

## UNIDAD III

### FASE MECÁNICA DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

Se refiere a la estructuración o construcción de la organización hasta llegar a integrarla en su plenitud funciona esta para el desarrollo.

#### 3.1.- Planeación

Es la primera ficha de este rompecabezas, dentro de ella se siguen los siguientes pasos: investigación del entorno e interna, planteamiento de estrategias, políticas y propósitos, así como de acciones a ejecutar en el corto, medio y largo plazo.

#### 3.2.- Principios

- Principio de la universalidad.

La planeación debe comprender suficiente cantidad de factores como tiempo, personal, materia, presupuesto etc. de tal manera que al desarrollar el plan sea suficiente.

- Principio de racionalidad.

Todos y cada uno de los planes deben estar fundamentados lógicamente, deben contener unos objetivos que puedan lograrse y también los recursos necesarios para lograrlos.

- El Principio de la Precisión

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

Cuando se carece de planes precisos, cualquier negocio no es propiamente tal, sino un juego de azar, una aventura, ya que mientras el fin buscado sea impreciso, los medios que se coordinen serán, de manera necesaria, parcial o totalmente ineficaces.

Siempre habrá algo que no podrá planearse en los detalles, pero cuando mejor se fijen los planes, será menor ese campo de lo eventual. Con lo que se habrá robado campo a la adivinación. Los planes constituyen un sólido esqueleto sobre el que pueden calcularse las adaptaciones futuras.

- El Principio de la Flexibilidad

Dentro de la precisión, todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan de este, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

Este principio podrá parecer contradictorio a primera vista con el anterior, pero no lo es. Inflexible es lo que no puede amoldarse a cambios accidentales, lo rígido, lo que no puede cambiarse de ningún modo. Flexible es lo que tiene una dirección básica, pero permite pequeñas adaptaciones momentáneas, pudiendo después volver a su dirección inicial. Así, una espada de acero es flexible, porque doblándose, sin romperse, vuelve a su forma inicial cuando cesa la presión que la flexiona.

Todo plan preciso debe prever, en lo posible, varios supuestos o cambios que puedan ocurrir:

- a) Ya sea fijando máximos y mínimos, con una tendencia central entre ellos, como lo más normal.
- b) Ya proveyendo de antemano caminos de sustitución para las circunstancias especiales que se presenten.
- c) Ya estableciendo sistemas para su rápida revisión.

- El Principio de la Unidad de Dirección

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

Es evidente que mientras hay planes inconexos para cada función habrá contradicciones, dudas, etc. Por ello, los diversos planes que se aplican en uno de los departamentos básicos: producción, ventas, finanzas y contabilidad, personal, etc., deben coordinarse de tal forma que en un mismo plan puedan encontrarse todas las normas de acción aplicables.

De ahí surge la conveniencia y necesidad de que todos cooperen en su formación. Al hablar de la dirección, se repetirá este principio exclusivamente para distinguirlo del de la unidad de mando.

- El principio de factibilidad.

Lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

- El principio de compromiso.

La planeación debe comprender un periodo en el futuro, necesario para prevenir, mediante una serie de acciones, el cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.

Este principio indica que la planeación a largo plazo es la más conveniente porque asegura que los compromisos de la empresa encajen en el futuro, quedando tiempo para adaptar mejor sus objetivos y políticas a las tendencias descubiertas, a los cambios imprevistos.

- Principio de factor limitante.

En la planeación se hace necesario que los administradores sean lo suficientemente habilitados para detectar los factores que puedan llegar a limitar o a frenar el alcance de los objetivos perseguidos por la empresa. En este principio se resalta la importancia de la objetividad en el momento de tener que escoger entre diferentes cursos de acción o diversas alternativas para llegar a un fin.

- Principio de inherencia.

La programación es necesaria en cualquier organización humana y es propia de la administración. El estado debe planificar la forma de alcanzar sus objetivos, fijando siempre metas mediatas o inmediatas. Planificar conduce a la eficiencia y otorga la posibilidad de ofrecer respuestas oportunas a los cambios sociales.

- El Principio de Participación

Todo plan deberá tratar de conseguir la participación de las personas que habrán de estructurarlo. O que se vean relacionadas de alguna manera con su funcionamiento. La elaboración en grupo asegura un resultado más objetivamente eficiente, puesto que varios colaboran en formarlo con puntos de vista distintos y complementarios. Además esta participación constituye una de las mayores motivaciones que se conocen hoy en día para realizarlo, ya que se siente un mayor grado de compromiso con el plan en que se ha aportado el conocimiento personal sobre las pequeñas contingencias de lo que se presenta distinto cada día.

### 3.3.- Tipología de la planeación

Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.

Los planes en cuanto a periodo establecido pueden clasificarse en:

- **CORTO PLAZO:** Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año y pueden ser:
  - **Inmediatos:** Aquellos que se establecen hasta seis meses.
  - **Mediatos:** Aquellos que se establecen mayores de seis meses.
- **MEDIANO PLAZO.** Su delimitación es por un periodo de uno a tres años
- **LARGO PLAZO:** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

En función de quien realiza la planeación existen tres tipos: 1) la planeación estratégica, 2) la planeación táctica y 3) la planeación operativa.

- *La planeación estratégica* es responsabilidad del nivel directivo más alto de la organización. La planeación estratégica requiere establecer objetivos y metas claros con el fin de lograrlos durante periodos específicos de tiempo. Los objetivos y metas deben ser desarrollados en el contexto del futuro estado deseado y ser realistas, medibles y alcanzables. La planeación estratégica es de largo plazo y da respuesta a la pregunta de qué debe hacer la organización en este plazo para lograr las metas organizacionales. Los planes estratégicos se centran en temas amplios y duraderos que aseguran la efectividad de la organización y su supervivencia durante muchos años.

- *La planeación táctica* se lleva a cabo en las diferentes áreas que dependen del nivel directivo. Es el proceso que toma en cuenta los recursos de la organización para realizar la planeación estratégica. En este sentido, la planeación táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones concernientes a cada una de las principales áreas de la organización. La planeación táctica debe concentrarse en lo que debe hacerse en el mediano plazo a fin de ayudar a la organización a que logre sus objetivos a largo plazo. Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

- Es de mediano plazo
- Se da en el marco de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida o ejecutada por los ejecutivos de nivel medio de la organización
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la organización.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

- *La planeación operativa* consiste de actividades muy detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la organización, por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Se rige de acuerdo a los lineamientos establecidos por la planeación táctica y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de nivel medio de la organización. La planificación operativa convierte los conceptos generales del plan táctico en cifras claras, en pasos concretos y en objetivos evaluables a corto plazo. La planificación operativa demanda una aplicación de recursos que sea eficiente y efectiva en costos en la solución de problemas y consecución de los objetivos establecidos.

### **3.4.- Elementos de la planeación**

#### **Visión y misión**

La necesidad de crear una visión del futuro es central al concepto de planeación estratégica. Al crear la visión del futuro no se debe pensar en los productos y servicios a ser suministrados sino en las necesidades a satisfacer por la organización.

Para definir la visión de la organización es conveniente utilizar la imaginación, pues los grandes cambios históricos han comenzado con un sueño. La visión ayuda a ver el futuro de una manera más clara. Esto quiere decir que el futuro se puede programar dentro de un proceso de cambio hacia la continua mejoría. La visión se define, respondiendo con claridad a la pregunta: ¿Hacia dónde queremos llegar?.

Es importante que fijemos una visión optimista con objetivos y metas alcanzables, con un compromiso de todos para ejecutar las acciones en una sola dirección. La visión del futuro estado de la organización provee la dirección en la cual la misma debe moverse. La creación de una visión es más que un intento de anticipar el futuro y prepararse de acuerdo con el mismo. Implica la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y modificados en función de lo que hacemos hoy.

La visión de la organización indica cual es la meta que la organización persigue a largo plazo, incluyendo la forma en que ésta se conceptualiza a sí misma en la actualidad y en el futuro.

La misión de una organización, es una breve y clara declaración de la razón de existir de la organización, los propósitos o funciones que la misma desea cumplir, su principal base de clientes y los principales métodos a través de los cuales la misma intenta lograr sus propósitos.

En la misión encontramos el fundamento que permite explicar a los demás el sentido de nuestra organización en la sociedad. Una organización sin misión sería como un grupo de amigos que se reúnen porque no tienen nada más que hacer, que no puedan dar cuenta del por qué se han reunido. La Misión es el presente, nos da identidad y razón de ser.

La misión de una organización provee el contexto para la formulación de las líneas específicas a través de las cuales la organización desarrollará su actividad.

El propósito básico de tener tal declaración de misión es aportar una claridad de enfoque a los miembros de la organización que les permita comprender como lo que ellos hagan está ligado a un propósito mayor. Por tanto, la misión debe poner el foco en lo interno de la organización y no en lo externo.

La misión debe ser congruente con los valores deseados por la organización. Se refiere a la razón de ser de la organización y especifica el papel funcional que la misma va a jugar en su entorno. Debe indicar claramente el alcance y la dirección de las actividades de la



organización y, en la medida de lo posible, debe proveer un modelo para la toma de decisiones de la gente a todos los niveles en la organización.

Una eficaz declaración de misión evitará que los empleados desarrollen y propongan muchos planes y proyectos que no serán aceptados por la dirección superior, porque ellos se darán cuenta que los mismos no están comprendidos en el alcance de la declaración de misión.

Para formular la misión de una organización deben responderse cuatro preguntas:

1. ¿Qué función(es) desempeña la organización?
2. ¿Para quién(es) la organización desempeña esta(s) función(es)?
3. ¿Cómo se desempeña la organización en el desarrollo de esta(s) función(es)?
4. ¿Por qué existe la organización?

## Objetivos y metas

La misión de la empresa debe convertirse en objetivos y metas detalladas de apoyo para cada nivel gerencial, pues cada gerente debe tener objetivos y la obligación de alcanzarlos.

¿Para qué sirve un objetivo?

- a. Para formular con concreción y objetividad los resultados deseados.
- b. Para planificar las acciones.
- c. Para orientar los procesos.
- d. Para medir o valorar los resultados.

¿Cómo se formula un objetivo?

Los objetivos se redactan empezando con un verbo en infinitivo

Tipos de objetivos	Ejemplos
De conocimientos	Analizar, conocer, describir, enumerar, explicar, recordar, <del>relacionar, resumir, etc.</del>
De habilidades	Aplicar, construir, demostrar, elaborar, experimentar, hacer funcionar, manejar, usar, utilizar, <del>planificar, etc.</del>
De actitudes	Aceptar, apreciar, comportarse, preferir, respetar, sentir, tolerar, <del>valorar, etc.</del>

A los objetivos que cumplen con un conjunto de características se les llama „objetivos EMARC,, que es un acrónimo sencillo de recordar: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Correctos en el tiempo.

### Específico

Esto es primordial y se acostumbra que sea la primera característica de nuestros objetivos.

Un objetivo vago lleva a un resultado vago. ¿Qué se quiere hacer, qué se quiere conseguir?

Un objetivo es específico cuando cualquier elemento de la organización pueda entenderlo cuando se le explique.

La definición del objetivo ha de ser positiva, no negativa, es decir, un objetivo no debe ser „no quiero ahogarme al hacer ejercicio“, sino su contrapartida positiva „quiero poder subir las escaleras de casa en un minuto sin ahogarme“.

### Medible

El objetivo ha de ser algo concreto, bien definido, que se pueda comprobar. Por ejemplo, „ser rico“ no es nada medible, sí lo es „ganar 10 mil pesos mensuales“ o „comprar un coche deportivo“. De la misma forma, el objetivo no puede ser „ser más feliz“ porque no se puede medir; se tiene que establecer algo que haga feliz a las personas, como por ejemplo, “pasar más tiempo con la familia o delegar más tareas en el trabajo, para liberarse del estrés”.

### Alcanzable

Un objetivo puede ser alcanzable o no por varias razones. Se pueden conseguir todo lo que uno se desee, siempre y cuando uno sea creativo, se dedique esfuerzo y dependa de uno. Pero hay que estar seguro de que todo esto se cumpla.

A veces deseamos cosas que realmente no sólo dependen de nosotros. Hacer una barbacoa mañana puede ser cosa nuestra, pero hacer una barbacoa bajo el sol no lo es: ¿en qué porcentaje dependemos del tiempo atmosférico para conseguirlo?

Podemos pedir a una persona una cita, pero que acabemos saliendo con ella depende de nosotros solo en un 50%. De la misma forma, podemos perseguir un objetivo enorme (ser la persona con más dinero del mundo), pero hemos de ser conscientes del esfuerzo que eso representará.

Tanto para un caso como para el otro, esto no ha de ser un impedimento, sino que ha de servir para hacernos valorar si queremos o no asumir el riesgo, si vale la pena jugarla por

algo que sólo depende en un 20% de nosotros o es mejor revisar si nuestros deseos se pueden conseguir de alguna otra forma.

### Relevante

¿Es este objetivo para nosotros? Hay que preguntarse si esto es algo que nosotros queremos, o nos han convencido de que es lo que queremos. Hay que valorar si lo que vamos a conseguir nos compensa lo que vamos a perder porque, es importante saber, que cuando haces un cambio ganas algo pero también pierdes algo.

## Relación entre objetivos y jerarquía organizacional



## **Estrategias**

Durante años los militares usaron la palabra estrategias para referirse a todos los planes de acción respecto de lo que se estimaba podría hacer un enemigo; si bien el término tiene un supuesto competitivo, los gerentes lo utilizan cada vez más para reflexionar sobre amplias áreas del funcionamiento de una empresa.

Estrategia se define como la forma en que se determinan los objetivos básicos a largo plazo en una empresa, la instrumentación de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

## **Políticas**

Las políticas también son planes, pues son declaraciones o interpretaciones generales que orientan o dirigen las reflexiones para la toma de decisiones. No todas las políticas son declaraciones: a menudo sólo están implícitas en las acciones de los gerentes; por ejemplo, el presidente de una compañía puede seguir estrictamente (quizá por conveniencia, más que por política) la práctica de promover al personal interno, lo que puede interpretarse como política y seguirse al pie de la letra por los subordinados. De hecho, uno de los problemas que enfrentan los gerentes es el asegurarse de que los subordinados no interpreten como política decisiones gerenciales menores que no tienen la intención de servir como modelo.

Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y aseguran que ésta sea consistente con un objetivo y contribuya a su logro. Las políticas ayudan a solucionar problemas antes de que se vuelvan serios, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenta y unifican otros planes, lo que si bien permite que los gerentes deleguen autoridad, sea con el control sobre lo que hacen sus subordinados.

Hay muchos tipos de políticas, algunos ejemplos son: sólo contratar ingenieros con capacitación universitaria, promover las sugerencias de los empleados para una mejor cooperación, promover desde dentro, apegarse estrictamente a un alto estándar de ética en

las empresas, establecer precios competitivos e insistir en asignar precios fijos y no de costo más utilidad.

## **Programas**

Los programas son un complejo de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para realizar un curso de acción determinado; por lo regular cuentan con el apoyo de un presupuesto asignado. Pueden ser tan importantes como el programa de una aerolínea para adquirir una flotilla de jets con valor de 400 millones de dólares, o un programa de cinco años para mejorar el estatus y la calidad de sus miles de supervisores; o tan secundarios como un programa formulado por un supervisor para mejorar la moral de los trabajadores del departamento de fabricación de partes en una compañía de maquinaria agrícola.

## **Presupuesto**

Es, en términos numéricos, el informe de los resultados esperados - puede llamarse plan cuantificado - ; de hecho, el presupuesto financiero operativo es a menudo un plan de utilidades que puede expresarse en términos financieros y de horas laborables, en unidades de producto u horas máquina, o en cualquier término numérico medible. Asimismo, puede ocuparse en la operación, como el presupuesto de gastos; repercutir en el egreso de capitales, como el presupuesto de gastos de capital, o mostrar el flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja.

Dado que hacer un presupuesto es evidentemente planear, es el instrumento de planeación fundamental en muchas compañías, ya que las obliga a elaborar por adelantado (para una semana o cinco años) una compilación numérica de los flujos de efectivo, gastos e ingresos, gastos de capital o utilización de mano de obra u horas máquinas esperadas. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como estándar práctico de control a menos que repercuta en los planes

## Pasos de la planeación



### 3.5.- Organización

Consiste en el diseño y determinación de las estructuras, procesos, funciones y responsabilidades: el establecimiento de métodos y aplicación de técnicas tendientes a la simplificación del trabajo, que permitan una óptima coordinación de los recursos y actividades.

### 3.6.- Principios

1.- *Del objetivo:* Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa. La existencia de un puesto solo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos, sin embargo, la realidad muestra que muchas veces se crean puestos con la consecuente implicación de costos y esfuerzos inútiles.

2.- *Especialización*: El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. El trabajo se realizara más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas, mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

3.- *Jerarquía*: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

4.- *Paridad de autoridad y responsabilidad*: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

5.- *Unidad de mando*: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior.

6.- *Difusión*: Las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.



7.- *Amplitud o tramo de control:* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente. Un gerente no debe ejercer autoridad directa a más de cinco o seis subordinados, a fin de asegurar que no esté sobrecargado, y que esté en la posibilidad de atender otras funciones más importantes.

8.- *De la coordinación:* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Todas las funciones deben apoyarse completamente y combinarse, a fin de lograr un objetivo común; en esta forma, la organización funcionara con un sistema armónico en el que todas sus partes actuaran oportunamente y eficazmente, sin ningún antagonismo.

9.- *Continuidad:* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

### **3.7.- Etapas de organización**

#### **- División del trabajo**

Consiste en la clasificación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, mediante la especialización y perfeccionamiento del trabajo.

Para dividir el trabajo es necesario aplicar una secuencia que comprende la departamentalización y la descripción de funciones.

- **Jerarquización:** Es la disposición de las funciones de una organización por orden de rango, grado o importancia. Implica la definición de la estructura de la empresa, por medio del establecimiento de centros de autoridad y comunicación que se relacionan entre sí.
- **Departamentalización:** Es la división y agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas, con base en su similitud, se le conoce con el nombre de departamentalización.

Tipos: funcional, por productos, geográfica, clientes, por proceso, secuencia.

- **Descripción de funciones:** Es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la especificación detallada de las actividades necesarias para llevar a cabo de la mejor manera un trabajo. Se realiza, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades

## - **Coordinación**

Consiste en la sincronización y armonización de los esfuerzos de los recursos para realizar eficientemente las funciones.

### **Formas de coordinar:**

- *Informal.* Se realiza cuando las personas trabajan estrechamente.
- *Formal jerárquica.* Las actividades se coordinan a través de la supervisión directa y de manuales y sistemas.
- *Estandarización.* Se efectúa mediante el establecimiento y aplicación de estándares en los sistemas y requisitos que debe reunir el trabajo, el producto y/o el servicio.

- *Cultura corporativa.* Cuando todo el personal comparte los valores, visión y objetivos de la organización. Coordinación interpersonal.

CENTRALIZACIÓN	DESCENTRALIZACIÓN
Grado de concentración de autoridad y responsabilidad en la toma de decisiones	Delegar parte del poder que ejercía un organismo central a diferentes entidades o corporaciones. La descentralización implica una división o un reparto de la autoridad.
Es aconsejable para empresas y organizaciones pequeñas; actividades estratégicas; cuando existe dificultad para delegar a personal poco capacitado	Es aconsejable cuando la complejidad del entorno o el tamaño de la organización requieran delegar funciones, siempre y cuando se cuente con un personal capacitado y se establezcan los controles correspondientes.

### 3.8.- Tipología de la organización

Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en una empresa, también se les conoce como tipos de organización. La estructura es la forma de disponer de los niveles jerárquicos.

#### Lineal o militar

Se caracteriza porque la autoridad se concentra en una sola persona, que toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando.

#### Funcional

Es comúnmente usada por ser la más práctica. Se basa en agrupar las funciones de acuerdo a las tareas básicas que se desempeña en la empresa:

- Mercadotecnia
- Recursos humanos
- Finanzas
- Producción
- Sistemas

## Staff

Este tipo de estructura surge por la necesidad de las empresas de contar con ayuda en el manejo de conocimientos por parte de especialistas capaces de proporcionar información experta y de asesoría a los departamentos de línea. Es aconsejable en empresas medianas y grandes.

## Comités

Consiste en asignar funciones o proyectos a un grupo de personas de la empresa que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los asuntos que se les encomiendan. Son por lo regular de carácter temporal y existen en combinación con otros tipos de estructuras.

### Tipos de comités

- *Directivo.* Integrado por los accionistas o alta dirección de una empresa que se encarga de los asuntos estratégicos
- *Ejecutivo.* Es nombrado por el comité directivo, para que ejecute los acuerdos.
- *De vigilancia.* Personal de confianza que se encarga de supervisar las labores de los empleados de la empresa.
- *Consultivo.* Está formado por especialistas que por sus conocimientos o estudios emiten dictámenes sobre diversos asuntos.

### 3.9.- Técnicas de organización

**Son las herramientas necesarias para llevar a cabo una organización racional.  
Son indispensables para garantizar el proceso de organización.**

#### **Organigramas**

Conocidos también como gráficas de organización o cartas de organización, son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad existentes dentro de ésta.

#### **Formas de representar**

- Vertical
- Horizontal
- Circular
- Mixto

#### **Manuales**

Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa.

#### **Clasificación**

- **Manuales de organización**

Incluyen las funciones de las áreas más importantes de la organización:

- Introducción y objetivos del manual
- Historia de la empresa
- Misión, visión y filosofía organizacional

- Objetivos generales
- Objetivos de cada área
- Funciones
- Descripción de áreas o departamentos y puestos
- Cartas de organización. Organigrama
- Responsabilidad de los altos niveles
- Procedimientos
- Descripción de puestos y actividades
- Glosario de términos

#### - **Manuales departamentales**

*Contienen información sobre las áreas específicas o departamentales de la empresa:*

- Objetivos de la empresa, los del departamento de que se trate y los de sus secciones básicas.
- Políticas y normas del departamento
- Carta de organización general y departamental
- Reglamentación de los aspectos de coordinación interdepartamental
- Análisis de puestos
- Descripción de funciones
- Gráficas de procesos y flujo
- Descripción de procedimientos.

#### - **Manuales interdepartamentales**

Son similares en su contenido a los manuales departamentales, aunque no siempre proporcionan la misma cantidad de información:

- Incluyen todos los departamentos de la organización

- Describen los procedimientos y las relaciones que abarcan dichos departamentos.




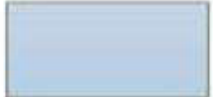

## - **Manuales de procedimientos**

- Sirven para describir las operaciones que se realizan en un área.
- Son un instrumento para simplificar el trabajo
- Debe incluir introducción, descripción de los procedimientos y los diagramas de flujo correspondientes.

### **Diagramas de flujo**

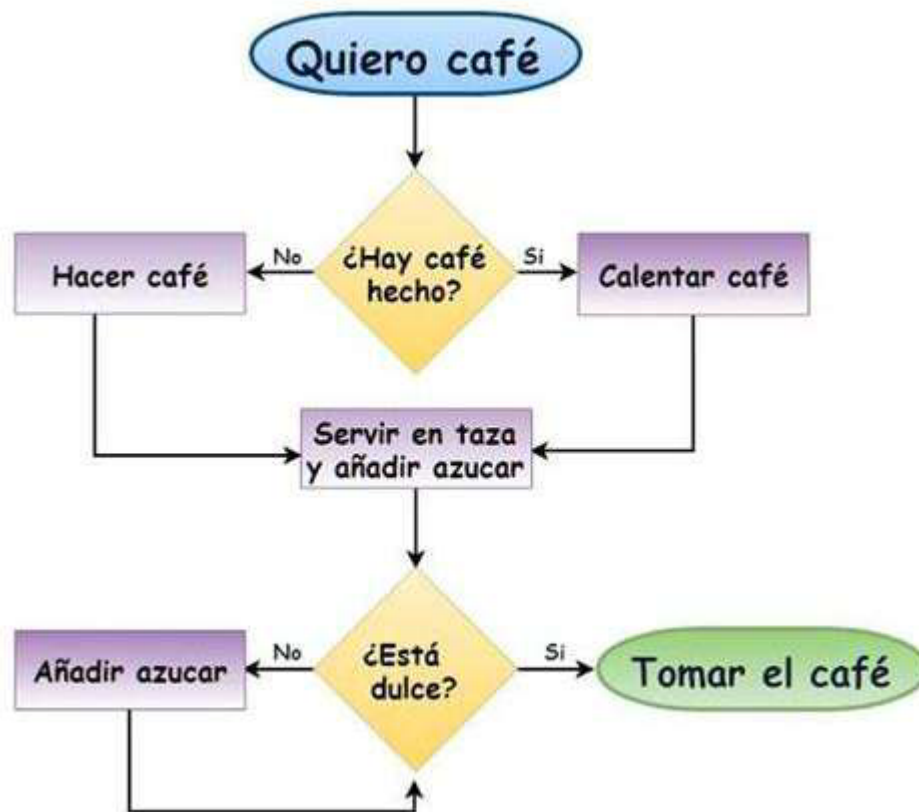
Es la representación gráfica de un procedimiento mediante la utilización de símbolos.

### **Simbología**

Símbolo	Nombre	Función
	Inicio / Final	Representa el inicio y el final de un proceso
	Línea de Flujo	Indica el orden de la ejecución de las operaciones. La flecha indica la siguiente instrucción.
	Entrada / Salida	Representa la lectura de datos en la entrada y la impresión de datos en la salida
	Proceso	Representa cualquier tipo de operación
	Decisión	Nos permite analizar una situación, con base en los valores verdadero y falso

## Ejemplo





### ✚ Carta de distribución de actividades

A través de esta técnica se analizan las actividades y funciones que se realizan en los puestos que integran un departamento o sección, para simplificar las funciones y mejorar la eficiencia de los grupos de trabajo.

## **Análisis de puestos**

Es una técnica en la que se clasifican pormenorizadamente las labores que se desempeñan en una unidad de trabajo específica e impersonal (puesto) y se definen las características, conocimientos y aptitudes que debe poseer el personal que lo desempeña (especificación del puesto).

### **Contenido**

- IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO.
  - Título del puesto
  - Ubicación
  - Jerarquía, etc.
  
- DESCRIPCIÓN GENÉRICA
  - Definición breve y precisa de las funciones básicas que se realicen en el puesto
  
- DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA
  - Detalle de las actividades que se realizan en el puesto. Incluye actividades diarias y constantes y actividades periódicas y esporádicas.
  
- ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

Enunciación precisa de los requisitos que debe reunir la persona que desempeña el puesto:

- Escolaridad y conocimientos.

- Requisitos físicos, mentales y de personalidad
- Esfuerzo
- Competencias
- Responsabilidad
- Condiciones de trabajo y riesgos
- Competencias laborales

## **Técnicas de simplificación de trabajo**

- **Estudio de métodos.** Consiste en el registro y examen crítico de la forma de llevar a cabo el trabajo para simplificarlo y optimizar recursos.
- **Estudio de tiempos y movimientos.** Análisis de las tareas y actividades básicas y determinación del tiempo óptimo para cumplirlas con el fin de simplificarlas y reducir el tiempo de ejecución.
- **Ingeniería del valor.** Un producto puede ser mejorado y su costo reducido por medio de la ingeniería del valor, consiste en analizar la operación del producto o servicio, estimar el valor de cada operación e intentar mejorar la operación tratando de mantener bajos los costos en cada etapa.