 2007) esta técnica utiliza como instrumentos: la Lista de actividades, La Lista de tareas y el Cuadro de distribución del trabajo.

1. La lista de actividades.

Es un documento que describe las actividades encomendadas a una unidad en un momento determinado. Debe obtenerse siempre del jefe de cada unidad.

A continuación presentamos un modelo de Lista de Actividades sugerido por Palarmachuk, A. (2007).

Cuadro 3.2.3. Modelo de lista de actividades

Lista de actividades				
Identificación de la unidad	Ciclo	Día	Mes	Año
Gerencia de división:				
Gerencia del sector:	Identificación del responsable			
Departamento:	Nombre			
Sección:	Cargo			
No código	Descripción de la actividad	Orden de importancia		
Total				

Fuente: Presentación del modelo de lista de actividades sugerido por
Palarmachuk, A 2007

2. Lista de tarea

Documento que describe los trabajos encomendados a un puesto de trabajo.

Se obtiene de los trabajadores, nadie mejor que ellos sabe las tareas que desempeñan, luego el Encargado de la Unidad es quien la corrobora, ya que es la persona que conoce la naturaleza del trabajo que desempeñan y quien la desempeña.

Presentamos un ejemplo según (Palarmachuk, 2007) de lista de Tareas

Cuadro 3.2.4. Modelo de lista de tareas

Lista de tareas				
Identificación de la unidad	Ciclo	Día	Mes	Año
Gerencia de división:				
Gerencia del sector:				
Departamento:	Identificación del cargo			
Sección:	Nombre			
	Cargo			
No código	Descripción de la tarea	Tiempo de dedicación		
		Horas	%	
	Total		100%	

Fuente. Presentación del modelo de lista de tareas de Palarmachuk, A. (2007).

3. Cuadro de distribución del trabajo

Es la representación gráfica del conjunto de actividades y tareas, que se realizan en una unidad en un momento dado. Comprende toda la información obtenida de la Lista de actividades y Lista de tareas, correspondiente a cada puesto de trabajo. La técnica permite analizarla situación actual de la unidad para poder analizar posibles cambios a realizar.

3.3. Análisis y diseño de procesos y procedimientos de trabajo

Para poder comprender este subcapítulo se debe definir que entendemos por procesos y procedimientos.

Los procesos son considerados como etapas o sucesiones asincrónicas de hechos que se producen en el tiempo y el espacio. Son definidos como un conjunto de subprocesos sucesivos, sujetos a las leyes universales que determinan su comienzo, ordena su desarrollo y determinan su resultado. Los procesos creados por el ser humano, tienen su propósito y responden a un interés u objetivo, ya sea como un fin o una causa. Además, son manipulables y se pueden alterar en cuanto a su resultado y finalidad.

De acuerdo (Contreras, 2000) Conjunto de actividades simples, rutinarias y detalladas que describen paso a paso el qué, cómo, cuándo dónde, se complementan con “métodos e instrucciones” y, ejemplifican cómo se hacen las cosas en el trabajo diario. Son los componentes formales de los procesos.

Al conocer lo referente a los procesos, se pudiera decir que éstos y los procedimientos, son lo mismo, y sí..., son lo mismo en esencia, pero no son igual en la forma de escribirse, los procesos nos indican lo que se tiene que hacer de una manera general y los procedimientos nos dan la instrucción de cómo se debe hacer lo que se tiene que hacer, es decir, son el detalle de los procesos.

En pocas palabras, procedimiento se diferencia del proceso, en que este último muestra el "que se hace" y en cambio el procedimiento el "cómo se hace".

El análisis de procedimientos y de procesos administrativos, implica la descomposición de los mismos en partes con el fin de analizar su existencia y su razón de ser, así como los responsables de implantarlo.

Se focaliza en los sistemas administrativos y en los procesos que son llevados a cabo por la organización. Utiliza como instrumento el Cursograma, el Manual de Procedimientos y el Mapa de Procesos. Para su desempeño, deben considerarse las operaciones y métodos para el cumplimiento de las actividades y tareas.

3.4. Análisis y diseño de portadores de información

Para su desempeño deben considerarse sus aspectos funcionales y formales y su participación en los procedimientos de trabajo.

La información es el pilar fundamental para el proceso de decisión, a través de dicha información se puede tomar decisiones personales y organizacionales, esta debe llegar al receptor lo más clara y rápido posible.

Mediante un estudio ordenado y sistemático de análisis y diseño de sistemas de información, se puede evitar los problemas de un manejo inadecuado de la información, los cuales podría tener grandes repercusiones negativas para el buen funcionar de las organizaciones.

Las actividades de un sistema de información son básicamente: recopilación de información, procesamiento, análisis, distribución, almacenamiento, recuperación y seguridad.

Como hemos mencionado anteriormente existen diferentes herramientas y técnicas administrativas para poder obtener y manejar información.

Un ejemplo puede ser los formularios que mantienen el concepto de ser soportes de datos, contenedores de información, entonces es el rol principal para los procedimientos y los sistemas de informaciones existen muchos más portadores de información entre se destaca los flujogramas, diagrama, entre otras herramientas administrativa que integra, traslada, procesa y se obtiene información que resulta de ayuda para el seguimiento de cada actividad o tarea que se realiza en las organizaciones.

Características que debe reunir la información son:

1. Oportunidad: cuando quien la utiliza puede acceder a ella justo en el momento que la necesita
2. Confiabilidad: la información debe reflejar con total exactitud las operaciones.
3. Aspectos a que se refiere.
4. Claridad: la información no debe originar ningún tipo de confusión ni interpretaciones incorrectas en quienes la utilizan.

5. Selectividad: el contenido de la información debe ser adecuado a las necesidades, intereses y capacidades de interpretación de quienes la utilizan.
6. Periodicidad: el analista debe estudiar con que periodicidad los usuarios necesitan determinados tipos de información, para que esta esté disponible.
7. Uniformidad: los datos deben ser tratados con criterios uniformes en las etapas iniciales de registros, captura y ordenamiento de datos como en las etapas posteriores de elaboración y análisis.
8. Accesibilidad: quienes necesitan información deben tener fácil acceso a las fuentes donde pueden obtenerla para poder utilizarla

3.5. Análisis y diseño de disposición de oficinas

Para comprender este subcapítulo es necesario que tengamos claro que en las empresas se lleva a cabo un estudio exhaustivo de los espacios que ocupara los empleados para un eficiente desempeño de sus actividades o funciones encomendadas, en muchos casos se pide asesoría de los ingenieros para establecer las condiciones precarias de cada trabajador.

Se utiliza como instrumento el Plano de Disposición Para su desempeño deben considerarse los flujos de trabajo, los mobiliarios, las máquinas y equipos, las instalaciones, las condiciones ambientales y de satisfacción laboral.

Esta técnica requiere del análisis en dos niveles. A nivel interno de la oficina, reduciendo las distancias, entre aquellos que con más frecuencia se relacionan entre si dentro de la unidad. Y a nivel general, mediante el estudio de frecuencias de relacionamiento entre unidades y recorridos de documentación, material, clientes y público.

No existe una teoría perfecta, en cuanto a la distribución física. Lo que se establece son principios a tener en cuenta. Estos son:

1. Recorridos mínimos; implica optimización de las distancias, lo que trae menos movimientos, y un ahorro de tiempo.
2. Utilización racional del espacio; implica tener en cuenta los requisitos de espacio para cada personal, ubicación de muebles y equipos, de acuerdo al trabajo que se vaya a realizar.
3. Flexibilidad para ampliaciones futuras; implica tener en cuenta al momento de la distribución, una posible ampliación a futuro. Lo cual ahorraría en desacomodar muebles, equipos, para volverlos a acomodar.
4. Equipos especiales; implica tener conocimiento de los equipos que se vayan a utilizar. Leer manuales, dar cursos para su manejo.
5. Bienestar, seguridad; implica ubicar las oficinas más frecuentes, en puntos de fácil acceso, que existan centros de información. Tener en cuenta ruidos, luz, colores, factores que influyen en el aspecto psicológico de los trabajadores

Técnica para la medición del trabajo, utilizan como instrumentos el auto punteo, el cronometraje y el muestreo. Se analizan los tiempos y movimientos involucrados en las diferentes operaciones que componen los procedimientos a través de los cuales se cumplen las tareas de los cargos y las actividades de los órganos.

3.6. Unidad de control de gestión

(Franklin & Ceja, 2002) Plantean que el sistema de control de gestión de control se concibe no solo como el conjunto de tareas orientadas a vigilar el cumplimiento de los objetivos y metas y a controlar el avance de los programas y actividades, sino que intenta convertirlo en un instrumento de control y evaluación, tanto para las tareas responsables como para aquellas encargadas del control de gestión.

1. Objetivo: Concentrar los elementos necesarios para controlar el cumplimiento de las metas establecidas y de los objetivos fijados en el programa de trabajo.
2. Funciones: Llevar a cabo el seguimiento de los proyectos que realizan las tareas que conforman una dirección, una subdirección y la gerencia; proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones; fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación entre las diferentes áreas; detectar oportunamente los problemas y desviaciones, a fin de que se adopten las medidas correctivas pertinentes; mantener actualizados los estándares de documentación y proporcionar el apoyo organizacional; agilizar el desahogo de asuntos en forma efectiva.
3. Ubicación: Identifica la ubicación de una unidad de control de gestión en la estructura orgánica de una secretaria del estado, a nivel staff con carácter normativo responsable de la conducción de la política y de las relaciones de coordinación con las demás unidades adscritas a las subsecretarías y las operativas ubicadas en las direcciones generales.

CAPÍTULO CUATRO: ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS Y ADMINISTRATIVOS

4.1. Elaboración de manuales de procedimientos

Las empresas en la actualidad tienen actividades complejas, es decir, tienen que tener personal capacitado para poder ejercer esa labor, es ahí en donde entra en función y, a la misma vez es de suma importancia, que cada elabore su manual de cómo hacer las actividades en ellas y para ello es necesario el manual de procedimientos.

4.1.1. Conceptos y objetivos

(Franklin & Ceja, 2002) Afirman que los manuales de procedimientos son documentos que registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica referente al funcionamiento de las unidades administrativas; además facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

Los manuales de procedimientos permiten: uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar las responsabilidades por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia de lo empleados y en jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

4.1.1.1. Conceptos

(Franklin & Ceja, 2002) Plantean que el manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suelen contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos de oficina a utilizar y cualquier otro dato que pueda auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

4.1.1.2. Objetivos

(Franklin & Ceja, 2002) Establecen que los manuales de procedimientos en su calidad de instrumentos administrativos tienen como objetivo:

1. Compilar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones a cargo de la institución, los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su participación en dichas operaciones y los formatos a utilizar para la realización de las actividades institucionales agregadas en procedimientos.
2. Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria.

3. Determinar en forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores.
4. Facilitar las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
5. Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
6. Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
7. Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.

4.1.2. Clasificación según área de aplicación

(Franklin & Ceja, 2002) Plantean que dentro de la administración pública federal los procedimientos han sido clasificados, atendiendo al ámbito de aplicación y a sus alcances, en:

1. Procedimientos macroadministrativos: Se refiere a aquellos procedimientos que son propuestos y aplicados por las dependencias de apoyo global, es decir, por aquellas secretarías que tienen encomendado normar y controlar el desarrollo de alguna función desempeño es común a todas las instituciones del Ejecutivo Federal.
2. Procedimientos mesoadministrativos o sectoriales: Son los que involucran a todo un sector administrativo o a dos o más instituciones que lo conforman. En ellos se plasman las relaciones intrasectoriales a nivel operativo.
3. Procedimientos microadministrativos o institucionales: Son los que se siguen para realizar las operaciones internas en una dependencia o entidad para cumplir sistemáticamente con sus funciones y objetivos. Dentro del ámbito institucional los procedimientos pueden clasificarse en generales o específicos.

Los procedimientos generales son los que involucran operaciones que efectúan todas o más de una dirección general o su equivalente dentro de la institución; los específicos se circunscriben al ámbito de una dirección general o alguna o varias de las unidades que lo conforman.

4.1.3. Metodología de trabajo para el estudio de procedimientos

(Franklin & Ceja, 2002) Proponen una metodología para el estudio de procedimientos, la cual, comprende las siguientes etapas:

4.1.3.1. Planeación del estudio

El primer paso en la planeación del estudio será definir la naturaleza del problema en cuestión. Esto permitirá fijar las bases para determinar el objetivo del estudio y para una investigación preliminar que proporcione elementos de juicio para decidir la formulación y ejecución de un plan de trabajo que incluya el inventario de procedimientos ya jerarquizados.

1. Definición del objetivo de estudio
2. Formulación del inventario de procedimientos
3. Formulación del plan de trabajo

4.1.3.2. Investigación de la situación actual

Cubre la finalidad de obtener una visión del procedimiento tal y como se desarrolla en la actualidad. Esta fase incluye básicamente:

1. Recopilación de la información.
2. Registro y documentación del procedimiento actual.
3. Obtención de la aprobación correspondiente.

4.1.4. Diseño de procedimientos

Una vez efectuada el análisis, el analista tiene ya un conocimiento completo de todas las operaciones que se realicen en los procedimientos que integran el sistema en estudio; por tanto a partir de este momento, está en condiciones de sugerir las modificaciones que se hicieran necesarias, de acuerdo con el resultado de dicho análisis:

1. Rediseño de formas
2. Diseño de nuevas formas
3. Reportes
4. Registros
5. Creación o supresión de archivos
6. Eliminación de operaciones innecesarias
7. Creación de nuevos controles

4.1.4.1. Representación del procedimiento

Una vez analizada la información del o de los procedimientos, es posible proceder a graficarlos y/o el recorrido de las formas o los materiales.

4.1.4.2. Diagramación para el manual de procedimientos

La constituye en llamado diagrama de procedimientos el cual representa en forma gráfica la secuencia en que se realizan las operaciones de un determinado procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales.

4.1.4.3. Expresión literaria del procedimiento

Se refiere a la narración detallada del procedimiento, con el objeto de describir cada una de las operaciones que intervienen en el procedimiento.

4.1.5. El manual de procedimientos

(Franklin & Ceja, 2002) Plantean lo siguiente para este punto:

4.1.5.1. Contenido de los manuales e instructivos de procedimientos

Estos documentos registran y transmiten, sin distorsiones, la información básica requerida referente al funcionamiento de las unidades administrativas, además, facilitan la actuación de los elementos humanos que colaboran en la obtención de los objetivos y el desarrollo de las funciones.

4.1.5.2. Conceptos

El manual de procedimientos es el documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o de dos o más de ellas. Incluye además los puestos o unidades administrativas que intervienen, precisando su responsabilidad y participación. Suele contener información y ejemplos de formularios, autorizaciones o documentos necesarios, maquinas o equipo de oficina a utilizar y cualquier otro dato que puede auxiliar en el correcto desarrollo de las actividades.

El contenido del manual de procedimientos se conformara por la siguiente información:

1. Portada de identificación
2. Índice de manual
3. Introducción
4. Base legal
5. Objetivo del manual
6. Procedimientos

4.1.5.3. Contenido

El contenido de los instructivos de procedimientos se conformara por la siguiente información:

- | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------------|
| 1. Portada de identificación | 7. Descripción narrativa del procedimiento |
| 2. Índice | 8. Diagrama de flujo del procedimiento |
| 3. Introducción | 9. Formularios y/o impresos |
| 4. Base legal | 10. Información general |
| 5. Objetivo del instructivo | 11. Glosario de términos |
| 6. Políticas y/o normas de operación | 12. Índice temático |

4.1.6. De la presentación, autorización, distribución y actualización del manual e instructivos de procedimientos

(Franklin & Ceja, 2002) Plantean este punto de la siguiente manera:

4.1.6.1. De la presentación

1. Identificación: Los datos de identificación del manual y el logotipo oficial de la institución se localizaran en la parte superior de los formatos. Tratándose de manuales de procedimientos, la identificación se presentara en el mismo documento de dos maneras diferentes. La primera corresponde a la información que conforma en si la estructura del manual de procedimientos.

El contenido de la casilla de identificación deberá anotarse en letra mayúscula compacta.

El espacio que indica REFERENCIA se dejara en blanco ya que será utilizado por el área de organización para asignar el número de registros y control que corresponda al documento en el sistema integral de manuales de la institución. La fecha de vigencia deberá anotarse con números arábigos, utilizando dos dígitos tanto para el día como para el mes y año.

2. Proceso y normas de elaboración: Cubierta y lomo

4.2. Elaboración de manuales administrativos

Este punto es importante en las empresas debido a que este determinará el quehacer de cada colaborador, al momento de crear un manual administrativo se toman en cuenta algunas variables como por ejemplo el tipo de organización, su giro y hasta su tamaño. El éxito en que los colaboradores realicen bien su trabajo radica en un buen manual administrativo.

4.2.1. Concepto

(Franklin E. B., 2009) Afirma que los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), como las instrucciones y lineamientos necesarios para que desempeñe mejor sus tareas.

4.2.2. *Objetivos*

(Franklin E. B., 2009) Plantea los siguientes objetivos:

1. Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial).
2. Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
3. Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
4. Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
5. Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
6. Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
7. Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
8. Fortalecer la cadena de valor de la organización.
9. Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
10. Servir como una fuente de información para conocer la organización.
11. Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

4.2.3. *Clasificación básica*

(Franklin E. B., 2009) Clasifica los manuales administrativos de la siguiente manera:

4.2.3.1. Por su naturaleza o área de aplicación

Estos a su vez se sub clasifican en:

1. Micro administrativo: Son los manuales que corresponden a una sola organización, que se refieren a ella de modo general o se circunscriben a alguna de sus áreas en forma específica.

2. Macro administrativo: Son los documentos que contienen información de más de una organización.

3. Meso administrativo: Incluyen a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico. El término meso administrativo se usa normalmente en el sector público, aunque también puede emplearse en el sector privado.

4.2.3.2. Por su contenido

En estos existen de organización, de procedimientos, de gestión de la calidad, de historia de la organización, de políticas, de contenido múltiple, de puestos, de técnicas, de ventas, de producción, de finanzas, de personal, de operación, de sistemas

4.2.3.3. Por su ámbito

1. Generales: Son documentos que contienen información general de una organización, según su naturaleza, sector y giro industrial, estructura, forma y ámbito de operación y tipo de personal.

2. Específicos: Estos manuales concentran información de un área o unidad administrativa de una organización; por convención, incluyen la descripción de puestos.

3. Enfoque: Este documento contiene información detallada del contenido de los manuales de organización, procedimientos y del sistema de gestión de la calidad, que son los de uso más generalizado en las organizaciones.

4.2.4. Manual de organización

(Franklin E. B., 2009) Plantea el manual de organización de la siguiente manera:

1. Identificación: Esto incluye el logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico), lugar y fecha de elaboración, número de páginas, sustitución de páginas (actualización de información), unidades responsables de su elaboración, revisión y autorización, clave de la forma; en primer término se deben escribir las siglas de la organización; en segundo, las de la unidad administrativa responsable de elaborar o utilizar el formulario; en tercero, el número consecutivo del formulario y, en cuarto, el año.

Para leerla con facilidad, entre las siglas y los números debe colocarse un punto, un guión o una diagonal, *v. gr.*, ONU.DSI.002.09 (corresponde a Organización de las Naciones Unidas; Dirección General de Información; formulario número 2, y año 2009).

2. Índice o contenido: Relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

3. Prólogo, introducción o ambos: El prólogo normalmente es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización. La introducción es una breve explicación del contenido del documento, como su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y la necesidad de mantenerlo vigente.

4. Antecedentes históricos: Descripción de la génesis de la organización o del área descrita en el manual, en la que se indica su origen, evolución y cambios significativos registrados.
5. Legislación o base legal: Contiene una lista de títulos de los principales ordenamientos jurídicos que norman las actividades de la organización, de los cuales se derivan sus atribuciones o facultades.
6. Atribuciones: Transcripción textual y completa del artículo, cláusula, considerando o punto que explica las facultades conferidas a la organización, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que fundamentan su quehacer. Para este efecto, debe señalarse el título completo del ordenamiento, capítulo, artículo o inciso (la cita tiene que hacerse entre comillas).
7. Estructura orgánica: Descripción ordenada de las unidades administrativas de una organización en función de sus relaciones de jerarquía.
8. Organigrama: Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra qué unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.
9. Misión: Este enunciado sirve a la organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible. Es recomendable que el texto de la misión mencione la razón de ser de la organización en términos de propósitos específicos, resultados esperados y compromisos por cumplir.
10. Funciones: Es la especificación de las tareas inherentes a cada una de las unidades administrativas que forman parte de la estructura orgánica, necesarias para cumplir con las atribuciones encomendadas a la organización.
11. Descripción de puestos: Es la reseña del contenido básico de los puestos que componen cada unidad administrativa.
12. Directorio: Documento en donde constan los nombres, puestos, números telefónicos y correo electrónico de las personas comprendidas en el manual.

4.2.5. Manual de procedimientos

1. Identificación: Este manual debe incluir, en primer término, los siguientes datos:
Logotipo de la organización, nombre de la organización, denominación y extensión del manual (general o específico). Si corresponde a una unidad en particular, debe anotarse el nombre de ésta, lugar y fecha de elaboración, numeración de páginas, sustitución de páginas (actualización de información), unidades responsables de su elaboración, revisión y/o autorización, clave del formulario.

2. Prólogo, introducción o ambos: El prólogo es la presentación que hace del manual alguna autoridad de la organización, preferentemente del más alto nivel jerárquico. La introducción es una exposición de lo que es el manual, su estructura, propósitos, ámbito de aplicación y necesidad de mantenerlo vigente.

3. Índice: Es la relación de los capítulos o apartados que constituyen el cuerpo del documento.

4. Contenido: Lista de los procedimientos que integran el contenido del manual. En el caso de un manual general debe incluir todos los procedimientos de la organización; en el caso de un manual específico, sólo los procedimientos de un área o unidad administrativa. En particular, cada procedimiento debe contener la información siguiente:

Objetivo, áreas de aplicación o alcance de los procedimientos, responsables, políticas o normas de operación, concepto, procedimiento (descripción de las operaciones), diagramas de flujo, formularios o impresos (formas), instructivos, glosario de términos.

4.2.6. Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos

(Franklin E. B., 2009) Plantea el siguiente procedimiento:

4.2.6.1. Diseño del proyecto

La tarea de preparar manuales administrativos requiere de mucha precisión, toda vez que los datos tienen que asentarse con la mayor exactitud y objetividad posibles para no confundir a quien los consulta. Por ello debe ponerse mucha atención en todas y cada una de sus etapas de integración, delineando un proyecto en el que se consignen todos los requerimientos, fases y procedimientos que fundamenten la ejecución del trabajo.

4.2.6.2. Responsables

Para iniciar los trabajos que conducen a la preparación de un manual es indispensable que no se diluya en diversas personas la responsabilidad de conducir las acciones, por lo que debe designarse a un coordinador general, auxiliado por un equipo técnico integrado por líderes de proyecto, asistentes y analistas, que dirija su diseño, implementación y actualización. De esta manera se logra homogeneidad en el contenido y presentación de la información.

4.2.6.3. Delimitación del universo de estudio

Los responsables de preparar los manuales administrativos tienen que definir y delimitar su universo de trabajo para actuar en forma lógica y ordenada; por lo tanto, deben evaluar el nivel técnico requerido para el manejo de contenidos, las cargas de trabajo y la jerarquía de necesidades de acuerdo con las prioridades de la organización.

4.2.6.4. Estudio preliminar

Este paso es indispensable para conocer en forma general los procesos, funciones y actividades que se realizan en el área o áreas donde se va a actuar. Con base en él puede definirse la estrategia general para levantar la información; identificar sus fuentes, las actividades que se realizarán, la magnitud y alcances del proyecto y los instrumentos que se requieren para el trabajo; y, en general, prever las acciones y estimar los recursos necesarios para efectuar el estudio. Este acercamiento también permite una primera definición del camino a seguir, tabuladores, gráficos y alternativas de resguardo de la información.

4.2.6.5. Fuentes de información

Referencia de las instituciones, áreas de trabajo, documentos, personas y mecanismos de información de donde pueden obtenerse datos para la investigación. Entre las más representativas se destacan las siguientes:

Instituciones, archivos de la organización, directivos y empleados, clientes y/o usuarios, mecanismos de información.

4.2.6.6. Preparación del proyecto

Una vez recabados los elementos preliminares para elaborar el manual debe prepararse el documento de partida que quedará integrado de la siguiente manera.

1. Propuesta técnica, este incluye la naturaleza, alcance, justificación, antecedentes, objetivos, estrategia, acciones, recursos, costo, resultados, información complementaria.

2. Programa de trabajo, este especifica la identificación, responsable(s), área(s), clave, actividades, fases, calendario, representación gráfica, formato, reportes de avance, periodicidad.

4.2.6.7. Presentación del proyecto de manual a las autoridades competentes

1. A los participantes: Para depurar el contenido del proyecto, perfeccionar sus parámetros y determinar su viabilidad operativa.

2. Al responsable de su autorización: El proyecto debe someterse a la aprobación del titular de la organización o al responsable designado para elaborarlo. En caso de que su alcance y costo requieran cambios significativos a la estructura orgánica y demanden recursos extraordinarios, el proyecto tiene que ser presentado al órgano de gobierno.

3. Captación de los datos: Como primer paso de esta etapa debe obtenerse una lista del personal que va a participar en el levantamiento de los datos, considerando la magnitud y especificaciones de las cargas de trabajo.

4. Integración de los datos: Una vez que se cuenta con los datos de las áreas involucradas en la elaboración del manual se deben ordenar y sistematizar para preparar su análisis.

Resguardo

Para facilitar la tarea de integración es recomendable salvaguardar los datos obtenidos en equipos de cómputo y unidades de disco externas, cintas o cartuchos. En forma paralela, es útil abrir carpetas por área o unidad administrativa para resguardar la documentación fuente del manual, en caso de pérdida de datos, en algún medio electromagnético, así como los documentos probatorios para aclarar dudas. Es conveniente que los documentos que se recaben contengan el visto bueno de la persona entrevistada.

Clasificación

Para facilitar su análisis, la información puede clasificarse en dos grandes áreas:

Antecedentes

Se debe tomar en cuenta la reglamentación que regula la realización del trabajo, cómo se ha atendido por parte de las unidades responsables de hacerlo y qué efecto ha tenido sobre otras unidades, organizaciones, clientes y/o usuarios.

Situación actual

Por lo que toca a este punto es recomendable tomar en cuenta los objetivos, las estrategias, la estructura orgánica, los recursos presupuestales asignados a estructura orgánica, las normas y políticas administrativas, los instrumentos jurídico-administrativos, las funciones, los procedimientos, los procesos, la infraestructura tecnológica.

5. Análisis de datos: En esta fase se deben revisar minuciosamente los datos que se captaron, con el fin de percibir con detalle sus características esenciales, la interdependencia de sus factores y las prioridades para su tratamiento.

El análisis puede efectuarse desde dos perspectivas:

De examen

El examen puede realizarse por medio de los pasos siguientes:

1. Conocer el hecho o situación que se analiza.
2. Describir ese hecho o situación.
3. Descomponerlo para percibir todos sus detalles y componentes.
4. Examinarlo críticamente para comprender mejor cada elemento.
5. Ordenar cada elemento de acuerdo con el criterio de clasificación seleccionando, haciendo comparaciones y buscando analogías o discrepancias.

6. Definir las relaciones que operan entre cada elemento, considerado individualmente y en conjunto, sin perder de vista que los fenómenos administrativos no se comportan en forma aislada y por sí solos, sino que son producto del ambiente que los rodea.
7. Identificar y explicar su comportamiento con el fin de entender las causas que lo originan para mejorarlas.

Un enfoque muy eficaz en el momento del análisis de los datos consiste en adoptar una actitud interrogativa y formular de manera sistemática los cuestionamientos siguientes:

1. ¿Qué trabajo se hace? Naturaleza o tipo de labores que se realiza.
2. ¿Cómo se hace? Métodos y técnicas que se aplican.
3. ¿Cuándo se hace? Estacionalidad, secuencia y tiempos requeridos.
4. ¿Dónde se hace? Ubicación.
5. ¿Quién lo hace? Personal que interviene.
6. ¿Por qué se hace? Lógica o razón que se sigue.
7. ¿Para qué se hace? Propósitos que se persigue alcanzar.
8. ¿Con qué se hace? Equipos e instrumentos que se utilizan.

Después de estudiar y ordenar los datos se debe especificar si cubren los criterios de validez necesarios para su procesamiento. En caso negativo, se tienen que volver a solicitar a la fuente de la cual proceden.

De evaluación

Una vez aplicado el examen, el análisis tiene que centrarse en los aspectos considerados en la situación actual. Con ese propósito, asignar a cada aspecto los factores que inciden directamente en el desempeño de una organización y que son los que determinan la viabilidad de que un manual administrativo logre los resultados esperados.

Para ese efecto hay que preparar un check list que permita conocer lo siguiente:

1. Objetivos: Qué objetivos orientan las acciones; su correcta definición; su interrelación y cobertura (generales o particulares); que sean comprensibles y accesibles; el procedimiento para definirlos y actualizarlos; el efecto que tienen en la organización; la forma de distinguirlos de las metas.

2. Estrategias: El nivel de aplicación de las estrategias (corporativo, funcional, de negocio y global); la posición competitiva de la organización de acuerdo con su naturaleza, objeto, número de empleados, sector de actividad, giro industrial y tipo de productos y servicios; las ventajas competitivas obtenidas (liderazgo en costos y diferenciación).

3. Estructura orgánica: El nivel de congruencia entre la estructura formal y la que opera; su grado de funcionalidad; si el número de unidades y puestos es acorde a las cargas de trabajo; el manejo que se tiene de la autoridad y responsabilidad; el nivel de coordinación que existe entre órganos de línea y staff, y de la sede central con órganos desconcentrados y descentralizados.

4. Recursos presupuestales asignados a estructura orgánica: El costo actual de la estructura (general y por área); su distribución en mandos superiores, mandos medios, nivel operativo y honorarios; el monto asignado a áreas sustantivas y adjetivas; el costo de los servicios relacionados con las plantillas de personal; el porcentaje destinado a la subcontratación (outsourcing).

5. Normas y políticas administrativas

Normas: Las líneas de acción emitidas por grupos de filiación y corporativos; las pautas provenientes de organismos internacionales o nacionales.

Políticas: Los lineamientos dictados por la organización para orientar sus acciones; los requerimientos formulados por el órgano de gobierno y el órgano de control interno; los criterios provenientes de órganos colegiados, las unidades estratégicas de negocio o ambos.

6. Instrumentos jurídico-administrativos

Jurídicos: El acta constitutiva, en caso de una empresa privada, y la ley de creación y su reglamento, en caso de una institución pública; las modificaciones que ha registrado el instrumento jurídico de creación; los ordenamientos preparados por instituciones oficiales que inciden en el quehacer institucional.

Administrativos: Los manuales administrativos preparados y los faltantes; los mecanismos para elaborarlos y actualizarlos; el programa de trabajo (anual y operativo); los criterios de funcionamiento sectoriales; el inventario de los principales instrumentos de apoyo técnico preparados, tales como estudios de mercado, análisis de la competencia y estudios de productividad.

7. Funciones: Funciones definidas, distribución de funciones por área, unidad y puesto, funciones objeto de outsourcing, relación entre las funciones y el trabajo que realizan las áreas, unidades y puestos, mecanismos establecidos para mantenerlas, actualizarlas y explicarlas.

8. Procedimientos: Inventario de los procedimientos existentes, vigencia de los procedimientos, mecanismos para definirlos y actualizarlos, influencia de los procedimientos en la dinámica de trabajo, desempeño logrado con base en la aplicación de procedimientos, su vínculo con los procesos.

9. Procesos: Inventario de procesos existentes, vigencia de los procesos, mecanismos utilizados para definirlos y actualizarlos, número de procesos estratégicos, resultados obtenidos de su implementación.

10. Infraestructura tecnológica: Sistemas instalados (cómputo, información administrativa y para el soporte de decisiones). Beneficios alcanzados en cuanto a integración de las tareas y flujo de la información. Flujo de información interno y externo. Medida en que impacta al formulario de trabajar. Nivel y ámbito de aplicación del outsourcing a los sistemas. Efecto en la toma de decisiones. Relación costo-beneficio.

11. Equipo: Inventario de equipo, mobiliario y maquinaria que utiliza el personal, criterios definidos para su selección, distribución, mantenimiento y control, contribución al desarrollo del trabajo, programación de necesidades.

12. Condiciones de trabajo: Funcionalidad de los espacios dispuestos para realizar el trabajo, análisis organizacional de la distribución del trabajo, medida en que afecta a la coordinación, la motivación y la productividad, efecto en la calidad de vida de la organización y de los productos y servicios, relación de los programas de asignación de espacio con la planeación urbana y ecológica.

13. Ambiente laboral: Cultura organizacional y dimensiones culturales predominantes, iniciativas para administrar las competencias y el desempeño, relaciones laborales entre el personal contratado y el personal subcontratado, nivel registrado de estrés, conflicto y crisis, estilo de liderazgo que prevalece (identificación y nivel de aceptación), grado de eficacia de la comunicación, grado de aceptación del trabajo en equipo, nivel de creatividad e innovación.

14. Control: Tipos de controles establecidos, comparación entre los estándares de desempeño y el desempeño real, factores que influyen en los resultados que se obtienen, medidas tomadas para orientar o reorientar los controles.

15. Relaciones con el entorno: Estado que guardan las relaciones con órganos normativos y organismos nacionales e internacionales, convenios de coordinación, acuerdos de licencia, franquicia, alianza estratégica, fusión, adquisición y subcontratación aplicados o en proceso, relación con los grupos de interés.

Después de integrar el check list es conveniente seguir los pasos siguientes:

1. Hacer una revisión a la luz de las técnicas de análisis y experiencia del equipo de trabajo.
2. Asignar un valor o un criterio que especifique al estatus en que se encuentra cada factor.

3. Ponderar las respuestas por aspecto para determinar su perfil.
4. Proponer alternativas de solución por aspecto y para cada factor.
5. Interrelacionar los aspectos.
6. Jerarquizar los aspectos de acuerdo con el peso de sus factores.

4.2.6.8. Técnicas de apoyo al análisis

Este apartado comprende los recursos técnicos que se emplean para examinar la información obtenida con el fin de conocerla en forma detallada y determinar alternativas de acción específicas que permitan derivar soluciones óptimas para lograr los resultados deseados.

Las técnicas de análisis que se pueden utilizar en esta fase están directamente relacionadas con el origen del proyecto, así como con la formación técnica del líder o responsable en función del tipo de manual, factibilidad para su aplicación, disponibilidad de tiempo, asignación de recursos y nivel técnico del equipo de trabajo.

Este tipo de instrumentos se puede utilizar como respaldo para el proyecto, o en sentido inverso, a raíz de la implementación de un proceso de cambio organizacional que debe culminar con la edición de un manual administrativo.

Aunque la gama de técnicas que apoyan el análisis administrativo es amplia y variada, para efectos de un proyecto de manual debe recurrirse sólo a aquellas que están encaminadas a brindar un soporte relacionado con la naturaleza y tipo de objetivo que se persigue.

4.2.6.9. Preparación del manual

Como resultado del análisis, y con base en la ponderación factorial, es necesario integrar todos los elementos desagregados en una labor de síntesis para presentar una propuesta de manual. Para tal efecto, el coordinador general debe convocar a todos los miembros del o de los equipos de trabajo para revisar el contenido y presentación de cada apartado.

1. Validación: La información verificada de cada área o unidad administrativa debe presentarse a las personas entrevistadas para que firmen de conformidad en un espacio específico para este propósito y para que corroboren que la información esté completa y sea comprensible. De existir observaciones, habrá que tomarlas en cuenta y replantear su aceptación.

2. Estructuración: Una vez que se disponga de la totalidad de la información revisada y firmada por cada área, el equipo técnico debe reunirse las veces que sea necesario para compaginar e integrar el proyecto final del manual. Esta dinámica de trabajo tiene que sostenerse hasta que exista el consenso general de que los resultados obtenidos satisfacen técnicamente los requisitos preestablecidos.

4.2.6.10. Formulación de recomendaciones

El siguiente paso es convertir las conclusiones y observaciones en propuestas específicas, es decir, en recomendaciones. Aunque esta conversión se efectúa siguiendo en términos generales una sola línea de pensamiento, amalgama diferentes criterios, ya que la elaboración de un manual relaciona aspectos como los siguientes:

Redefinición de objetivos, reorientación de estrategias, modificación de estructuras, reasignación de recursos, fortalecimiento de normas y políticas administrativas, cambios en los instrumentos jurídico-administrativos, reorganización de funciones, ajuste de procesos y procedimientos, refuerzo de la plataforma tecnológica, redistribución del espacio y equipos, cambios en los métodos de trabajo, mejor aprovechamiento de la fuerza de trabajo, mejora de la calidad de productos y servicios, reorientación de los controles organizacionales, replanteamiento de las relaciones con el entorno.

La selección debe hacerse de entre las más viables, tomando en cuenta las ventajas y limitaciones que pueden derivarse de su implementación.

4.2.6.11. Elaboración del informe

Los resultados deben incluirse en un informe en el cual se tienen que exponer las razones que llevaron a obtenerlos e incorporar la información estratégica del proyecto para que la alta dirección tome las decisiones oportunas y correctas. Para este efecto, es necesario presentar el informe redactado de manera explícita y con un lenguaje exento de tecnicismos. Los informes técnicos deben reservarse para las personas familiarizadas con este tipo de expresiones.

Por lo general, un informe consta de estos elementos: Introducción, resumen del propósito, enfoque, limitaciones y plan de trabajo. Cuerpo o parte principal, sección donde se anotan los hechos, argumentos y justificaciones. Conclusiones y recomendaciones. Apéndices o anexos: inclusión de gráficas, cuadros y demás instrumentos de análisis administrativo que se consideren elementos auxiliares para apoyar la propuesta y recomendaciones.

4.2.6.12. Presentación del manual para su aprobación

Una vez que el manual ha quedado debidamente estructurado, el coordinador general debe someterlo a la aprobación de las instancias procedentes. Para este efecto debe convocar a su equipo de trabajo, con el cual revisará la documentación por última vez. En caso de detectar una omisión o falla será necesario trabajar hasta resolverla. De no ser así, por conducto del canal apropiado se debe convocar a una reunión de trabajo para la entrega de resultados.

1. A los niveles directivos
2. Al órgano de gobierno
3. A otros niveles jerárquicos.

4.2.6.13. Reproducción del manual

Una vez que el equipo responsable de la elaboración del manual haya recabado e integrado las observaciones surgidas en los diferentes niveles de decisión, tiene que coordinarse con la unidad o área que maneja los recursos económicos con el fin de que el documento se reproduzca para su distribución e implementación. El coordinador general del proyecto debe suministrar los parámetros técnicos relativos al diseño de la impresión.

A pesar de que existen varias opciones para hacerlo, las unidades de medida más aceptadas para este tipo de documentos son:

Utilizar formatos intercambiables, con objeto de facilitar su revisión y actualización. Que los formatos sean de 28 x 21 cm (tamaño carta). Que las gráficas o cuadros que por necesidad sobrepasen el tamaño carta se doblen hasta lograr esta dimensión. Imprimir en una sola cara de las hojas. Procurar que los apartados, capítulos, áreas y/o secciones queden separados por divisiones, las cuales presentarán impreso su nombre. Utilizar carpetas con poste o para perforados, engargolados o de presión. Que todo el documento quede integrado por carátula, portada, índice o contenido, introducción y cuerpo.

Carátula: Es la cubierta o cara exterior del documento, que tiene como objetivo su identificación a través de los siguientes elementos:

1. Nombre oficial de la organización.
2. Logotipo oficial.
3. Nombre genérico del manual en relación con su contenido.
4. Nombre de la unidad administrativa responsable de su elaboración, aplicación o ambas.
5. Año (opcional).

4.2.6.14. Implementación del manual

La implementación del manual representa el momento crucial para traducir en forma tangible las propuestas y recomendaciones en acciones específicas para elevar la productividad, mejorar la coordinación, agilizar el trabajo y homogeneizar el conocimiento de la dinámica y componentes organizacionales.

1. Métodos de implementación: La selección del (los) método(s) para implementar los manuales administrativos está estrechamente relacionada con elementos de estructura tales como:

- | | |
|-----------------------------------------------------|----------------------------|
| 1. Tipo de manual. | 4. Recursos asignados. |
| 2. Cobertura. | 5. Personal de apoyo. |
| 3. Naturaleza jurídica y tamaño de la organización. | 6. Cultura organizacional. |
| | 7. Entorno. |

2. Método instantáneo. Generalmente es el más utilizado, ya que la decisión de preparar manuales administrativos proviene —en la mayoría de los casos— de los más altos niveles de la estructura de la organización, lo cual les confiere una naturaleza o validez casi obligatoria. También se adopta si existe una normatividad que lo favorezca, si no implica un número amplio de unidades administrativas; es relativamente sencillo; no implica un gran volumen de funciones, sistemas u operaciones, o si en la organización existe una sólida infraestructura administrativa.

3. Método del proyecto piloto. Implica la implementación del manual en sólo una parte de la organización, con el fin de medir los resultados. El beneficio que podría aportar radica en que permite realizar cambios en una escala reducida y llevar a cabo cuantas pruebas sean necesarias para determinar la viabilidad de las propuestas. Una desventaja de este método es que lo que es válido para una parte del todo no siempre lo es también para las partes restantes, además de que los proyectos piloto reciben recursos y una atención especial que no puede ampliarse a toda la organización.

4. Método de implementación en paralelo. Se emplea con manuales de cobertura amplia, que incluyen el manejo de mucha información, son de carácter estratégico, reciben un volumen considerable de recursos o garantizan la seguridad de todo un sistema de trabajo. Este método toma en cuenta la operación simultánea, por un periodo determinado.

Este método permite atender con tranquilidad cualquier inconveniente, lo que elimina la presión del personal participante y, por lo tanto, reduce el margen de error. En los casos en que el personal que se encarga de las condiciones tradicionales de operación sea el mismo que tendrá bajo su responsabilidad la implementación del manual, se recomienda programar periodos especiales de trabajo en paralelo, procurando que no se afecte el funcionamiento normal de las actividades de la organización.

Conviene emplear este método sólo en los casos en que el nuevo manual incluya información que pueda generar confusión al personal de la organización, a los clientes, usuarios, proveedores o entidades con las que interactúa, hasta que exista la seguridad de que se han eliminado todas las fallas.

5. Método de implementación parcial o por aproximaciones sucesivas. Este método es de gran utilidad para implementar manuales que impliquen modificaciones sustanciales en la operación normal, pues consiste en seleccionar partes o áreas específicas de la organización para introducir los cambios sin causar grandes alteraciones, y dar el siguiente paso sólo cuando se haya consolidado el anterior, lo que permite un cambio gradual y controlado.

6. Combinación de métodos. Consiste en el empleo de más de un método para implementar un manual en función de sus requerimientos técnicos. Es importante que para implementar el manual se formen equipos de trabajo en todos los niveles jerárquicos de la organización con el fin de que, coordinados por el equipo responsable del proyecto, asuman la tarea de capacitar al personal para agilizar y homogeneizar su aplicación.

4.2.6.15. Difusión del manual

Es conveniente definir un programa para la presentación del manual y que, con base en las acciones que se establezcan, se celebren pláticas, seminarios, foros de decisión y cualquier otro tipo de eventos de esta naturaleza.

También se pueden llevar a cabo reuniones de sensibilización, por medio de las cuales se puede incrementar la confianza y colaboración del personal, ya que a través de ellas se les comunican los objetivos propuestos y los beneficios que de ello pueden resultar. En forma paralela se deben emprender campañas de difusión mediante revistas, boletines, folletos, paneles y cualquier otro recurso promocional que refuerce la aceptación del manual, así como de los cambios que de él puedan surgir.

Asimismo, el manual puede divulgarse por medio de la red de cómputo, para complementar el empleo de los demás recursos, agilizar el manejo de información y hacer posible una retroalimentación oportuna.

La atención que se ponga a estos aspectos puede contribuir al éxito de la implementación, particularmente cuando las medidas de mejoramiento puedan afectar a una organización en forma radical o en el nivel grupal o sectorial.

4.2.6.16. Revisión y actualización

La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de su información, por lo que es necesario mantenerlos actualizados por medio de revisiones periódicas. Para ello es conveniente:

1. Evaluar en forma sistemática las medidas de mejoramiento administrativo derivadas de la implementación del manual, así como los cambios operativos que se realicen en la organización.

2. Establecer un calendario para actualizar el manual.
3. Designar un responsable para atender de esta función.

CONCLUSIONES

1. La mención de la metodología de los estudios de organización y métodos para las empresas es de vital importancia seguir los parámetros ya establecidos por la teoría, ya que esto ayudará a un mejor funcionamiento al momento que el área de organización y métodos quieran implementar algún estudio. De igual forma, los estudios de organización y métodos juegan un papel muy importante dentro de la organización porque genera información confiable de posibles fallas y cómo está el manejo de las operaciones dentro de esta, por lo tanto se deben de llevar a cabo frecuentemente.
2. La descripción de las generalidades de organización y métodos administrativos se enmarca principalmente en la razón por la cual los empresarios han decidido implementar esta área en sus empresas en las últimas décadas. También, organización y métodos es una forma de consulta ideada para proveer asesoramiento sobre como dividir las actividades, con el fin de tener un buen funcionamiento en las operaciones de las organizaciones, y evitar múltiples irregularidades funcionales en esta.
3. También al momento de determinar de los instrumentos de análisis a los sistemas administrativos, se encontró que cada instrumento tiene su propio enfoque, esto es de gran ayuda en las organizaciones porque se tienen que especificar la distribución del trabajo, el procedimiento para realizarlo, a quién se pedirá información y a quién se enviará, todo esto conlleva a un mejor control en la organización y evita un estancamiento en los colaboradores de manera que cada uno sepa cuáles son sus funciones. Estos instrumentos permiten tener una mejor organización.

4. En cuanto a la explicación de las técnicas para la elaboración de manuales de procedimientos y manuales administrativos, estos complementan las actividades en la empresa; el de procedimientos establece de manera detallada la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa, o más. Y en el administrativo se detallan los medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información de una organización. Actualmente las empresas han optado por la elaboración de ambos manuales porque han experimentado que gracias a estos las actividades se realizan con normalidad.

5. El análisis de las técnicas e instrumentos de análisis y diseño en la elaboración de manuales de procedimientos y administrativos tienen un gran impacto en el andar de las organizaciones, porque esto permite definir qué técnicas e instrumentos se requieren para poder elaborar de la mejor manera ambos manuales. El impacto que tiene es que si no se realiza bien el análisis habrá dificultades al momento de redactar los manuales y esto ocasionaría un mal desempeño en las funciones y operaciones de la empresa. El éxito en la empresa también depende de tener manuales en donde se definan de manera relevante y congruente las funciones, actividades, entre otros, y esto lleve al logro de los objetivos organizacionales.

BIBLIOGRAFÍA

1. Franklin, E. B. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw Hill.
2. Franklin, E. B., & Ceja, G. G. (2002). *Organización y métodos, Un enfoque competitivo*. México: McGraw Hill.
3. Palarmachuk, A. (2007). *Cuadro de distribución del trabajo, apuntes de CECEA*. Montevideo: s.e. .
4. Petroglia, L. (1966). *Organización y métodos en la América Latina*. Argentina: S.E.
5. Quiroga, G. (1999). *Organización y Métodos en la Administración Pública*. Mexico: Trillas.
6. Sandoval, V., & Gramática, N. (2011). *Organización y métodos administrativos*. s.c.: s.e. .