

Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo.  
Manuales de la organización. Diagramas  
de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

## ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

### 1 Definición

La arquitectura de una organización es la columna vertebral de la empresa ya que define cómo se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas de los trabajadores para ayudar a la alta gerencia a lograr sus objetivos.

Para el funcionamiento de una organización es esencial determinar que puestos serán necesarios para el desarrollo de las tareas y qué roles van a cumplir cada uno de los colaboradores. También se deben tener en cuenta cómo se alinearán las capacidades de los trabajadores con la estrategia del negocio.

Como consecuencia de las medidas demandadas por el mercado, las organizaciones debieron modificar paulatinamente sus arquitecturas para enfrentar nuevos procesos productivos, la diversificación y mutación de los productos y servicios y las exigencias por parte de los clientes. Es por ello que las arquitecturas deben rediseñarse para ser más flexibles y así alcanzar la agilidad necesaria para adaptarse a este nuevo entorno.

Para realizar este rediseño, los líderes deben tener los siguientes elementos:

### 2 Elementos clave en el diseño de la arquitectura organizacional.

#### 2.1 Especialización laboral

La especialización laboral refiere al número de tareas en un trabajo dado y el control de un trabajador sobre las mismas. Esta especialización se encuentra dividida en horizontal y vertical.

**2.1.1 La especialización horizontal** se refiere a la cantidad de tareas que tiene a cargo una persona que ocupa un puesto. Un trabajo está especializado horizontalmente en cuanto abarca unas pocas tareas bien definidas. Está orientada a la **variedad** de tareas asignadas. Si hay pocas tareas a cargo, se dice que el trabajo está altamente especializado horizontalmente. El propósito es aumentar la productividad al dividir el trabajo en **tareas simples y repetitivas**, lo que mejora la eficiencia y reduce el tiempo necesario para completarlas.

**2.1.2 La especialización vertical**, mientras tanto, refiere a la separación entre la ejecución del trabajo y su administración. Este concepto está ligado a la profundidad del puesto laboral, el grado de control de las tareas que realiza un trabajador y el poder de toma de decisiones. Un trabajo está especializado verticalmente cuando el trabajador carece del control de las tareas realizadas.

Un trabajo está especializado verticalmente cuando el trabajador **no tiene poder de decisión** sobre las tareas que realiza y depende de una jerarquía para la administración o supervisión. A mayor especialización vertical, menor es la capacidad del trabajador para controlar o **influir en cómo y cuándo realiza sus tareas**. La ventaja de la especialización es la limitación de la discrecionalidad de los trabajadores, pero trae aparejado como desventaja el aburrimiento a causa de tareas repetitivas, estrés y aumentos de ausencias.

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

### 2.2 Departamentalización

Una vez que los puestos de trabajo de una organización fueron diseñados y divididos de acuerdo al grado de especialización requerida, surge la necesidad de realizar un agrupamiento de las tareas para coordinar las actividades afines en unidades, departamentos o áreas.

En una primera aproximación, la estructura de nuestra organización se verá de la siguiente manera:



En el primer nivel, llamado **“Cumbre estratégica”** encontraremos al dueño, los accionistas, el CEO, el directorio, el comité ejecutivo, etc.

En el segundo nivel, llamado **“Línea media”** encontraremos a los gerentes, jefes, capataces, etc.

En el tercer nivel, llamado **“Núcleo operativo”** encontraremos a los empleados, operarios, etc.

En el cuarto nivel, llamado **“Tecno estructura”** encontraremos al área de análisis del proceso productivo, control de calidad, planificación de la producción, investigación y desarrollo, etc.

En el quinto nivel, llamado **“Staff de apoyo”** encontramos al área de administración de personal, finanzas, seguridad, servicio de comedor, etc.

Luego de examinar esta estructura general de una organización es conveniente, para aproximarnos a la realidad, analizar más detalladamente la composición de los diferentes órganos de nuestra empresa. Para llevar a cabo este proceso, contamos con una herramienta formal llamada organigrama.

#### 2.2.1 Organigrama

Podemos definir organigrama como la representación gráfica de la forma en la que se organiza la empresa, es decir, de su jerarquía o estructura formal. El organigrama permite diferenciar tanto las unidades organizativas como las relaciones que existen entre ellas.

Este “mapa” de la empresa es de gran ayuda ya que permite analizar la organización existente y detectar los posibles fallos en la asignación de funciones (superposiciones, duplicidades, etc.). Pero también representa

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

una valiosa información de cara al exterior, ya que tanto clientes como instituciones, competencia, etc. pueden conocer funcionamiento interno de la empresa desde el punto de vista de la organización.

De un modo general, con el organigrama pretendemos mostrar:

- La estructura de la empresa, representando los organismos que la componen e indicando las relaciones jerárquicas existentes entre ellos de una forma esquemática y clara.
- El grado de dependencia que existe entre los distintos niveles.
- Los distintos puestos de trabajo y sus funciones así como el personal responsable a cargo.

Por otra parte, el organigrama deberá cumplir con los siguientes requisitos:

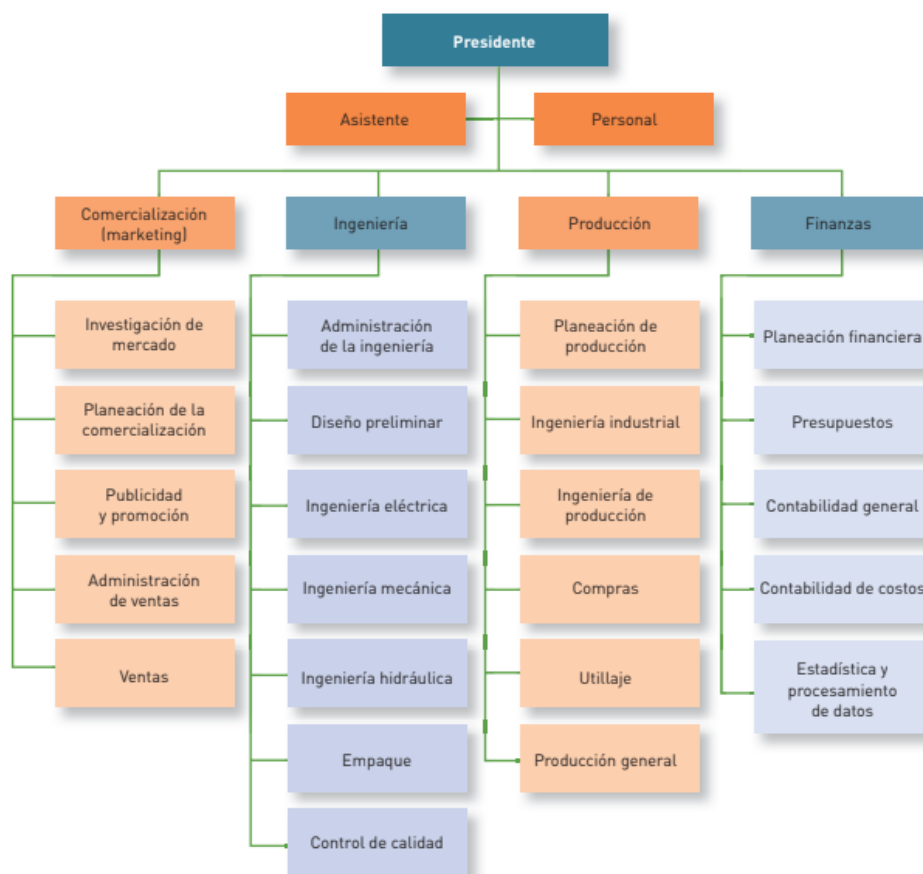
- Exactitud: debe reflejar de forma precisa la estructura de la organización de la empresa.
- Realidad: debe representar la estructura jerárquica existente en la empresa en el momento de su realización debiendo actualizarse con cada modificación realizada.
- Comprensibilidad: ha de ser fácilmente inteligible por las personas a las que se trata de informar.
- Sencillez: únicamente reflejará los elementos indispensables para facilitar la información que pretenden dar, sin dar lugar a confusiones.
- Deberá ser elaborado por los responsables de la empresa.

Analicemos a continuación las diferentes divisiones departamentales que encontraremos en el organigrama, de acuerdo a como se estructure la organización.

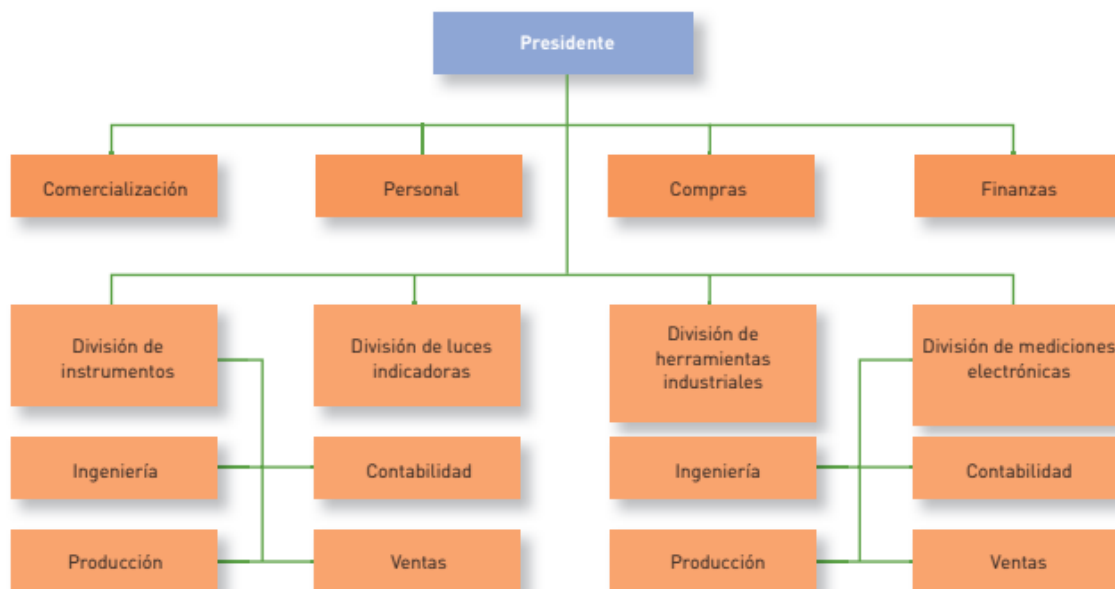
### 2.3 Tipos de departamentalización

**2.3.1 Agrupamiento de tareas por función:** intenta conseguir economías de escala al reunir trabajadores con conocimientos, habilidades y orientaciones similares en áreas comunes. Las tareas especializadas se agrupan en departamentos comunes como de ingeniería, contabilidad, manufactura y marketing, entre otros.

Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo.  
 Manuales de la organización. Diagramas  
 de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

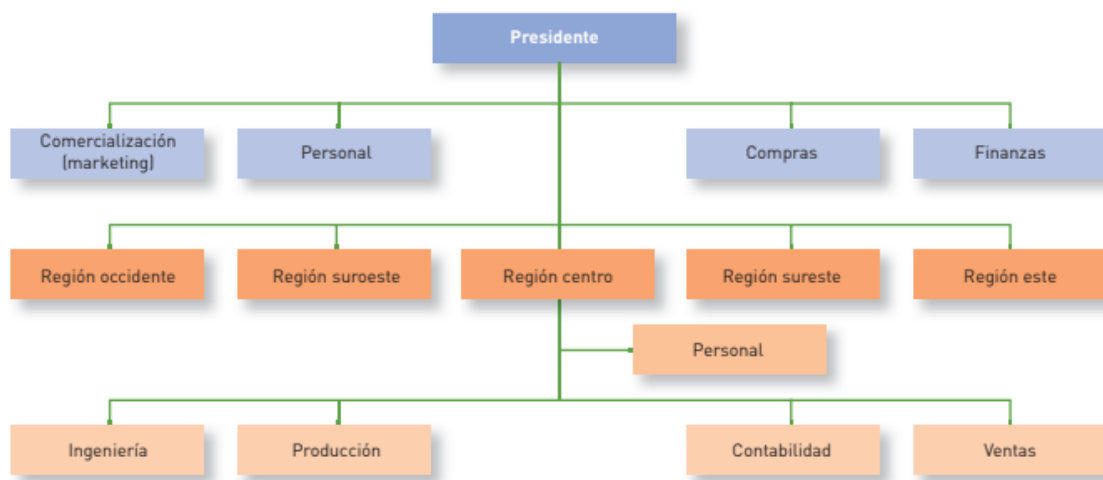


**2.3.2 Agrupamiento por tipo de producto:** es el caso de organizaciones que disponen sus áreas de acuerdo a las necesidades de cada unidad de producción. En este tipo de organizaciones encontramos servicios comunes de marketing, administración, comercialización y logística.

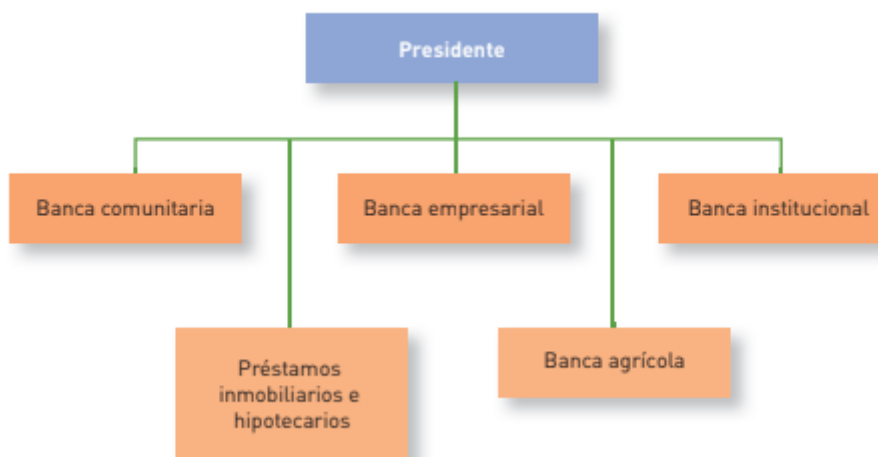


## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

**2.3.3 Agrupamiento por zona geográfica:** Dividir en zonas o regiones permite tener un conocimiento acabado de las necesidades de los clientes que residen en un área determinada. Ante un mismo producto, los requerimientos varían según el poder adquisitivo de las personas.



**2.3.4 Agrupamiento por tipos de clientes:** es una de las formas más utilizadas por las organizaciones que desean focalizarse en el negocio y su rentabilidad estratégicamente a través de la atención al cliente.



### 3 Cadena de mando

La cadena de mando marca formalmente los lineamientos que estipulan a quién debe reportar un trabajador dentro de una organización. El principio de la unidad de mando ayuda a que el trabajador reciba directivas claras en cuanto tiene y responde a un solo jefe. Asimismo, en la figura de autoridad están representados los derechos inherentes a la alta dirección para dar órdenes y esperar que se cumplan.

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

### 4 Centralización y descentralización en la toma de decisiones.

La arquitectura de una organización puede considerarse centralizada o descentralizada en función de la cantidad de personas intervinientes en la toma de decisiones.

Cuando el poder de las decisiones que se toman lo tiene únicamente el alto nivel gerencial hablamos de **arquitectura centralizada**. Es justamente la alta gerencia quién ejerce el poder, dejando poca o ninguna injerencia a los niveles medios o bajos de la organización. Por el contrario, en aquellas organizaciones en que las decisiones son efectuadas por numerosos individuos nos enfrentamos a una **arquitectura descentralizada**.

Otorgar a los trabajadores cierta autonomía en sus funciones dentro del ámbito laboral permite que el alto nivel gerencial tenga más tiempo para la toma de decisiones estratégicas que, en definitiva, son las que marcan el rumbo de la organización. Además, la descentralización motiva a las personas, pues les brinda libertad y mayor responsabilidad dentro de sus puestos de trabajo y, así, los mantiene cerca de la acción y del negocio. Podemos distinguir dos tipos de descentralización: **la vertical**, que delega las decisiones de manera descendente por medio de la cadena de mando, desde el nivel más alto hasta el nivel medio; y **la horizontal**, que consiste en compartir y conceder responsabilidades a niveles iguales formalmente.

### 5 Variables para diseñar la arquitectura organizacional

#### 5.1 Estrategia organizacional.

La arquitectura es el medio para ayudar a los líderes a lograr los objetivos que derivan de la estrategia global de la organización. Si la gerencia realiza un cambio significativo en esa estrategia, la arquitectura necesitará ser modificada para dar lugar y apoyar este cambio. Por ejemplo, en una arquitectura dividida por tipo de producto, la adición o sustracción de productos en la estrategia de nuestra empresa tendrá como consecuencia la apertura o cierre de un departamento. De igual forma sucederá en una arquitectura dividida geográficamente con el arribo o retirada de un mercado (territorio).

#### 5.2 Tamaño de la organización.

El tamaño de la organización determinará la existencia de un mayor o menor nivel de especialización, división de departamentos, niveles, y reglas.

#### 5.3 Tecnología

El término tecnología se refiere a la **forma en que una organización transforma sus gastos en producción**. Cada organización tiene al menos una tecnología para convertir sus recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios. De acuerdo a la tecnología de la que dispone la organización, pueden ser de **producción unitaria** (pequeñas unidades de productores que fabrican productos a pedido desde ropa a medida hasta reactores nucleares), **producción en masa** (fabrican a gran escala como automóviles), **producción de procesos** (productores de procesos continuos de mayor complejidad como la refinería de petróleo).

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

### 5.4 Incertidumbre en el ambiente

El ambiente de una organización este compuesto por aquellas instituciones o fuerzas externas que afectan potencialmente su rendimiento y, por lo tanto, se ha convertido en un determinante clave de la arquitectura. Mientras algunas organizaciones se encuentran con ambientes estáticos otras lo hacen con ambientes dinámicos, lo que implica una incertidumbre significativamente mayor para los líderes y, por ende, una amenaza para la efectividad. Ante el desafío que plantean entornos tan complejos, la dirección de la organización busca ajustar la arquitectura de la misma. Observemos que cuanto mayor es la incertidumbre en el ambiente mayor es la dependencia de flexibilidad.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

### 1 Consideraciones generales.

Podemos concebir a la organización como un sistema cultural debido a sus significados compartidos que la identifican y distinguen del resto de organizaciones existentes. Esta cultura se caracteriza por una serie de valores que corresponden a cada organización.

La cultura define las reglas del juego. Por ello, hablamos de algo intangible, algo que está implícito y que los miembros de una organización dan por sentado. Este conjunto de supuestos, sobreentendidos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en un lugar de trabajo son desarrollados por cada organización y no son necesariamente previsibles. Hasta tanto no hayan aprendido las reglas, los nuevos colaboradores no son aceptados del todo como miembros de la organización.

Anteriormente vimos que las empresas eran principalmente una forma racional de coordinar y controlar a un grupo de personas mediante relaciones de autoridad, departamentos y niveles verticales. Sin embargo, se puede sostener que también tienen personalidad ya que, dependiendo de las circunstancias, son rígidas o flexibles, amables o desagradables, innovadoras o conservadoras. Dos empresas dedicadas a una misma actividad económica, con igual cantidad de trabajadores y ubicadas en la misma región, no son iguales: cada una tiene una identidad propia que la diferencia de otras.

Según Schein, la cultura organizacional **incluye las presunciones y creencias básicas que comparten los miembros de una organización, que operan en forma inconsciente definiendo la visión que estos tienen de ella y de sus relaciones con el entorno.**

A partir de esto, podemos intuir que la cultura organizacional **repercute en la conducta.** Por lo tanto, podemos afirmar que la cultura:

- Define límites y marca diferencias entre una organización y las demás
- Confiere a la propia organización un sentido de identidad
- Facilita que se genere un compromiso con algo superior al interés individual
- A través de su rol de contención, mantiene unida a la organización
- Refuerza la estabilidad del sistema social al ofrecer estándares de acción para sus miembros
- Sirve como mecanismo de control y guía que da forma a las actitudes y la conducta de los miembros de la organización.



## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

### 2 El modelo de las 4 culturas

De acuerdo a la orientación a las personas y a la orientación del desempeño organizativo, podemos dividir a la cultura organizaciones en 4 modelos:



Fuente: Nerendra Sethia y Mary Ann Von Glinow.

#### 2.1 Cultura apática

Es la más alejada en la búsqueda del bienestar de las personas y de la mejora del desempeño organizativo. Aquí las reglas y los procedimientos son extremadamente importantes. La rutina es su baluarte y su frase de cabecera es "Siempre lo hemos hecho así". En este tipo de cultura, los directivos están limitados por los procedimientos creados para proteger el negocio.

Las personas atraídas a este tipo de cultura tienden a pensar que les traerá mayor seguridad laboral, pero estas organizaciones tienden alejarse de sus colaboradores y se vuelven poco competitivas. Asimismo, las promociones (ascensos) pueden volverse lentas y automáticas.

#### 2.2 Cultura paternalista

El valor central de esta cultura está orientado hacia las personas, es decir, hacia el bienestar del colaborador. Las personas también se ven atraídas a esta cultura por la percepción de la seguridad laboral dada por la importancia hacia el colaborador, un alto nivel de remuneración y beneficios. Esto genera un vínculo de confianza y la sensación de un trato justo.

#### 2.3 Culturas exigentes

La preocupación central de este tipo de cultura es la mejora del desempeño, generalmente financiera, y está dispuesto a recompensarlo para destacar esta orientación como un valor central. Estas organizaciones logran un rápido crecimiento en un mercado cambiante ya que su orientación es hacia la eficacia, la competitividad y el desempeño individual.

Estas entidades pueden ser lugares excitantes para trabajar ya que conviven con el desafío constante de mejorar. Aunque parezcan seguir lógicas despreocupadas y hasta inhumanas, están enfocadas en la



## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

búsqueda de alta competitividad. La misma cultura organizacional es la que lo impulsa. Ofrecen niveles de remuneración altos (dependiendo del desempeño). Los planes de beneficios tienen como destino aumentar la productividad.

### **2.4 Culturas integrativas o de alto compromiso.**

En esta cultura el foco está puesto en las personas y en la mejora del desempeño organizativo. Por ello, promueven la cooperación, la toma de riesgos y la mejora del desempeño grupal. Ven en un entorno orientado al equipo la forma más eficaz de utilizar el capital humano. Se trata de verdaderas organizaciones aprendientes que consiguen sus objetivos comprometiendo a las personas en condiciones de igualdad, en base a buena comunicación y un nivel considerable de feedback. Esto no significa que sean menos competitivas o que estén menos enfocadas en el negocio que otras culturas organizativas.

Entre los pilares fundamentales de este enfoque, el compromiso de los colaboradores es un elemento crítico. Compartir toda la información, otorgar formación financiera a las personas, brindar a todos la posibilidad de participación en un plan de incentivos grupales y/o la propiedad de acciones son otros preceptos igualmente importantes.

## **3 ELEMENTOS DE LAS CULTURAS**

**Los rituales:** Son secuencias de actividades que se repiten y que expresan y refuerzan los valores centrales y las metas de mayor importancia para una organización. Por ejemplo, la celebración de un día especial para la organización donde todos los colaboradores se encuentren festejando independientemente de su jerarquía o el reconocimiento por parte de la organización a un buen desempeño de un colaborador.

**Los símbolos materiales:** Transmiten a los colaboradores quién es importante. Por ejemplo, por el tamaño de su oficina, su ubicación en el edificio, acceso a estacionamiento, los beneficios a los directivos, etc.

**El lenguaje:** Muchas organizaciones utilizan el lenguaje como un medio para identificar a los miembros de una cultura o subcultura. Al aprender este lenguaje estos manifiestan su aceptación a la cultura y su vocación por preservarla. Esto puede ir desde el nombre de los puestos, los lugares del edificio, los nombres que tiene las reuniones o indicadores, etc.

## **4 CRISIS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

A la hora de concebir estrategias nuevas, válidas desde el punto de vista financiero, productivo o mercantil, muchas organizaciones descubren que no pueden implantarlas porque las presunciones, valores y métodos de trabajo que requieren para ello no guardan relación, con las creencias de la empresa. Este es probablemente uno de los efectos más claros que la cultura puede tener sobre la estrategia y no tener en cuenta este aspecto puede traer los siguientes inconvenientes:

**Fracasos de fusión, adquisición y diversificación:** Cuando la dirección de una empresa decide fusionarse con otra representa un riesgo similar al de una mala situación financiera, de producción o de mercado.

También surgen inconvenientes cuando las empresas se diversifican en nuevas áreas geográficas o cuando adoptan nuevas tecnologías o líneas de productos.

**Fracasos en la adopción de nuevas tecnologías:** La introducción de cualquier tecnología en una empresa puede ser considerada como un desafío de cambio cultural. Las profesiones forman sus métodos, valores e imagen básica en torno a la tecnología que les es inherente.

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

**Conflictos intergrupales en el seno de la organización:** Los grupos en las organizaciones se forman sobre la base de la proximidad física, de un destino compartido o de una profesión común. Desde el momento en que un grupo se consolida y pasa a tener una cultura. Esto lleva a que un eventual conflicto entre grupos sea bastante difícil de solucionar.

**Productividad:** Los grupos de trabajo forman culturas fuertes que, a menudo, desarrollan la presunción de que el trabajo debe limitarse a lo que es adecuado hacer en lugar de aquello que es capaz de realizar.

### LIDERAZGO

Elaboración pendiente.

### MANUALES DE LA ORGANIZACIÓN

Los manuales administrativos son documentos que sirven de medio de comunicación y coordinación para registrar y transmitir ordenada y sistemáticamente la información de la organización (antecedentes, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), y las instrucciones y lineamientos necesarios para mejorar sus tareas. Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

En las organizaciones en que no se utilizan manuales, las comunicaciones o instrucciones se transmiten a través de comunicados internos. Aunque el propósito de transmitir información se cumple con estos últimos instrumentos, no se logra que constituyan un cuerpo orgánico, por lo que será difícil conocer el total de esas disposiciones registradas a través de comunicados aislados.

#### 1 Objetivos:

- Presentar una visión de conjunto de la organización.
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad operativa, para definir responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos de las labores encomendadas a todo el personal.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección, inducción, socialización, capacitación y desarrollo del personal.
- Servir como una fuente de información para conocer la organización.

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.

### **2 Ventajas de la disposición y uso de los Manuales Administrativos.**

- Comprende la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización.
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento, sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.
- Clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- Sirven para ayudar a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema.
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo.
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir un instrumento que define con precisión cuáles son los actos delegados.
- Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones a las que hasta ese momento no había accedido.
- Economizan tiempo, al brindar soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.
- Ubican la participación de cada Componente de la organización en el lugar que le corresponde, a los efectos del cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Constituyen un elemento que posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado a través del cotejo entre su asignación de responsabilidades según el manual, y la forma en que las mismas se desarrollan.
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos, ya que estos se basan en procedimientos homogéneos y metódicos.

### **3 Limitaciones de los Manuales**

- Existe un costo en su redacción y confección que, indudablemente, debe afrontarse.
- Exigen una permanente actualización, dado que la pérdida de vigencia de su contenido acarrea su total inutilidad.
- No incorporan los elementos propios de la organización informal, la que evidentemente existe, pero no es reconocida en los manuales.

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

- Resulta difícil el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.
- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

### 4 Clasificación de Manuales Administrativos

#### 1. Por su contenido:

- **De organización:** dónde se especifican las diversas unidades orgánicas que componen la empresa. **(ORGANIGRAMA)**
- **De puesto:** precisa relaciones, funciones y responsabilidades asignadas a los puestos de una organización.
- **De procedimientos:** se establecen los principales procedimientos que ocurren al interior de la empresa.
- **De técnica:** detalla los principios y criterios necesarios para el desempeño de las actividades.
- **De políticas:** se determinan las políticas que guiarán el accionar de la empresa.
- **Histórico:** este manual se detallan los antecedentes de la empresa, misión, visión, valores, etc.

#### 2. Por su ámbito:

- **Generales:** que contienen información de la totalidad de la organización.
- **Específicos:** que consignan información de un área o específica.

#### 3. Tipos de Manuales Administrativos

Si bien existen diferentes tipos de manuales, el objetivo en común es satisfacer los distintos tipos de necesidades de una organización. Los mismos, contiene la descripción de las actividades que deben desarrollar los miembros de una organización y los procedimientos por los que esas actividades son complicadas.

Por lo tanto, podremos identificarlos sistemáticamente de la siguiente manera:

- **Manual de Organización.**
- **Manual de Políticas.**
- **Manual de Procedimientos y Normas.**
- **Manual del Especialista.**
- **Manual del Empleado.**
- **Manual de Propósito Múltiple.**

## Unidad 6. Cultura organizacional. Liderazgo. Manuales de la organización. Diagramas de flujo de información. Organigrama. Cursograma.

### **1 Manual de organización**

Es un documento normativo que contiene, de forma ordenada y sistemática, información sobre el marco jurídico - administrativo, atribuciones, antecedentes históricos, misión, visión, objetivos, organización y funciones de una dependencia o entidad.

Este manual define las funciones encomendadas a cada unidad administrativa que integra, explica de forma integral y condensada, todos los aspectos de observancia general en la institución para que sus integrantes logren conocer, familiarizarse e identificarse con ella.

### **2 Manual de políticas**

El Manual de Políticas es el contiene escritas en él las políticas establecidas por una institución, en este documento se indican la forma de proceder y los límites dentro de los cuales deben enmarcarse las actividades tendientes a alcanzar los resultados Institucionales.

Este Manual puede incluir las políticas generales de la institución, así como de las unidades administrativas de la misma. Un manual de políticas es fundamental para asegurar la uniformidad de acción de una institución.

### **3 Manual de procedimientos y normas**

Es un documento que describe en forma lógica, sistemática y detallada las actividades de una institución o unidad organizativa de acuerdo con sus atribuciones y tomando en cuenta lo necesario para la ejecución eficiente de las mismas, generalmente señalan quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse estas actividades.

Este tipo de Manual se orienta a especificar detalles de la ejecución de actividades organizacionales, con el fin de unificar criterios a lo interno de la institución sobre la manera correcta en que deben ser realizadas. Al recuperar la información de la forma más adecuada de desempeñar las tareas se logra asegurar su calidad, así como agilizar la circulación de la información para que esta llegue oportunamente a las unidades organizativas que la requieran.

### **4 Manual para especialistas**

Contiene normas o indicaciones referidas exclusivamente a determinado tipo de actividades u oficios. Se busca con este manual orientar y uniformar la actuación de los empleados que cumplen iguales funciones.

### **5 Manual del empleado**

Contiene información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

### **6 Manual de propósito múltiples**

Reemplaza total o parcialmente a los mencionados, cuando la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.