

The background of the slide features a purple-tinted image of four business professionals (three men and one woman) in a modern office setting, engaged in a discussion around a glass-topped table. Overlaid on the upper portion of this image is a white, empty organizational chart. The chart has a hierarchical structure with a single box at the top, two boxes in the second level, and three boxes in the third level, connected by lines. The title 'Organización y Métodos' is written in a large, bold, white sans-serif font across the middle of the image.

Organización y Métodos

Unidad III. Manuales

Documento base para los temas:

1. Organigrama
2. Alcance de los procedimientos administrativos
3. Manuales administrativos

© Universidad “Dr. Rafael Bellosó Chacín”

1a. Edición

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del texto de la presente obra bajo cualquier forma, electrónica o mecánica incluyendo el fotocopiado, el almacenamiento en algún sistema de recuperación de información, o el grabado, sin el consentimiento previo y por escrito del editor.

Autor >> MSc. Eleida Quiva

Diseño Instruccional >> Carmen Alicia González

Diseño Gráfico >> Juan Biancardi

Especialista en Computación >> Karla Pérez

Maracaibo, Venezuela. 2006

Unidad III. Alcance de los Sistemas y Procedimientos Administrativos

Introducción

Dentro de las competencias exigidas al profesional de Administración de Empresa están: el diseño o rediseño de organigrama, elaboración procedimientos y la producción manuales administrativos de organizaciones.

Esta unidad esta conformada por tres temas: Organigramas, Alcance de los Procedimientos Administrativos y finalmente Manuales Administrativos, en cada uno de estos temas encontraras los contenidos y actividades requeridas para desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para alcanzar la meta establecida en el objetivo de esta unidad; debes de tener presente que para ello debes: hacer representaciones gráfica de estructuras organizativas, identificar puestos existentes y el nivel de ubicación de departamentos y sus relaciones, además elaborar manuales administrativos.

Objetivo

Elaborar un manual de organización, basada en la información recopilada en las unidades I y II.

Esquema de Contenido

Tema 1. Organigrama.....	6
1.1. Concepto de organigrama.....	6
1.2. Clasificación de los organigramas	7
1.2.1. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su naturaleza	8
1.2.2. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su ámbito	10
1.2.3. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su contenido	12
1.2.4. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su presentación	15
1.3. Normas para el diseño de organigramas.	18
1.3.1. Figuras	19
1.3.2. Forma	20
1.3.3. Dimensión	20
1.3.4. Colocación de las figuras	20
1.3.5. Líneas de conexión.....	21
1.4. Análisis de organigramas	28
Tema 2. Alcance de los procedimientos administrativos.....	31
2.1. Fundamentación del procedimiento administrativo	31
2.2. Objetivo básico del estudio del procedimiento	32
2.3. Clasificación de los procedimientos administrativos	33
2.4. Descripción de las operaciones que conforman al procedimiento.....	35
2.5. Forma de representar gráficamente el procedimiento.....	37
2.6. Normas y pautas para el diseño de flujogramas.....	38
2.7. Método para el diseño de procedimiento	42
2.8. Análisis del procedimiento.....	45
Tema 3. Manuales administrativos	47
4.1. Definición.....	47
4.2. Clasificación.....	48
4.2.1. Clasificación de los manuales según su área de aplicación.....	48
4.2.2. Clasificación de los manuales según su contenido.....	49

4.3. Elementos de los manuales administrativos.	54
4.3.1. Objetivos de los manuales administrativos.	54
4.4. Contenido de los manuales administrativos.....	55
4.4.1. Contenido del manual de organización.	55
4.4.2. Prólogo y/o Introducción 56	56
4.4.3. Cuerpo del manual de organización..... 57	57
4.4.4. Antecedentes históricos..... 58	58
4.4.5. Base legal 58	58
4.4.6. Atribuciones..... 60	60
4.4.7. Estructura orgánica 60	60
4.4.8. Organigrama 61	61
4.4.9. Misión 62	62
4.4.10. Funciones de la empresa 62	62
4.4.11. Directorio 64	64
4.5. Contenido del manual de procedimientos.....	65
4.5.1. Identificación 65	65
4.5.2. Índice 66	66
4.5.3. Introducción 66	66
4.5.4. Objetivos del manual de procedimientos 67	67
4.5.5. Base legal 68	68
4.5.6. Políticas o normas de operación..... 69	69
4.5.7. Descripción narrativa de los procedimientos 69	69
4.5.8. Procedimientos y diagramación 70	70
4.5.9. Formularios 70	70
4.5.10. Glosario de términos..... 71	71
4.6. Lineamientos para el diseño de manuales administrativos.....	71
Sinopsis	73
Bibliografía.....	75

Tema 1. Organigrama

En cualquier tipo de organización, sea esta pública o privada, pequeña, mediana o grande, independientemente de la actividad a la que se dedique; debe existir una estructura formal. Pues ello es el resultado de estudios-análisis del trabajo que permite su descomposición en funciones análogas a la razón de ser de la empresa, y la división de estas en actividades similares a cada función; la delimitación de los tramos de control de la cadena de mando; la identificación de los niveles jerárquicos, así como el establecimiento de las relaciones de dependencia.

En este sentido, podemos expresar que esta división y delimitación formal del trabajo es el fundamento para el diseño de los organigramas; técnica de representación de la estructura orgánica de la empresa que permite visualizar las partes que integran a la misma, las relaciones que se dan entre ellas, así como la jerarquía y/o autoridades que ejercen cada uno de los departamentos que la componen. Cabe destacar que en esta sección tratamos el concepto de organigrama, su clasificación y las normas para su diseño y el análisis de los mismos.

1.1. Concepto de organigrama

En relación con el organigrama Stoner, Freeman y Gilberth (1996), expresan que es el diagrama de la estructura de la organización que muestra las funciones de los departamentos o puestos de la organización y sus relaciones. Para nosotros el organigrama se constituye en una técnica de representación gráfica de la estructura orgánica de una empresa. En ellos se muestran los departamentos y/o funciones, los niveles jerárquicos, las relaciones de autoridad que ejerce cada departamento, el tramo de control y las relaciones de dependencia entre las partes.

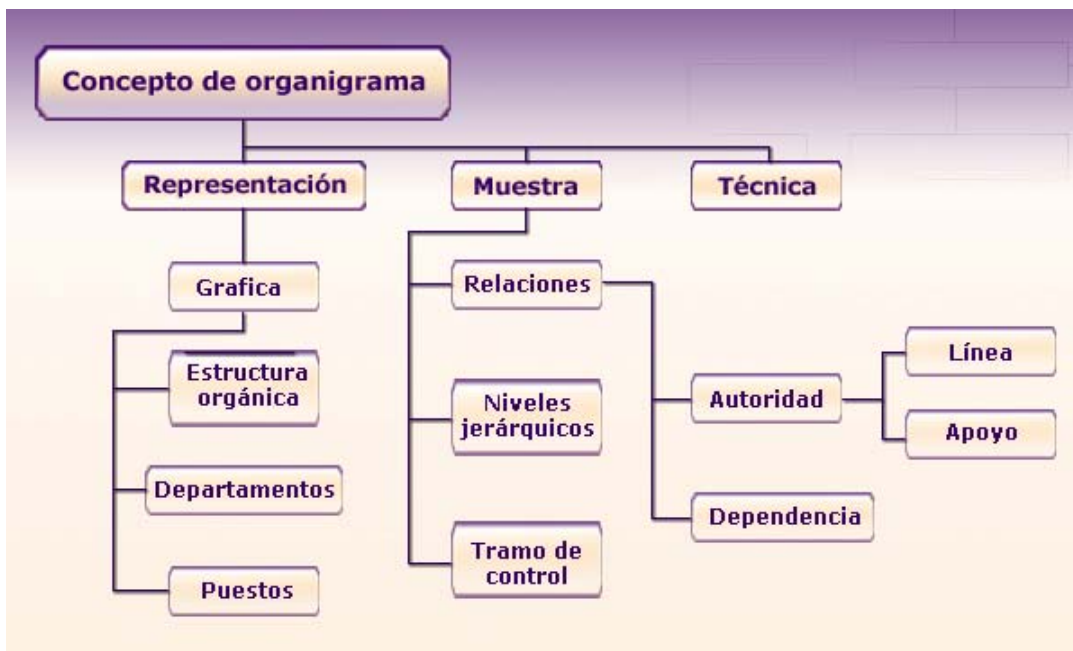


Gráfico III. 1. Concepto de organigrama

Como ideas centrales de estos planteamientos, podemos destacar:

- Hay una tendencia demarcada hacia el organigrama de la estructura de la empresa. Aun cuando se diseñan organigramas para representar gráficamente la estructura o composición de: departamentos, puestos, funciones, etc.
- La representación gráfica lleva a observar y/o visualizar con claridad y precisión la estructura de la empresa en sus departamentos básicos, actividades, tipo de autoridad, sea ejecutora o de apoyo.
- Se puede identificar en las gráficas de la estructura, las relaciones de dependencia, el número de niveles o jerarquía de autoridad, e incluso también delimitar el tramo de control.

1.2. Clasificación de los organigramas

Por ser una clasificación actualizada, seleccionamos el criterio de Fincowsky (2004:79), quien refiere cuatro tipos de organigramas, agrupándolos por su naturaleza, ámbito, contenido y presentación. Siendo estos tratados a continuación:

Cuadro III.1. Tipos de organigrama

Organigramas			
Naturaleza	Ámbito	Contenido	Presentación
Microadministrativos	Generales	Integrales	Verticales
Macroadministrativos	Específicos	Funcionales	Horizontales
Mesoadministrativos		Puesto plazas y unidades	Bloques
			Mixtos

1.2.1. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su naturaleza

Los organigramas de acuerdo a su naturaleza se clasifican en: microadministrativos macroadministrativos y mesoadministrativos, los cuales se explican a continuación:

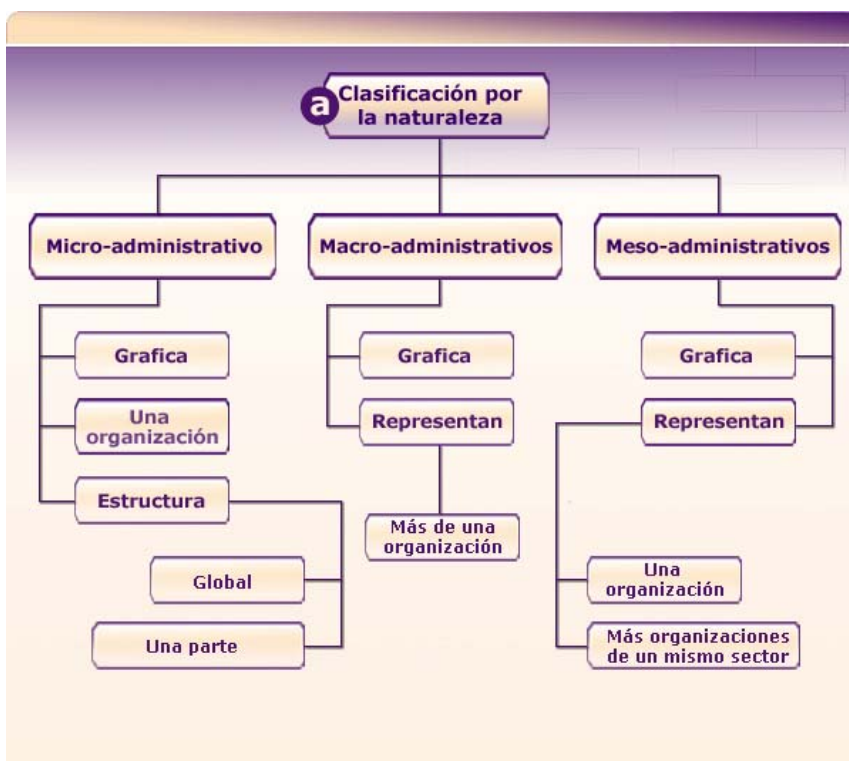


Gráfico III.2. Clasificación de organigramas según su naturaleza

- **Organigrama microadministrativo:** es aquel que representa la estructura de una sola organización, pudiendo representar su composición en forma global, es decir a todos sus departamentos o partes. También, puede representarse en ellos alguna de las partes que forman a la organización. Para aclarar el significado de organigrama microadministrativo presentamos el gráfico de la estructura siguiente:



Gráfico III.3. Organigrama microadministrativo de un departamento de producción.

- **Organigrama macroadministrativo:** Estos organigramas muestran en sus gráficas a más de una organización. Significa, que cualquier organización por sobrevivir puede dedicarse a actividades diferentes con el propósito de servir al cliente de forma integral, mezclando actividades que no son afines. Tal como se observa en el gráfico III.4 de una organización dedicada a la producción y venta de pastelitos, tequeños, y tortas al mayor y detal denominada Inversiones Panpasteto CA.

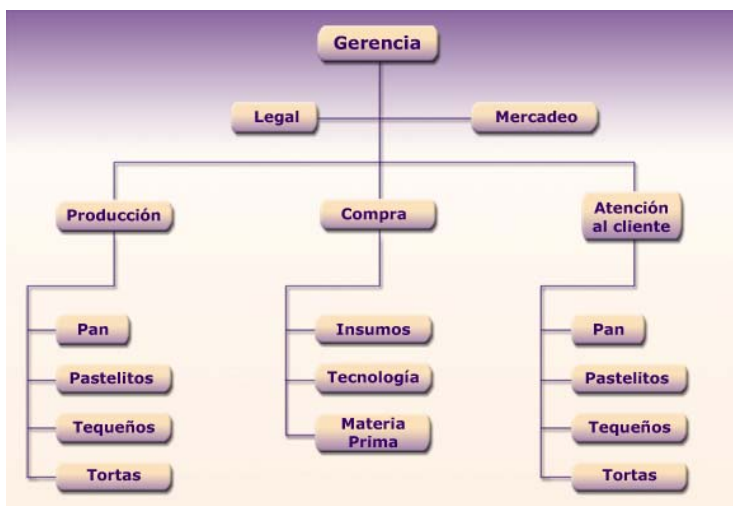


Gráfico III.4. Organigrama macroadministrativo

- **Organigrama mesoadministrativo:** consideran estos organigramas en sus gráficas a una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico, tal como se observa en el siguiente gráfico:

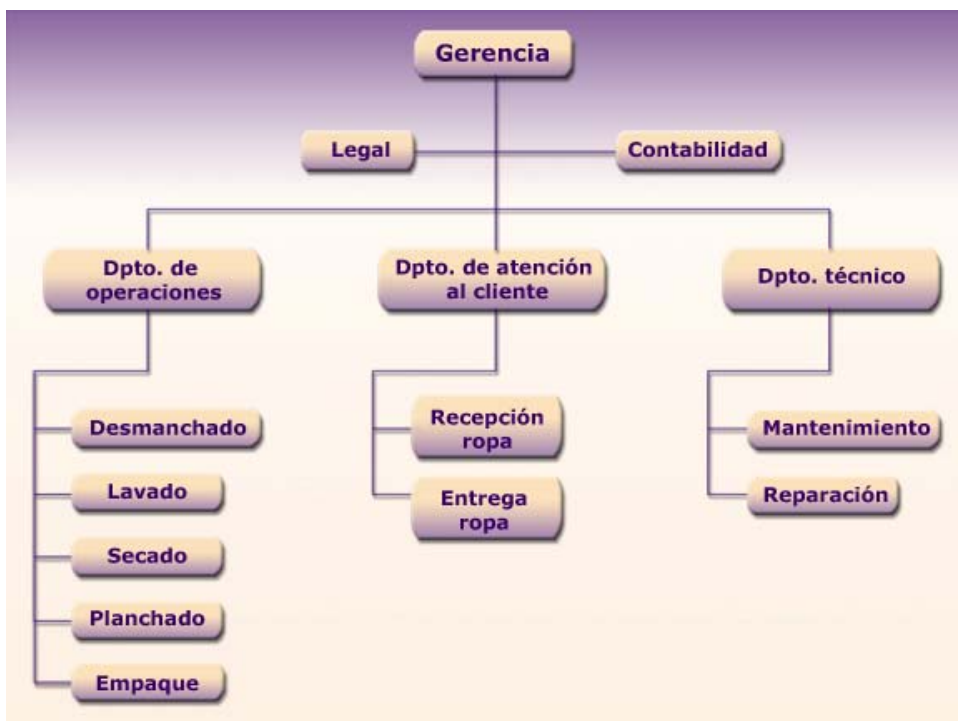


Gráfico III.5. Organigrama mesoadministrativo.

1.2.2. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su ámbito

Los organigramas según su ámbito se clasifican en generales y específicos, los cuales se especifican a continuación

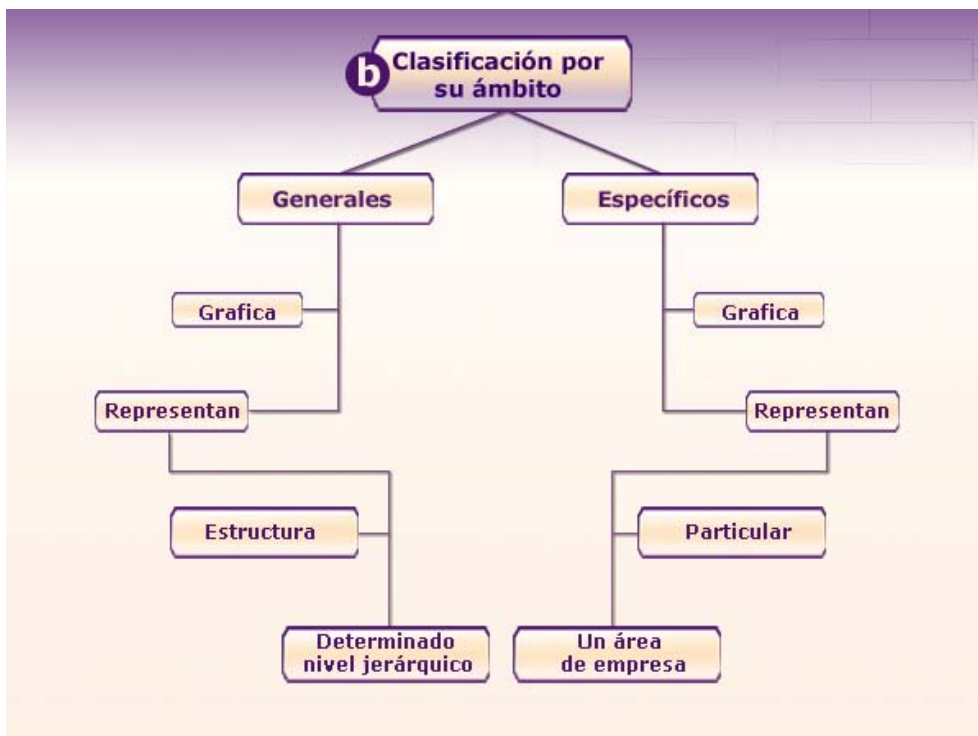


Gráfico III.6. Clasificación de organigramas según su ámbito

- **Organigramas generales:** Ellos contienen información con la cual se representa la estructura de la organización hasta un determinado nivel jerárquico, según su tamaño, importancia y características. Es decir en este tipo de organigrama hay la libertad de seleccionar hasta donde se va a representar la estructura de la empresa. Tal como se observa en el gráfico que se ofrece a continuación.



Gráfico III.7. Organigrama general.



Observamos

Sólo representamos 2 niveles jerárquicos, la gerencia general (1er nivel) y la gerencia específica de: compra, venta, producción (2do nivel). Un nivel especial de apoyo: administrativo.

- **Organigrama específico:** son aquellos donde se representa gráficamente en forma particular la estructura de una parte de la organización. En este sentido a continuación representamos el gráfico III.8, tomando como base al departamento de producción de la fábrica de ropa el Buen Vestir CA.



Gráfico III.8. Organigrama específico.

1.2.3. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su contenido

Los organigramas según su contenido se clasifican en: integrales, funcionales, puesto plazas y unidades.

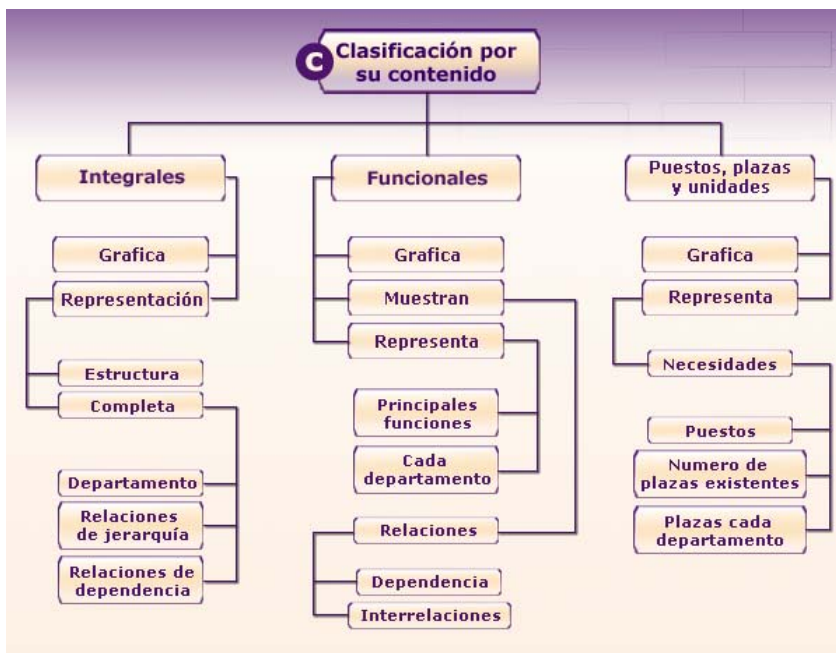


Gráfico III.9. Clasificación de organigramas según su contenido

- **Organigramas integrales:** Tal como lo sugiere el nombre, en este tipo de organigrama se representan en forma gráfica todas las unidades administrativas, es decir, los diferentes departamentos que integran la estructura orgánica de la empresa y sus relaciones de jerarquía o dependencia entre ellas.

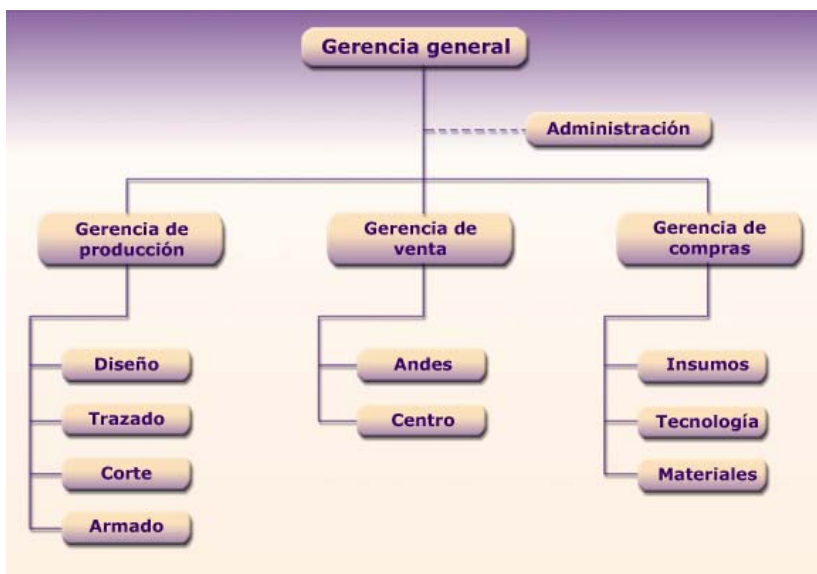


Gráfico III.10. Organigrama Integral

- **Organigramas funcionales.** Estos organigramas son utilizados para representar las principales funciones que componen cada departamento (gerencia, dirección, división, entre otros), también mostramos en ellas relaciones de dependencia y su interrelación.



Gráfico III.11. Organograma funcional

- **Organigramas de puesto plazas y unidades:** Este tipo de organigramas representan las necesidades de la empresa en cuanto a puestos, el número de plazas existentes y las necesidades de requerimiento por departamento, en este se deben incluir y especificar los nombres de las personas que ocupan las plazas o puestos.

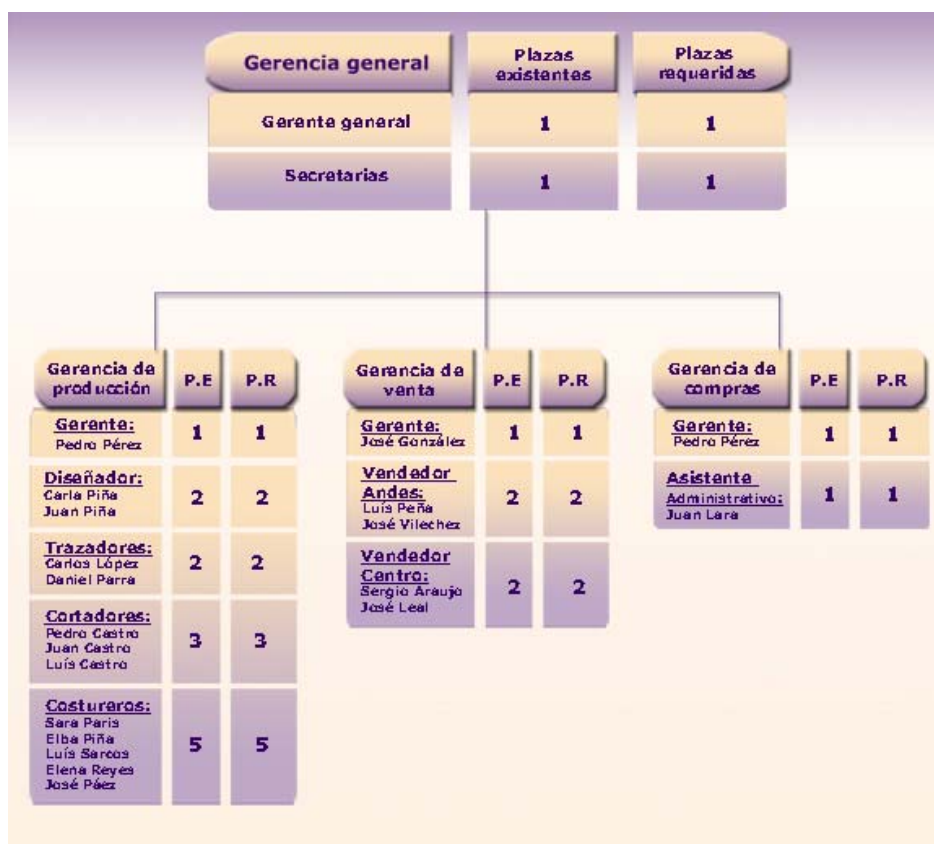


Gráfico III.12. Organigrama de puestos, plazas y unidades

1.2.4. Clasificación de los organigramas de acuerdo a su presentación

Los organigramas según su presentación se clasifican en: verticales, horizontales, bloques y mixtos

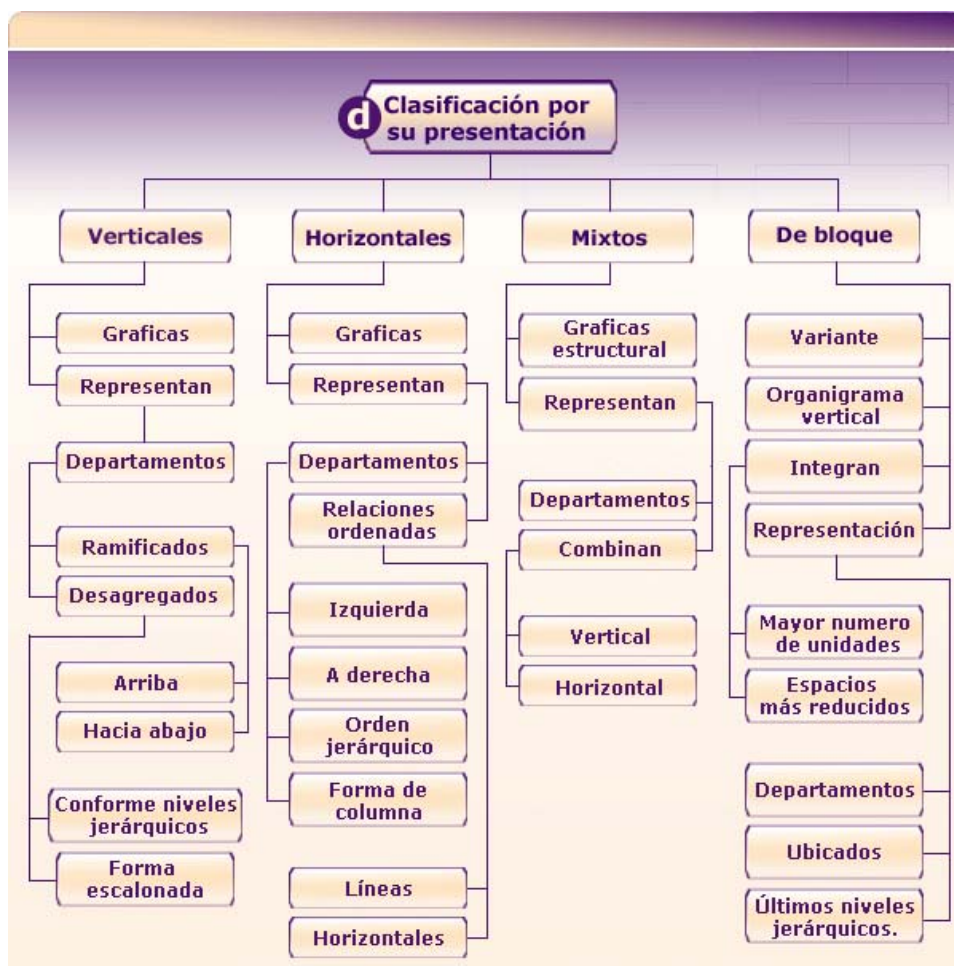


Gráfico III.13. Clasificación de organigramas según su presentación

- **Verticales:** Este tipo de organigrama es uno de los más frecuentes y en el se grafican con toda fidelidad una pirámide jerárquica, ya que las unidades que se representan se desplazan según su jerarquía en una graduación descendente. Este es el tipo de organigramas que venimos utilizando en los ejemplos anteriores.
- **Horizontales:** En cuanto a estos organigramas cabe destacar que la representación de la información se hace de izquierda a derecha, donde el nivel máximo jerárquico se encuentra a la izquierda y los siguientes niveles se representan hacia la derecha, siguiendo la forma de lectura habitual. Este tipo de organigramas representan los departamentos de dirección, gerencia, división entre otros, las relaciones entre las unidades se ordenan con líneas dispuestas de manera horizontal.



Gráfico III.14. Organigrama horizontal

- **Mixtos:** En este tipo de organigrama se mezclan varios tipos de estos, horizontal, vertical, circular, en uno solo. Las empresas utilizan este tipo cuando poseen un alto volumen de puestos en su administración y/o la complejidad de los mismos es muy alta para ampliar las posibilidades de graficación de toda la estructura y las relaciones de éstas de manera eficiente.

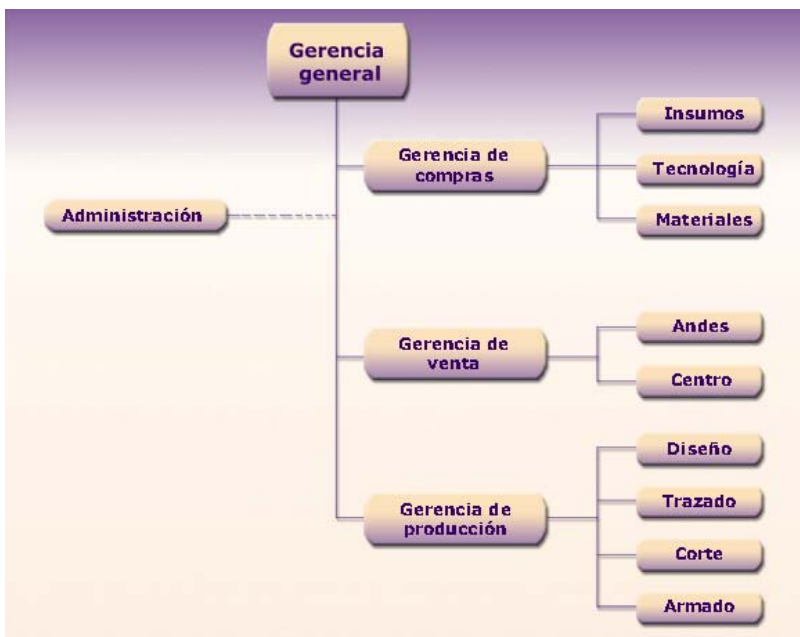


Gráfico III.15. Organigrama mixto

- **Bloque:** Estos son una variación de los organigramas verticales. En ellos se integran un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Tales organigramas permiten la representación de departamentos ubicados en los últimos niveles jerárquicos.

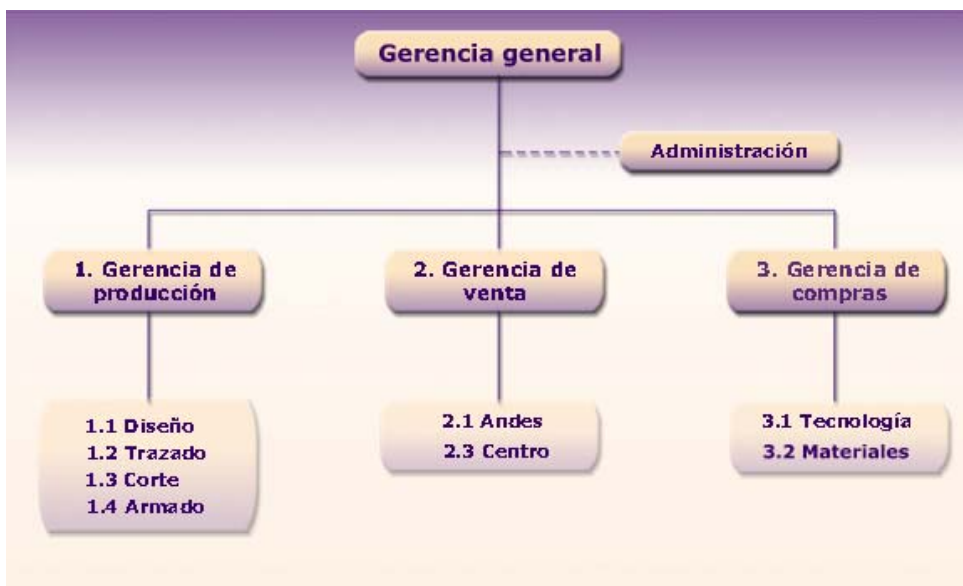


Gráfico III.16. Organigrama de bloque

1.3. Normas para el diseño de organigramas.

Las normas para la representación gráfica de los organigramas son: utilización de las figuras, las formas de las figuras, la dimensión de la figura, la ubicación, líneas de conexión y las relaciones. Las cuales se grafican a continuación.

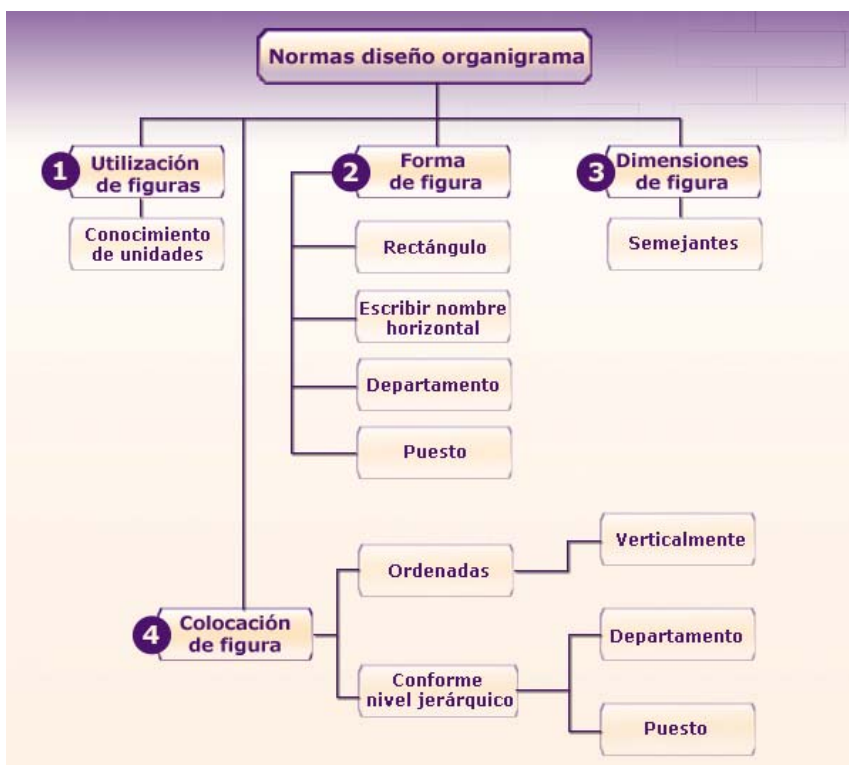


Gráfico III.17. Normas para el diseño de los organigramas

1.3.1. Figuras

Las figuras se utilizan para simbolizar los órganos o unidades que conforman la organización y pueden ser de tipo directivos, operativos, de apoyo, de asesoría, entre otros.



Gráfico III.18. Organigrama de los niveles directivos, medios, operativo, asesor

1.3.2. Forma

Es recomendable usar un solo tipo de figura para representar los diferentes elementos que integran el organigrama, siendo la forma mas utilizada es el rectángulo pues es una manera sencilla que facilite la lectura y que pueden contener títulos horizontales.

1.3.3. Dimensión

Existe tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del elemento que representa, en relación a su jerarquía, esto es inadecuado pues esta característica se refleja por la posición de la unidad en el gráfico, es decir cada rectángulo donde se refleja el departamento o elementos de este deben ser similares en cuanto a ancho, largo, tamaño y altura.



Gráfico III.19. Dimensión de las figuras

1.3.4. Colocación de las figuras

La ubicación de las figuras o rectángulos en el gráfico debe respetar los siguientes aspectos:

- **Diferente nivel jerárquico:** La colocación o disposición de los rectángulos estará de acuerdo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización. Estos se deben disponer en orden vertical, desde el nivel más alto al más bajo.



Gráfico III.20. Representación según nivel jerárquico

- **Dentro del mismo nivel jerárquico:** Para disponer las figuras dentro de un mismo nivel jerárquico, es recomendable que la estructura de la organización aparezca en el organigrama de acuerdo a la secuencia de actividades.

1.3.5. Líneas de conexión

Las diversas relaciones entre las diferentes unidades que integran la estructura de la organización, se representa por las líneas que conectan un rectángulo a otro, es decir las líneas de conexión. A continuación se destacan las diferentes líneas que se pueden utilizar para conectar un departamento o puesto.

- **Relación principal de autoridad (relación lineal).** Es aquella que implica una relación de responsable de la unidad y subalterno (autoridad -subordinado). Para lo cual se recomienda:
 - Las líneas que representan dicha relación se deben dibujar más gruesas que las que se usaron para dibujar el rectángulo.
 - Las líneas deben mantenerse del mismo grosor a medida que descienden en el organigrama.
 - El diseño del organigrama debe disponer las unidades de modo que dependan del superior.
 - Deben evitarse ramificaciones.
 - Deben evitarse en lo posible el cruce de dos líneas.



Gráfico III.21. Representación de relación de autoridad lineal

- **Relación de autoridad funcional.** Es donde se representa la relación de mando especializado, no muestra relación jerárquica. La autoridad es funcional y está limitada al método de ejecución de una actividad y puede ser paralela a la autoridad o línea. Para lo cual se recomienda:
 - Las líneas que representan dicha relación se deben dibujar cortas.
 - Utilizar trazos discontinuos.
 - Las líneas deben salir de la parte inferior del rectángulo, es decir donde esta ubicado la unidad de mando especializada.
 - Las líneas deben conectarse con la parte superior del rectángulo del nivel jerárquico siguiente.
 - Se puede representar la conexión con la línea de autoridad en este nivel cuando el mando especializado implica más de una unidad o departamento.

Para reforzar las ideas a continuación se muestra el gráfico III.22, donde observamos un mando especializado en la gerencia de venta, que tiene autoridad funcional sobre el departamento de diseño ubicado en la gerencia de producción. Igualmente existe esta relación entre la gerencia de compra y el departamento de ventas -centro.



Gráfico III.22. Relación de autoridad funcional

- **Relación de coordinación (colaboración).** Es aquella relación que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan las diferentes unidades de la organización, puede existir entre unidades del mismo nivel jerárquico, o entre unidades del órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. Para lo cual se recomienda:
 - Se representa con líneas largas discontinuas.
 - Las líneas se trazan desde la parte inferior del rectángulo de una unidad y se conectan con el órgano desconcentrado.

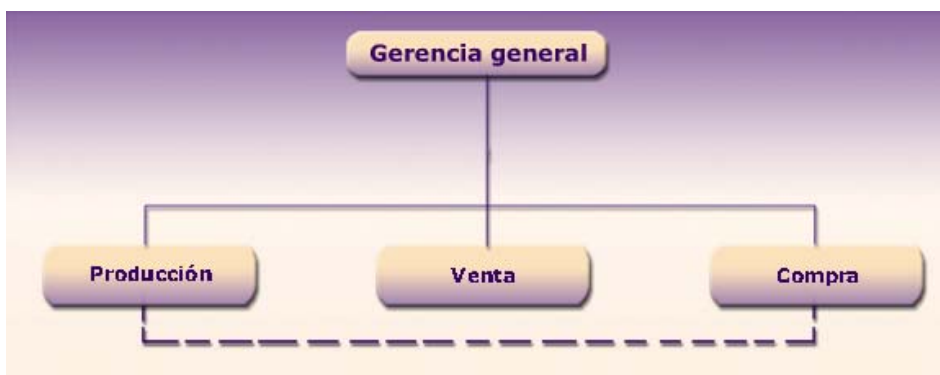


Gráfico III.23. Relación de coordinación entre unidades

- **Relación de asesoría o staff.** Es la relación que se da entre los órganos o unidades que brindan información técnica- administrativa a los departamentos de línea, la autoridad que ejercen estos órganos es de apoyo. Para lo cual se recomienda:
 - Se representa con líneas continuas a trazos finos. en forma perpendicular al rectángulo de la autoridad de mando de la cual depende jerárquicamente, cuando el asesor es externo.
 - Se representa con líneas discontinuas a trazos finos, en forma perpendicular al rectángulo de la autoridad de mando de la cual depende jerárquicamente, cuando el asesor es interno.

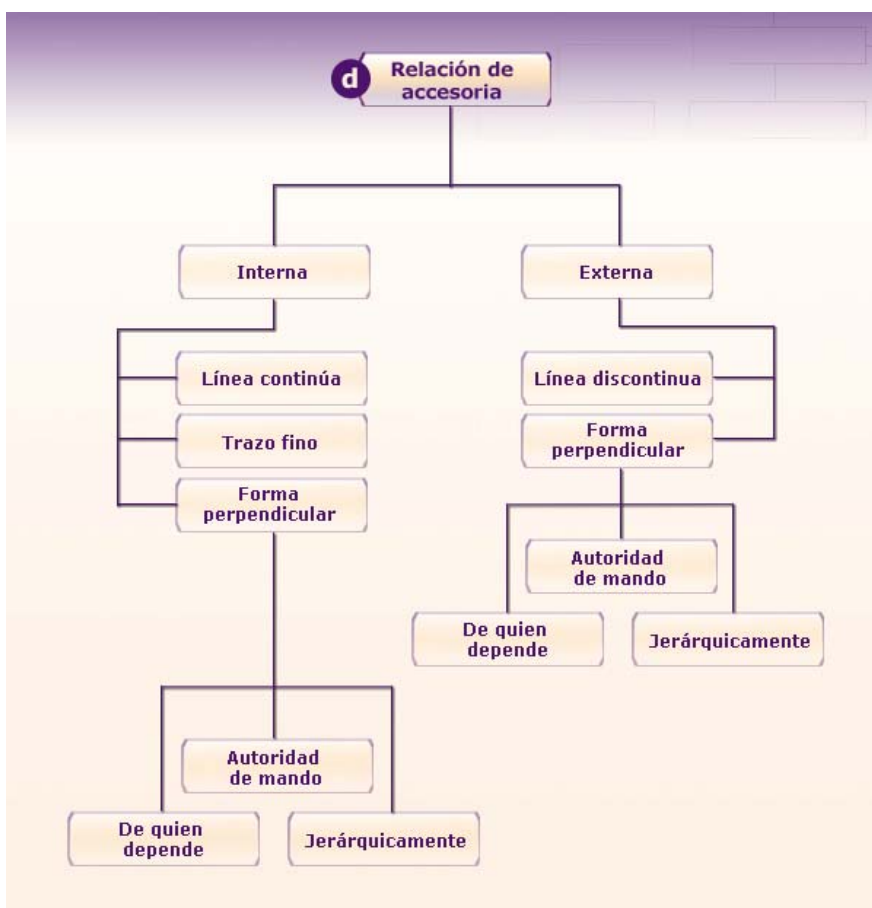


Gráfico III.24. Relación de asesoría

Estas dos diferentes formas de representar las relaciones de asesoría interna y externa se visualiza en el siguiente gráfico:



Gráfico III.25. Relación de asesoría interna y externa

- **Relación de las comisiones.** Por la relación que guardan las comisiones con el órgano central, pueden ser clasificados en: comisiones Interinstitucionales, desconcentradas e internas de administración y programación.

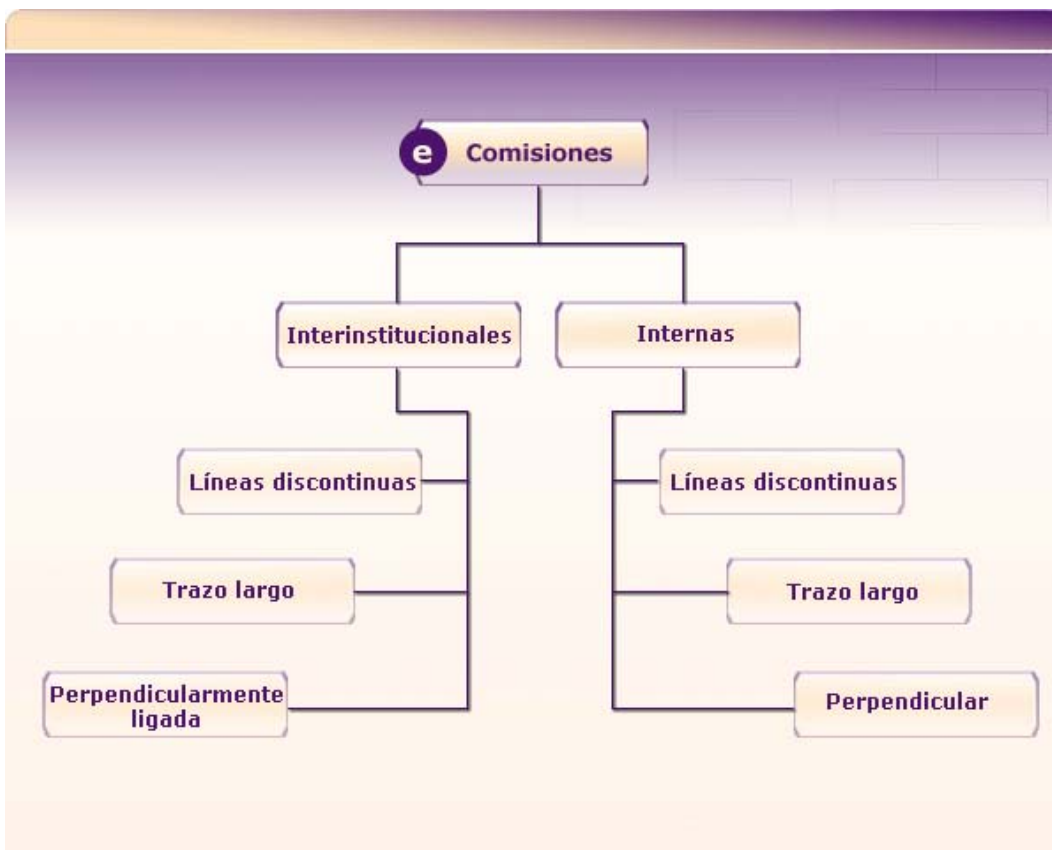


Gráfico III.26. Relación de comisiones

- **Comisiones interinstitucionales.** Son aquellas integradas por los representantes de las diversas instituciones gubernamentales y tienen por objeto coordinar las acciones de dos o más organismos. Para ello se recomienda representar en un rectángulo con líneas discontinuas a trazos largos, en forma perpendicular al rectángulo de la autoridad de mando.



Gráfico III.27. Relación con comisiones interinstitucionales

- **Comisiones desconcentradas.** Dichas comisiones tienen facultad de decisión, cuentan con cierta autonomía pero dependen de la planificación y el control del órgano superior. La relación de autoridad de línea no desaparece. Por lo cual se recomienda.
 - Deben graficarse en el último nivel del organismo
 - Se debe trazar una línea de separación o de eje, ésta debe ser punteada
 - Cabe agregar que cuando se desee visualizar la relación que guardan los órganos desconcentrados con los departamentos o unidades centrales, se puede además de indicar su existencia, incluir su estructura.

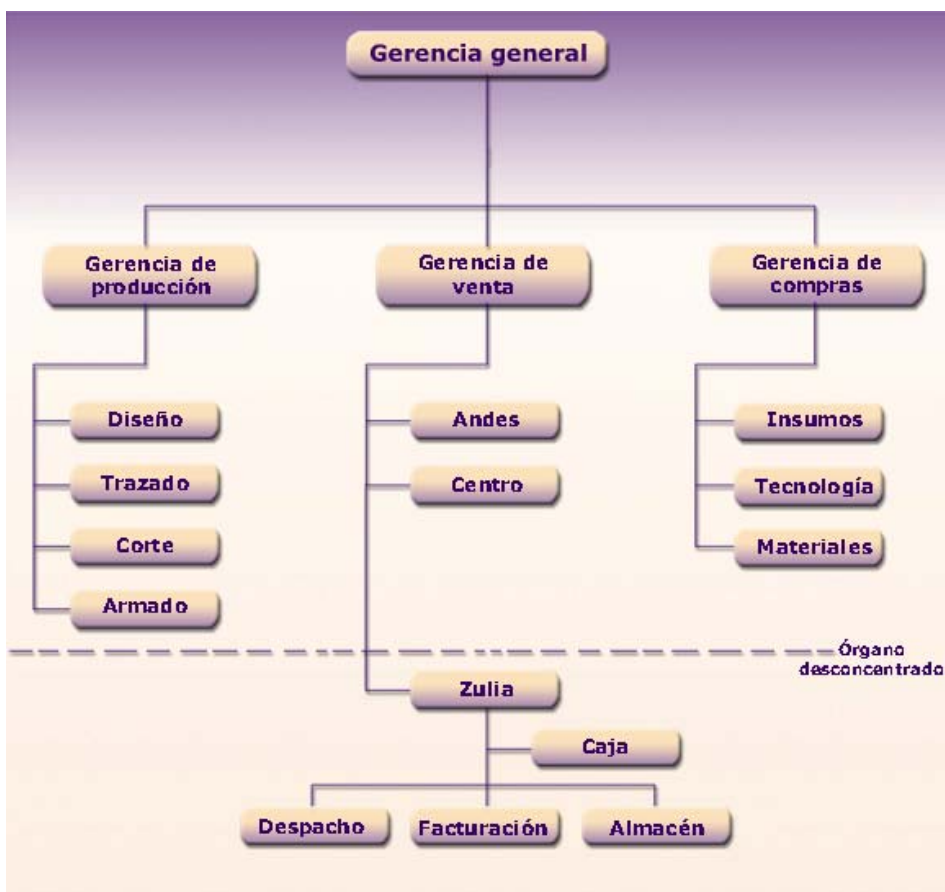


Gráfico III.28. Organigrama con comisiones desconcentradas

- **Comisiones Internas de Administración y Programación.** Esta comisión o unidad depende directamente del titular de la dependencia y aparecerá directamente después del mismo. Para ello se recomienda:
 - El rectángulo se representa inmediatamente después de su órgano rector
 - El rectángulo se elabora con trazos discontinuos de trazos cortos.



Gráfico III.29. Relación con comisiones internas

1.4. Análisis de organigramas

Con respecto al análisis de organigramas, Franklin Fincowsky (2005:99), expresa que hay que analizar la información que guardan las gráficas del organigrama; por cuanto ello permite examinar críticamente los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Se puede de manera más precisa y clara, añadir que al momento de realizar un análisis de los organigramas, sean éstos de la estructura orgánica, de una unidad o departamento de la empresa o de los puestos; se debe proceder a hacer un estudio, donde se involucren las preguntas y respuestas que hemos venido aplicando desde la unidad I, relacionadas con el qué, cómo, cuándo, dónde, quién, con qué, para qué y por qué; pues estas nos van a dar respuestas específicas que fundamentarán las soluciones pertinentes a las dificultades encontradas en el diseño de los organigramas actuales.

Ejemplo III.1. Análisis de organigrama.

A continuación se presentan algunas de las interrogantes con sus respectivas respuestas utilizadas para analizar organigramas, para ello se tomo como ejemplo la Fábrica de Ropa el Buen Vestir CA.

Cuadro III.2. Ejemplo de interrogantes utilizadas para analizar organigramas

Preguntas	Respuestas
¿Qué clase de organigrama se ha diseñado?	Organigrama general de la estructura de la fábrica; organigramas específico del departamento de producción. Así mismo se ha diseñado organigrama integral, funcional, de puestos, plazas y unidades horizontales, verticales, mixtos y de bloque.
¿Cómo fueron diseñados cada uno de los organigramas?	Se siguieron criterios, normas y procedimientos establecidos para el diseño de organigrama: de estructura, departamento y puestos. Aplicándose un cuestionario al personal de la fábrica. Estos criterios y normas estuvieron relacionados con la manera como: graficar figuras, forma de la figura (rectángulo), tamaño de los rectángulos, ubicación del rectángulo según niveles jerárquicos, representar relaciones de conexión (autoridad lineal, autoridad funcional, coordinación), asesoría, comisiones y órganos desconcentrados.
¿Quiénes fueron los responsables por el diseño de organigramas?	Se contrataron los servicios de personal externo, especialistas en diseño y rediseños de organigrama.

Preguntas	Respuestas
¿Cuándo se diseñaron los organigramas?	Al momento de aperturar la fábrica, es decir en el año 2004, no se diseñó el organigrama de estructura de la misma. El año 2006 se contrataron los servicios de especialistas quienes diseñaron los demás organigramas mencionados en la respuesta 1.
¿Dónde se hicieron los estudios que sirvieron de base para el diseño de los organigramas?	Se analizó cada departamento de la fábrica, cada puesto, nivel jerárquico, relación entre el departamento en la propia fábrica, y se diseñaron los organigramas en el salón de usos múltiples de la organización.
¿Para qué se diseñaron los organigramas?	Para: <ul style="list-style-type: none"> - Ubicar los departamentos, actividades de la empresa en forma precisa e idónea. - Ubicar los niveles jerárquicos que componen la estructura de departamentos, puestos de la fábrica. - Mostrar el organigrama de estructura orgánica de la fábrica
¿Por qué se diseñaron organigramas tanto de estructuras, como de departamentos y de puestos?	Porque se deseaba tener información al detalle de los componentes de la organización, de las relaciones que se dan entre los departamentos y puestos. Así como los tipos de puestos que existen y sus requerimientos.
¿Por qué se aplicó un cuestionario al personal que labora?	Pues es el personal, tanto jefes como administrativo y operativo el que posee conocimientos sobre las funciones, actividades y puestos; y de las relaciones que se dan entre ellos.
Los criterios, normas y procedimientos seleccionados para el diseño de los organigramas ¿Por qué fueron aplicados?	Se seleccionaron los criterios, normas y procedimientos establecidos por Franklin Fincowsky; por considerar que es una teoría de las más actualizadas sobre el diseño de organigramas. Por cuanto data del año 2005.
¿Por qué se seleccionó personal especializado del ambiente externo?	Porque en la fábrica no se cuenta con personal interno que posea los conocimientos necesarios para el diseño y rediseño de los organigramas.
¿Por qué se diseñó el organigrama de estructura de la fábrica en el año 2006?	Por no tener conocimiento la gerencia de la importancia de éstas técnicas de organización del trabajo.
¿Por qué se hicieron los estudios que sirvieron de base para el diseño de los organigramas?	Por considerarse que el personal de cada departamento es una fuente clave de información. Además, ello permite observar el desarrollo de funciones, actividades y puestos con lo que se puede complementar el análisis.
Se lograron los objetivos perseguidos con el diseño de los organigramas. ¿Por qué?	Sí, por cuanto se logró la ubicación de los departamentos y actividades en forma clara e idónea. Además, se logró la ubicación de los departamentos de la fábrica conforme al nivel jerárquico que poseen, y de los puestos existentes. Finalmente el propósito central de la gerencia se hizo realidad al contar con un organigrama de estructura orgánica de la fábrica.



Del análisis anterior se evidencia que: a nivel de organigrama, la fábrica de ropa El Buen Vestir CA a pesar de tener sólo 2 años en el mercado cuenta con técnicas de organización acordes a sus necesidades, por cuanto tiene actualizados gráficos de su estructura, de sus departamentos y puestos.

Se observa que hay necesidad de personal con conocimientos actualizados en el diseño de organigramas.

Tema 2. Alcance de los procedimientos administrativos

Los procedimientos son uno de los elementos principales que conforman la planificación como primera etapa del sistema administrativo; consideramos necesario tratarlos en forma específica; para ampliar el conocimiento sobre ellos al hacer referencia a su fundamentación, objetivo básico del estudio, clasificación, descripción de las operaciones que la conforman, forma de representarlo gráficamente, normas y pautas para el diseño de flujogramas, método para el diseño de procedimientos y análisis de los mismos.

2.1. Fundamentación del procedimiento administrativo

En cuanto a la fundamentación del procedimiento, el autor Martínez Chávez (1999:89); expresa que desde el punto de vista legal, el procedimiento se fundamenta en el derecho administrativo, dado a que la voluntad administrativa se manifiesta por medio de actos administrativos, que para poder surgir a la vida de lo jurídico, precisar de un cauce, sirviendo a tal efecto el procedimiento administrativo; cuya finalidad está centrada en conseguir la eficiencia máxima de la actividad administrativa y la protección jurídica de los derechos e intereses de los administradores.

Se observan como ideas centrales en este planteamiento los aspectos siguientes:

- El procedimiento administrativo tiene una base legal, que fundamenta la actuación del personal responsable de cada uno de los pasos, actividades, operaciones que lo componen.
- Este fundamento legal constituye en norma jurídica obligatoria, que concede legítimo poder para regular la conducta de las personas que intervienen en los pasos del procedimiento. Lo que atañe tanto al personal de la organización, como a clientes, proveedores, funcionarios públicos entre otros; cuando los mismos son parte de los actos administrativos que se ejecutan.
- Desarrollar el procedimiento observando la fundamentación legal que regula el derecho administrativo; lleva al logro de la mayor eficiencia en la actividad administrativa, es

decir al uso racional de los recursos técnicos, financieros, humanos, tiempo, y otros, lo que conduce al alcance de los objetivos planificados.

- Igualmente, cuando se desarrolla el procedimiento en función de lo que está legalmente preestablecido; se protegen jurídicamente los derechos e interés del grupo de administradores que en la organizaciones tienen la responsabilidad de intervenir en el diseño, ejecución y evaluación de las actividades administrativas.

2.2. Objetivo básico del estudio del procedimiento

Tal como expresa Gómez Rondón (1999:9-1), el objetivo primordial del estudio del procedimiento está centrado en la simplificación del trabajo, procurando que las actividades se realicen en forma más eficiente, coordinada, fluida, breve y que además reduzca al mínimo posible el consumo del tiempo, esfuerzo e insumo, para lograr una mayor productividad, economía y rentabilidad del capital invertido. Observamos en estos planteamientos como ideas centrales las siguientes:

- Cuando se estudia un procedimiento siempre hay un objetivo básico que lleva a realizar tal acción.
- El objetivo básico de todo estudio de procedimientos es simplificar el trabajo.
- La simplificación lleva al estudio del método de trabajo que se aplica, es decir revisar la forma como se ejecutan las actividades, pasos, tareas u operaciones.
- Al realizar el estudio-análisis del método de trabajo, se determinará cuáles actividades, pasos, tareas u operaciones no son necesarias y por lo tanto deben de ser eliminadas; cuáles técnicas y tecnologías no son acordes a las acciones que se ejecutan; siendo preferible sustituirlas por otras que se adecuen a las exigencias de los procedimientos.
- Igualmente el estudio-análisis del procedimiento puede dar como resultado incorporar o cambiar el orden de operaciones, pasos y actividades que se realizan en los procedimientos administrativos.
- En líneas generales, todo el esfuerzo en la simplificación del trabajo está centrado en lograr la eficiencia del procedimiento mediante la reducción de costos por tiempo de ejecución, desplazamiento, esfuerzo del personal, entre otros, para ser más productivos, económicos y que genere mayor rentabilidad a la inversión.

2.3. Clasificación de los procedimientos administrativos

Con respecto a los procedimientos administrativos, Martínez Chávez (1999:91), expresa que éstos se clasifican según su naturaleza y según su ámbito de competencia geográfica.

Cuadro III.3. Clasificación de procedimientos administrativos según su naturaleza

Tipo	Definición	Ejemplo
Generales	implican actividades que efectúan todas o varias de las unidades. Como idea central se destaca en la posición del autor, que en los procedimientos administrativos generales intervienen más de una unidad o departamento de la organización, e incluso otras empresas e instituciones.	<p>A continuación se presenta el procedimiento general utilizado para cancelación de compras a proveedores de la Fábrica de Piñatas Génesis CA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analista de compra, recibe la mercancía de la empresa proveedora, cheque a que los insumos, materiales y equipos sean los que se habían solicitado. 2. Analista de compra, en el caso de estar conforme con los productos despachados por el proveedor, firma y sella la nota de entrega. De haber alguna irregularidad en los productos despachados realiza la observación pertinente en el formato nota de entrega. 3. Analista de compra, devuelve una copia de la nota de entrega al proveedor, y se queda con una copia que se archiva en el departamento. <p>Analista de compra, envía el original de la nota de entrega al departamento de administración a fin de que el administrador, realice los trámites pertinentes al pago.</p>
Específico	Estos procedimientos circunscriben su acción a un área específica de la organización. Se observa como idea central, que en los procedimientos administrativos específicos interviene una sola unidad o departamento de la institución. En este sentido, a continuación se presenta un ejemplo de un procedimiento donde sólo actúa el departamento de administración y el puesto que lideriza el mismo es el del administrador.	<p>A continuación se presenta el procedimiento específico utilizado para la selección del personal en la Fabrica de Piñatas Génesis CA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de administración, revisa cada uno de los formularios oferta de servicio de los candidatos a cada puesto. 2. Jefe de administración, analiza los documentos anexos a la oferta de servicio. 3. Jefe de administración, decide seleccionar a aquellos candidatos que reúnen los requisitos exigidos por el puesto. 4. Jefe de administración; entrevista a cada candidato y aplica pruebas de conocimiento. 5. Jefe de administración: solicita examen médico: higiene mental, heces, orina, sangre, pruebas físicas, etc. 6. Jefe de administración: selecciona y contrata a los más aptos, según entrevista, pruebas y exámenes médicos.



En este ejemplo vemos que se involucra al departamento de compra, administración y a la empresa proveedora de los productos.

Cuadro III.4. Clasificación de procedimientos administrativos según su ámbito de competencia geográfica

Tipo	Definición	Ejemplo
Centrales	<p>Son los que ejecutan las unidades administrativas que conforman las actividades propias de su competencia y su ámbito de acción. En este planteamiento se destacan como ideas básicas los siguientes: los procedimientos administrativos centrales son controlados desde el nivel central de una organización. Pudiendo recaer la responsabilidad en una unidad denominada: gerencia general, dirección general o vicepresidencia general, en organizaciones grandes; sin embargo en las pequeñas puede existir un órgano central que posea el nivel jerárquico más alto y por lo tanto maneje este control.</p>	<p>Retomaremos el procedimiento de selección anterior y haremos cambios en los pasos para adaptarlo a las características de procedimientos centralizados, para la selección de personal de ventas (sucursal de Los Andes) Fábrica de Piñata Génesis CA.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de administración: recibe el resumen curricular de los candidatos preseleccionados durante el reclutamiento. 2. Jefe de administración: revisa el resumen curricular de los candidatos, analiza conforme a los requisitos del perfil exigido por el puesto. 3. Jefe de administración: verifica los datos expresados por los candidatos al puesto de vendedor con las organizaciones donde éstos trabajaron o actualmente laboran. 4. Jefe de administración: escoge los candidatos cuyos antecedentes de trabajo sean exigidos por la cultura organizacional de la fábrica, sus normas, políticas y procedimientos. 5. Jefe de administración: viaja a la zona de Los Andes para entrevistar a los candidatos, y aplica pruebas de conocimientos a los mismos. 6. Jefe de administración: solicita la aplicación de exámenes médicos como: electrocardiograma, higiene, orina, sangre, prueba de fuerza, higiene mental, etc. 7. Selecciona y contrata a los candidatos que física y psicológicamente estén aptos.
Desconcentrados	<p>Estos procedimientos se efectúan básicamente en unidades regionales, delegaciones regionales, representaciones generales y gerencia general.</p> <p>Observamos como ideas centrales en este planteamiento, que en los procedimientos administrativos desconcentrados interviene alguna unidad o departamento que esté situado geográficamente en lugares o regiones diferentes. Donde se hace uso de la delegación de autoridad y responsabilidad transfiriéndose las obligaciones del órgano central hacia el desconcentrado. Tal como se observa en el ejemplo que a continuación se presenta, donde se delega al jefe del departamento de ventas de la zona de Los Andes para que realice el reclutamiento del personal de ventas.</p>	<p>A continuación se presenta el procedimiento utilizado para el reclutamiento del personal de ventas de la distribuidora de Piñatas zona Los Andes.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Jefe de ventas: Redacta un aviso de oferta de trabajo para que sea publicado en la prensa local, diario El Amanecer. 2. Jefe de ventas: envía con el mensajero el aviso de oferta de trabajo para que sea publicado en el diario El Amanecer. 3. El mensajero: entrega el aviso de oferta de trabajo al encargado de la receptoría de anuncios clasificados, informándole que éste debe ser publicado los dos días (2) de la semana establecida en el formato anuncio clasificado. 4. El mensajero: lleva el recibo del aviso de oferta de trabajo al jefe de ventas. 5. El jefe de ventas: recibe, revisa y archiva en la carpeta respectiva el recibo del anuncio clasificado. 6. El jefe de ventas: recibe resumen curricular de los candidatos, revisa y preselecciona los que considera están aptos para intervenir en la selección que aplicara el jefe de administración de la Fábrica de Piñatas Génesis CA.

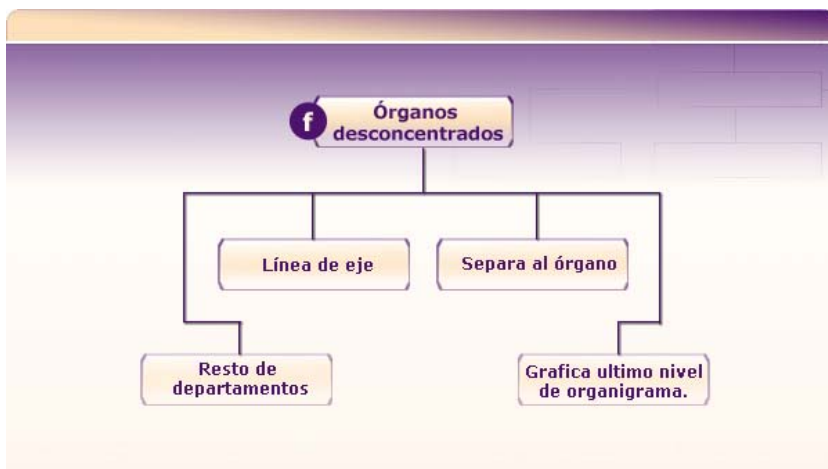


Gráfico III.30.procedimientos con órganos desconcentrados

2.4. Descripción de las operaciones que conforman al procedimiento

Los procedimientos, tal como se explicó en el unidad I, tema 1; están conformados por un conjunto de pasos con secuencia lógica, interdependiente e interrelacionados.

En este sentido, Fincowsky (1999:160); expresa que los procedimientos administrativos deben presentar por escrito cada una de las operaciones, en forma secuencial y narrativa; explicando en qué consisten, cuándo, cómo, dónde, con qué, en cuánto tiempo se hacen y señalando los responsables de llevarlas a cabo.

Agrega el autor, que cuando la descripción del procedimiento es general, y por ello, comprende varias áreas, debe anotarse la unidad administrativa que tiene a su cargo las operaciones; indicándose el puesto responsable de cada una de ellas; siendo conveniente codificar las operaciones para simplificar su comprensión e identificación e incluir un instructivo para el llenado de la descripción de las operaciones.

Al revisar los planteamientos anteriores encontramos como ideas centrales:

- Los procedimientos deben levantarse y presentarse por escrito; especificándose cada operación, paso o actividad que lo conforma desde el inicio, proceso y salida. Tal como se observa en el ejemplo que se presenta sobre la descripción de las operaciones del procedimiento.

- Estas operaciones, pasos o actividades deben explicar el trabajo que se hace, describir cada uno de los pasos. Tal como se observa en la casilla 6 del ejemplo.
- Debe especificarse cuándo se hace cada operación; ella implica informar sobre el orden o secuencia del trabajo; así mismo equivale a indicar horas, días, etc., tiempo de ejecución de cada paso o de todo el procedimiento. Casilla 10 ver secuencia y 11 el tiempo.
- Establecer cómo se ejecutan las operaciones del procedimiento, es decir, especificar el método y las técnicas empleadas para llevar a cabo cada paso. Casilla 7
- Es necesario conocer dónde se ejecutan las operaciones; o sea, especificar la unidad o departamento donde se llevan a cabo cada uno de los pasos. Este, donde también abarca las condiciones que rodean al lugar en el cual el personal responsable de los procedimientos desarrolla sus tareas. Casilla 10.
- Así mismo, resulta fundamental especificar con cuáles equipos, instrumentos, herramientas se ejecutan las operaciones. Casilla 8.
- La necesidad de identificar quién(es) ejecutan cada operación o paso. Es decir, especificar el puesto que desarrolla el trabajo. Casilla 9.
- Finalmente, destacamos que las operaciones las podemos codificar para mayor comprensión e identificación, además de utilizar un instructivo para llenar la descripción de las operaciones.

Los aspectos especificados en estas ideas centrales, serán trabajados en el ejemplo que se muestra a continuación.

Ejemplo III.2. Descripción de las operaciones del procedimiento

Cuadro III.5.

6. Actividades	7. Recursos Administrativos	8. Equipos de herramientas	9. Responsables	10. Instancias que actúan ¿Dónde?	11. Tiempo	12. Contingencias u observaciones
¿Qué se hace?	¿Cómo se hace?	¿Con qué se hace?	¿Quién lo hacen?	(1)		¿Cuándo?
				(2)	¿Cuándo?	
				(3)		

2.5. Forma de representar gráficamente el procedimiento.

La manera como usualmente se representa el procedimiento; es conocida con el nombre de diagrama de flujo o flujograma.

En cuanto a su significado, Gómez Rondón (1999:9-4); expresa que los flujogramas son gráficos, en los cuales se representa el desplazamiento o curso de alguna cosa que bien puede ser una actividad, un formulario, informe, materiales, personas o recursos. Agrega que en la etapa de análisis nos muestra la situación actual del procedimiento; mientras que en la fase de formulación presenta el diseño o propuesta, lo que permite hacer comparaciones y así notar las diferencias.

En este sentido, Fincowsky (1999: 163); expresa que se denomina diagrama de flujo, la manera de representar gráficamente la sucesión en la que se realizan las operaciones de un procedimiento; permitiendo observar el recorrido de formas, materiales, mostrándose las unidades o departamentos, los puestos que intervienen en cada operación descrita; haciéndose mención del equipo o recurso utilizado en cada caso. Agrega el autor que los diagramas presentados en forma sencilla, brindan una descripción clara de las operaciones, lo que facilita su comprensión; siendo aconsejable el empleo de símbolos y/o gráficos simplificados.

Observamos en los planteamientos de Gómez, Cejas y Franklin, Fincowsky; las siguientes ideas centrales sobre la forma de representar gráficamente el procedimiento.

- Se puede utilizar indistintamente la palabra flujograma o diagrama de flujo a la técnica que podemos usar para representar las operaciones, pasos o actividades de un procedimiento.
- Esta técnica de representación permite observar con claridad el desplazamiento de: personas, objetos, equipos, dinero, insumos, etc.
- Además la representación gráfica de las operaciones, pasos, actividades permite visualizar departamentos, puestos, secuencia, tiempo de ejecución.
- Finalmente las operaciones, pasos o actividades como se representan con símbolos o gráficos sencillos nos permiten comprender y analizar con claridad la ejecución actual, y fundamentar cualquier propuesta de cambio.

2.6. Normas y pautas para el diseño de flujogramas.

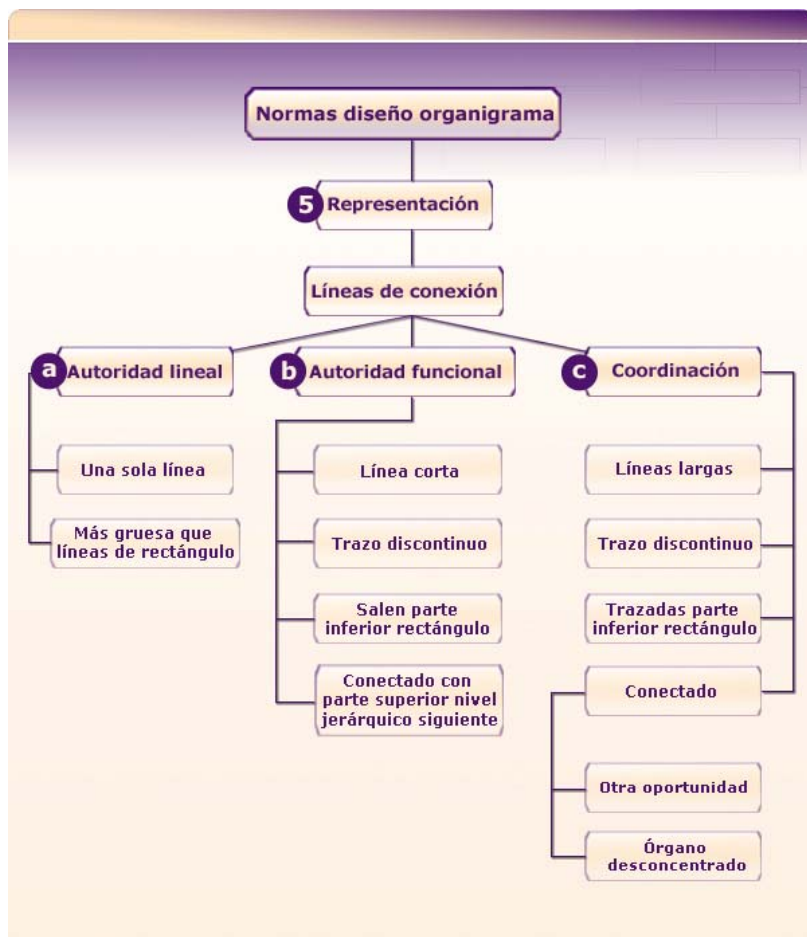


Gráfico III.31. Normas o pautas para el diseño de flujogramas

En cuanto a las normas o pautas convencionales; Gómez Rondón (1999:9-6) expresa que las más comunes y notorias son:

- El formato o esqueleto del flujograma debe dividirse en partes que representan a los departamentos, secciones o dependencias involucradas en el procedimiento.

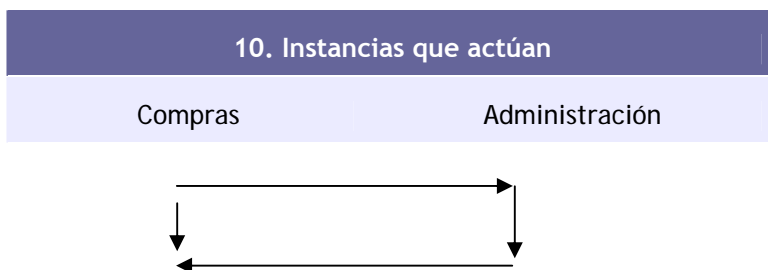
Ejemplo III.3. División del formato de flujograma en departamentos, secciones o dependencias.

Tomaremos del ejemplo III.2. Descripción de las operaciones del procedimiento; la columna N.- 10, la cual denominamos instancias que actúan; e indicaremos los nombres de algunos departamentos o dependencias en las subcolumnas que aperturamos.

- Cada departamento, sección o dependencia desde mostrarse una sola vez en el flujograma; y en el mismo orden secuencial y cronológico de su aparición en el procedimiento que se describe, de izquierda a derecha. Como observamos, en el ejemplo III.23. del procedimiento solicitud interna de insumos, materiales y equipos de la Fábrica de Ropa el Buen Vestir.
- El departamento, sección o dependencia donde se inician las operaciones, pasos o actividades; será la primera en aparecer en el flujograma, luego la segunda y así sucesivamente hasta identificar el lugar donde se desarrollan las acciones. Ver el ejemplo anterior para esta norma; por cuanto aplica también para la explicación de la misma.
- No se debe mostrar un mismo departamento más de una vez en el flujograma, aun cuando las operaciones, pasos o actividades regresen a la misma dependencia una o más veces. En este caso, se deberá representar lo que regresa devolviéndole flujo de desplazamiento. Como observamos en el ejemplo que se ofrece a continuación.

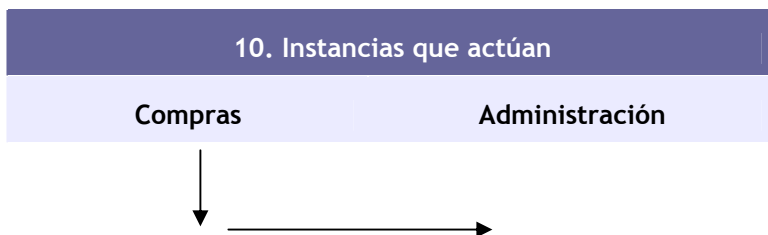
Para representar las líneas que grafican recorrido de operaciones

Tomaremos igualmente la columna 10 para representar los departamentos, los pasos que se ejecutan y el regreso desde otra dependencia al anterior departamento.



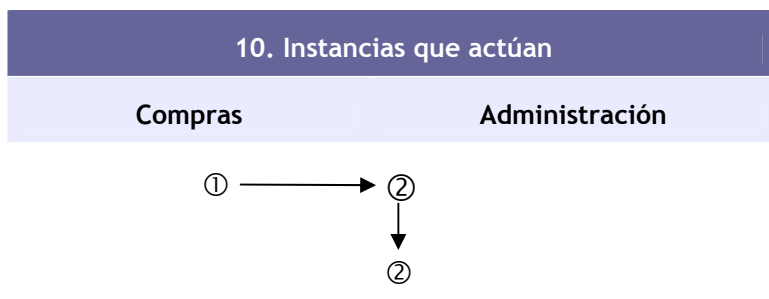
Las líneas que indican el recorrido de las operaciones, deben ser algo más delgadas, que las utilizadas para dividir el formato. Además de ser rectas y angulares, terminarán en flechas. Ver ejemplo siguiente.

Para representar las líneas que grafican recorrido de operaciones



Cada paso, operación o actividad del procedimiento debe numerarse con claridad. Tal como observamos en el ejemplo.

Para enumerar pasos u operaciones del procedimiento



Cada paso u operación debe describir brevemente qué se hace, cómo, con qué, quién, cuándo. En este sentido presentamos un ejemplo con estos aspectos.

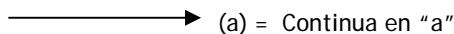

La **representación** del qué, cómo, con qué, quién y cuándo en el formato de procedimiento.

Cuadro III.6

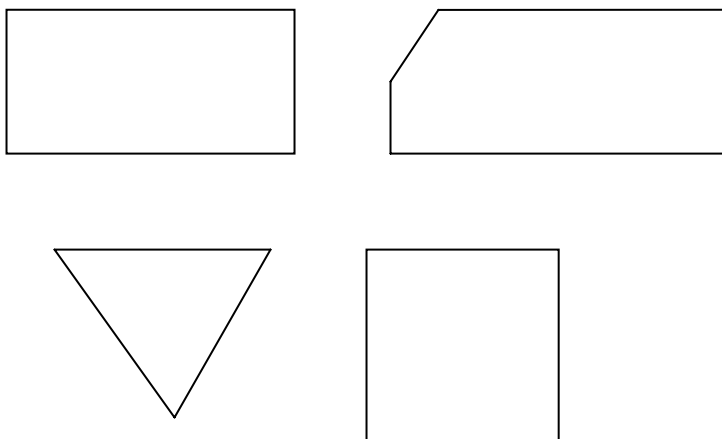
Actividades	Recursos Administrativos	Equipos de herramientas	Responsables	10. Instancias que actúan	Tiempo	Contingencias u observaciones	
¿Qué? Describe operación o pasos	¿Cómo? Especifica técnicas y método	¿Con qué? Indica equipos, herramientas	¿Quién? Puestos que actúan en cada paso	¿Dónde? (1) ↓ (2) → ↓ (3)	Deptos. ¿Cuándo? Secuencia de pasos	Horas, días, minutos de ejecución	Situaciones que demoran, cancelan o hay que tener presente en un paso.



Ejemplo III.4. Utilización de conector de página para continuar representación gráfica del procedimiento

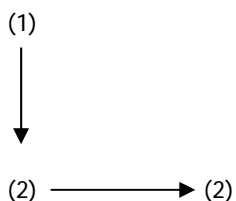



Ejemplo III.5. Símbolos para presentar pasos u operaciones del procedimiento.



Como se expresó anteriormente no existe obligatoriedad para el empleo de símbolos específicos al momento de representar gráficamente las operaciones, pasos o actividades del procedimiento; por cuanto el diseño de flujogramas o diagramas de flujo es enteramente convencional. Por ello, al momento de representar desplazamiento de documentos, personas, materiales, formularios etc.; utilizaremos como único símbolo el círculo y dentro de este ingresaremos el número del paso que se está representado. Tal como observamos en el ejemplo siguiente.

Ejemplo III.6. Símbolo a ser utilizado para representar los pasos u operaciones del procedimiento.



2.7. Método para el diseño de procedimiento

De los planteamientos expresados por Gómez Cejas, Fincowsky y Martínez Chávez; se seleccionaron algunas ideas fundamentales, que servirán de base al método o manera de levantar procedimientos y representar gráficamente los pasos, operaciones y actividades que los conforman. Siendo las que utilizaremos indistintamente para el análisis y rediseño de cualquier procedimiento.

En este sentido a continuación, plantearemos los lineamientos generales que en adelante vamos a utilizar:

- Seleccionamos cuál procedimiento vamos a estudiar.
- Seleccionamos las técnicas e instrumentos que vamos a utilizar para recabar datos e información inherentes al procedimiento: entrevista, cuestionario, observación, etc.
- Registramos todos los datos por escrito, en forma narrativa y secuencial de cada una de las operaciones que se realizan en el procedimiento. Utilizaremos la técnica narrativa del procedimiento ver el ejemplo siguiente, donde se presenta una narrativa de un procedimiento para el reclutamiento del personal:

Ejemplo III.7. Narrativa del procedimiento reclutamiento del personal.

-
- Paso 1:** El jefe del departamento, donde hay la vacante llena la requisición del personal.
- Paso 2:** El jefe del departamento, al finalizar el vaciado de la información en cada una de las casillas del formulario requisición de personal, revisa y si no hay error la firma.
- Paso 3:** El jefe de departamento, entrega el formulario a su asistente para que envíe al Departamento de Recursos Humanos.
-



En forma sucesiva se narran los hechos según la forma como se suceden hasta que finalice el procedimiento.

- La información trabajada en la narrativa del procedimiento la revisamos para determinar que no faltan datos que son importantes para el diseño del procedimiento relacionado con:
 - a. Lo qué se hace, es decir el tipo de operación, paso o actividad que se realiza.
 - b. Para qué se hace, o sea propósito que se busca alcanzar.
 - c. Cómo se hace, métodos y técnicas utilizadas al realizar las operaciones, pasos o actividades.
 - d. Con qué se hace, es decir qué equipos, maquinaria, herramientas son usadas al ejecutar cada paso, operación o actividad del procedimiento.
 - e. Quiénes lo hacen, puesto responsable de la ejecución de cada paso, operación o actividad; características del personal en cuanto a actitudes hacia el trabajo, aptitudes para el desempeño, etc.
 - f. Dónde se realiza el trabajo, equivale a identificar las unidades, dependencias o departamentos donde se realizan las operaciones o paso. Implica considerar características de los espacios donde se ejecutan las actividades.
 - g. Cuándo se hace, ello comprende información relacionada con la secuencia u orden en el cual se realizan los pasos, operaciones o actividades y el tiempo que se invierte en su ejecución.
 - h. Adicionalmente, es importante indagar en cuáles pasos se presenta alguna situación de demora, cancelar en forma precisa lo que sucede, utilizando la columna contingencias u observaciones.
- Tomamos en cuenta la fundamentación legal de los pasos, operaciones o actividades que conforman al procedimiento.
- Aplicamos las normas y pautas antes mencionadas para el diseño de flujogramas a excepción de los símbolos, por cuanto sólo utilizaremos el círculo y dentro de éste ingresamos el número del paso que graficamos.
- Finalmente todos los datos recabados, los vamos a vaciar en un formulario vertical, el cual es denominado por Fincowsky (2005:241) diagrama de labores o diagrama abreviado de procesos al cual se le hicieron algunos cambios. Tal como observamos a continuación:

Ejemplo III.8. Técnica de diagrama de labores o abreviado de procesos a utilizar.**Cuadro III.7.**

1. Logo y nombre de la organización		2. Título del procedimiento		3. Situación		4. Fecha
		5. Objetivo				
6. Actividades	7. Recursos	8. Equipos y herramientas	9. Responsables	10. Instancias que actúan	11. Tiempo	12. Contingencias u observaciones
13. Elaborado por:		14. Revisado por:		15. Autorizado por:		
Firma:	Fecha y hora:	Firma:	Fecha y hora:	Firma:	Fecha y hora:	

- Todo formulario debe llevar un instructivo que ayude al usuario al vaciado de los datos; ello es garantía de ahorro de tiempo, esfuerzo, desplazamiento y papelería. Por ello, ofrecemos una orientación de cómo pueden presentarse las instrucciones de un formulario, tomando en cuenta el ejemplo anterior de la técnica de diagrama de labores o abreviado de procesos.

Ejemplo III.9. Instrucciones para el llenado de los datos exigidos en la técnica de diagramas de labores o abreviada de procesos.

El formulario técnica de diagrama de labores lo utilizaremos para trabajar los procedimientos en la forma siguiente:

- A. Sección encabezamiento: Se llenan las casillas conforme a la numeración procediendo así:
- **Casilla 1:** Logo y nombre de la organización, si existe un logo que representa la actividad o razón social de la empresa la incorporamos en esta casilla seguida del nombre de la misma.
 - **Casilla 2:** Título del procedimiento, en ella se vacía el nombre del procedimiento que se va a levantar.
 - **Casilla 3:** Situación, aquí se especifica si estamos trabajando “situación actual”, o sea vaciando los datos tal y como se ejecutan en la empresa o la “situación propuesta” que sería el procedimiento mejorado con las recomendaciones propuesta.
 - **Casilla 4:** Fecha, en ella debemos ingresar el día, mes y año cuando entra en vigencia el procedimiento.
 - **Casilla 5:** Objetivo, redactamos el mismo utilizando inicialmente un verbo infinitivo (ar,er,ir); tomando como base el título del procedimiento y agregamos lo que queremos alcanzar o el para qué nos servirá el procedimiento en sí.

- **Casilla 6:** Actividades, estas vienen siendo los pasos, procedimientos u operaciones que vamos a redactar. Por ello, en esta casilla trabajamos cada uno indicando la redacción con un verbo funcional en tiempo presente como: lleva, transcribe, archiva.
 - **Casilla 7:** Recursos administrativos, en ella se especifican las técnicas administrativas, método utilizado en la ejecución de cada paso, operación o actividad.
 - **Casilla 8:** Equipos - Herramientas, en esta casilla debemos especificar con cuáles equipos, maquinaria o herramienta se ejecuta cada paso, operación o actividad.
 - **Casilla 9:** Responsables, en la casilla especificamos el nombre del puesto que ejecuta cada paso, operación o actividad.
 - **Casilla 10:** Instancias que actúan, esta casilla responde al lugar físico o departamento donde se ejecutan los pasos, operaciones o actividades; es decir, gerencias, divisiones, direcciones, etc.
 - **Casilla 11:** Tiempo, esta información la podemos trabajar por cada paso, en este sentido debemos ingresar el tiempo en: minutos, hora, días que se tardan las operaciones o actividades en ser ejecutadas. En el caso que optemos por indicar el tiempo total de ejecución de la rutina completa, entonces vacía esta información especificándola por escrito.
 - **Casilla 12:** Contingencias u observaciones; se trabajan aquí los casos que generan una situación que demora, obstaculiza o cancela algunos de los pasos del procedimiento; debemos redactar qué pasa, tratando de expresar lo que sucede en forma clara y específica a la altura del paso que corresponda.
 - **Casilla 13:** En ella se comienza a vaciar el nombre, apellido, firma de quien elaboró el procedimiento, agregando la fecha y hora.
 - **Casilla 14:** Se vacía el nombre, apellido, firma de quien revisó el procedimiento, especificando la fecha y hora de revisión.
 - **Casilla 15:** Vaciamos el nombre, apellido, firma de quien autorizó la ejecución del procedimiento, indicando fecha y hora.
-

2.8. Análisis del procedimiento

Con respecto al análisis de procedimiento, Martínez Chávez (1999:137) expresa que ello consiste en dividir o separar los elementos o componentes del mismo, es decir las actividades, tareas, tiempo de redacción, los recursos utilizados, métodos de trabajo y regulación para conocer la naturaleza, característica y las causas de su comportamiento; al tomar en cuenta la relación, interdependencia e interacción de las partes entre sí, del todo y de éste con su medio.

Por su lado, Fincowsky (1999:170), considera que el análisis del procedimiento comprende la realización de un estudio o examen crítico de cada uno de los elementos de información o grupos de datos que se integraron, con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamiento, sin perder de vista su relación, interdependencia e interacción interna y con el ambiente, para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Observamos como ideas centrales en estos planteamientos, que al momento de realizar el análisis a cualquier procedimiento debemos hacer lo siguiente:

- Tener información sobre el procedimiento para identificarlo. Es decir diferenciarlo de los demás.
- Describir el procedimiento, es decir indicar además del nombre del mismo, que clase de procedimiento es: general, específico, central, desconcentrado; cuál es su fundamento legal, su objetivo entre otros aspectos.
- Dividir y/o descomponer el procedimiento en sus elementos principales, tales como: los pasos que se realizan; lugar y/o departamento donde se ejecuta cada uno de los pasos, actividades u operaciones; el orden o secuencia de ejecución de cada de ellos, el personal y/o título de los puestos que son responsables de la ejecución; establecer la técnica, método de trabajo que se aplica; el tiempo de ejecución, etc.
- Aplicar un estudio en forma crítica de los elementos descritos anteriormente a fin de conocer su naturaleza, características, causas de comportamiento, sus relaciones, interdependencia, interacción para precisar sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Es decir, someter los elementos descompuestos a un nuevo interrogatorio que comprende plantearnos la pregunta ¿Por qué se ejecutan esos pasos?; ¿Por qué este es el objetivo que se persigue con el procedimiento?; ¿Por qué los pasos siguen esta secuencia?; ¿Por qué este puesto o personas ejecutan este paso?; ¿Por qué se utilizan estas técnicas y método de trabajo? y ¿por qué se utilizan estas herramientas de trabajo?
- Con este diagnóstico fundamentamos las recomendaciones que pueden ser: incorporar, eliminar, combinar y modificar los elementos o componentes del procedimiento que analizamos.

Tema 3. Manuales administrativos

En este tema número tres (3) trataremos información clara, precisa y básica seleccionada con los manuales administrativos; por cuanto estamos trabajando con los sistemas administrativos inherentes a la organización.

Al respecto, aclaramos que los manuales son medios, documentos o herramientas administrativas que debemos diseñar y mantener actualizados por cuanto la información que contiene sobre el funcionamiento de la organización debe estar ordenada y sistematizada.

El hecho de que la información contenida en el manual esté ordenada y sistematizada, facilita el manejo de la misma por parte de sus usuarios: personal directivo, administrativo y hasta público en general. Pues la información está relacionada con diferentes aspectos, tales como las políticas, procedimientos, objetivos, metas, organigrama de la empresa, normas, entre otros.

Básicamente observamos con respecto a los manuales: el concepto, su clasificación, objetivos y el contenido del manual de organización y procedimientos específicamente.

3.1. Definición

Para referenciar el significado de los manuales administrativos; hemos seleccionado el criterio del autor Martínez Chávez (1999:293), quien destaca que son “instrumentos para documentar y sistematizar el funcionamiento de una organización”. Otra contribución que nos pareció importante destacar es la que nos ofrece Fincowsky (1998:147); cuando refiere que los manuales administrativos son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información sobre la empresa acerca de su: estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, etc., dando las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de las tareas”.

Podemos expresar que los manuales administrativos son guías, medios, herramientas, documentos o instrumentos que sirven para orientar al personal de la empresa y público en general sobre sus procedimientos, métodos, estrategias, políticas, normas, estructura

orgánica, tareas entre otros aspectos, que fundamentan el funcionamiento de una organización.

3.2. Clasificación

Los manuales pueden clasificarse según su área de aplicación y según su área de contenido.

3.2.1. Clasificación de los manuales según su área de aplicación

Por su área de aplicación se clasifican en: macroadministrativos y microadministrativos. A continuación se explica esta clasificación tomando las ideas de Martínez Chávez.

Manuales macroadministrativos

Estos manuales contienen información de conjunto, que involucran a varias dependencias o entidades del sector público. Podemos resaltar como ideas centrales:

- Los manuales macroadministrativos no sólo se diseñan para empresas públicas sino también privadas. Igualmente los microadministrativos.
- Los manuales macroadministrativos guardan información de conjunto, es decir de más de una organización pública o privada.
- Los manuales macroadministrativos referidos a un conjunto o varias empresas pueden ser de organización, procedimientos, normas, políticas etc., del gobierno o de un consorcio privado.

El siguiente ejemplo, permite aclarar el significado de los manuales macroadministrativos.

Ejemplo III.10. Manuales macroadministrativos

Manual macroadministrativo de los organismos públicos.

- El manual de organización de la Contraloría General.
 - El manual de procedimientos de la Corte Suprema de Justicia
-

Manuales microadministrativos

Con respecto a estos manuales, Martínez Chávez (1999: 296), los relaciona con una sola dependencia o entidad, pudiéndose referir a ella en forma general o alguna de las subunidades administrativas que la conforman. Se evidencia como idea central que Los manuales microadministrativos contienen información de una organización, bien sea en forma global o tratando lo relacionado con alguno de los departamentos de la misma.

Ejemplo III.11. Manuales microadministrativos

Manual de organización de la Alcaldía del Estado Zulia.

El manual del Departamento de Recursos Humanos de la Alcaldía del Estado Zulia.

3.2.2. Clasificación de los manuales según su contenido

Según su contenido, los manuales se clasifican en normas, procedimientos políticas, objetivos organización entre otras, las cuales se explican a continuación:

Manuales de normas

Según Martínez Chávez (1999:294), “comprenden un compendio de normas jurídicas y administrativas que marcan límites generales y específicos, dentro de los cuales se realizan legítimamente las actividades en distintas áreas de acción.” De estas ideas planteadas por el autor, podemos resaltar como principal característica de los manuales de normas lo siguiente:

- Hay una exposición sintetizada de las normas que guían las actividades, tareas, pasos, procedimientos de trabajo.
- Las normas contenidas en este manual están basadas en el conjunto de leyes y disposiciones a los que están sujetas las organizaciones conforme a las actividades a que se dedican.
- Normas o reglas de conductas que buscan regular la interacción entre el personal, con departamentos diferentes, con el usuario, organizaciones públicas y privadas.
- Normas generales y específicas que establecen los límites dentro de los cuales se deben ejecutar las tareas, pasos, procedimientos de trabajo.

- Normas que legitiman las actividades, es decir las mismas se ejecutan según lo establecido por las leyes u ordenamiento administrativo vigente.

Para complementar la información relacionada con los manuales administrativos de normas se ejemplifica a continuación:

Ejemplo III.12. Manuales de normas

Normas que pueden formar parte del manual de normas de la Piñatería Génesis C.A.

1. El jefe del departamento de administración debe cancelar al personal en el lugar de trabajo y con moneda venezolana.
2. El personal suspendido por el seguro social no podrá ser reincorporado a sus actividades normales sin autorización del medico que lo trata.

Manuales de procedimientos

Este tipo de manual según Martínez Chávez (1999:187); comprende en forma ordenada, secuencial, así como detallada los procedimientos que se ejecutan en una unidad administrativa, los órganos que intervienen y los formatos que se deben utilizar para la realización de las funciones que se le han asignado.

Se destacan como aspectos centrales de las ideas expresadas por el autor, los siguientes:

- El manual de procedimiento es una herramienta técnica-administrativa; cuya información básica sirve de guía u orientación al personal y áreas que son responsables de la ejecución de los pasos, operaciones o actividades.
- Los pasos, operaciones o actividades que se ejecutan, se detallan en forma organizada conforme al orden lógico que deben desarrollarse.
- Así mismo, se especifica la responsabilidad en estos manuales; por ello se destaca el departamento o unidad donde se desarrollan los pasos, actividades u operaciones así como los puestos que intervienen en su ejecución.
- Observamos que en el planteamiento del autor se destaca como soporte de los procedimientos los formatos, es decir los formularios o recursos administrativos como los hemos denominados, donde se recaba, transmite, procesa y guarda información inherente a cada procedimiento.

- Complementando las ideas sobre esta clasificación, destacamos que los procedimientos que se detallan en el manual deben contener información sobre el tiempo de ejecución de los pasos, los recursos tecnológicos, el método de trabajo aplicado y el objetivo que se espera lograr.

Para aclarar el significado del manual de procedimiento, se surgiere revisar el ejemplo del procedimiento “solicitud interna de insumo, materiales y equipo” de la Fábrica de Ropa el Buen Vestir.

Manual de objetivos y políticas

Tal y como refiere Martínez Chávez (1999:294), estos manuales son documentos que unen los propósitos con los objetivos propios de una institución, clasificando los mismos por unidades administrativas con expresión de las políticas correspondientes. Utilizándose en algunos casos, reglas muy generales que ayuden a su ejecución adecuada. Se evidencia en las ideas del autor como aspectos centrales, los siguiente:

- El manual de objetivos y políticas es un híbrido que comprende como elementos fundamentales los propósitos que se persiguen en una organización, destacándose también las políticas como guías básicas que sirven de soporte al logro de los objetivos planificados.
- Significa que la redacción de objetivos, también se llevará a cabo en forma específica, es decir por departamentos que conforman la organización, y en este caso se redactarán políticas que sirvan de base para el logro de los mismos.
- Finalmente se destaca en las ideas del autor, que algunas veces se incluyen en estos manuales reglas muy generales que contribuyen al logro de los objetivos y políticas planificadas.

A continuación se ofrece un ejemplo, sobre cómo redactar objetivos, políticas y reglas como marco de referencia de esta clasificación de manual.

Ejemplo III.13. Manuales de objetivos y políticas

Objetivos, políticas y reglas que pueden redactarse como elementos del manual de este tipo para la fábrica de Piñatas Génesis C.A.

Objetivos generales de la fábrica:

Reclutar personal para el Departamento de Ventas de las sucursales de los Andes y Centro que vivan en estas zonas geográficas.

Incorporar personal para el desempeño de labores de limpieza y jardinería.

Objetivos específicos para el Departamento de Ventas:

- Lograr que el persona que labora en el departamento trabaje en equipo para el mejor desempeño de sus labores.
- Evaluar al personal de ventas diseñando un instrumento acorde a las tareas que ellos ejecutan en sus respectivos puestos.

Políticas generales de la fábrica:

El reclutamiento del personal se hará tomando en cuenta, en primera instancia, a los trabajadores de la fábrica complementándose con técnicas de reclutamiento externo como el archivo de elegibles externo, colegios profesionales y universidades, cuando se trate de puestos profesionales.

Políticas específicas de la fábrica:

El instrumento de evaluación de desempeño del personal adscrito al departamento de ventas será aplicado por el supervisor de este departamento cada seis meses, entrevistándose al personal individualmente, a fin de informar sobre los factores de medición, escala, puntaje y objetivos de la evaluación.

Reglas a seguir durante la evaluación:

El supervisor no deberá utilizar un tono de voz alto al dirigirse al personal.

Manual de organización

Con respecto a estos manuales Martínez Chávez (1999:294), expresa que son documentos donde se registra y actualiza la información detallada de una organización, acerca de sus antecedentes históricos tales como atribuciones, estructura orgánica, funciones de las áreas administrativas que lo integran, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación que representan en forma esquemática la estructura, entre otros datos. En los planteamientos del autor, se evidencian como ideas centrales los aspectos siguientes:

- La necesidad de que en estos documentos se registre y mantenga actualizada información sobre la organización.
- Que la información sobre la organización sea detallada, es decir, referenciar los pormenores de sus antecedentes históricos, sin omitir aspectos relevantes y/o trascendentales.

- Destacar en estos documentos aspectos como: atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigrama, niveles jerárquicos, líneas de comunicación y coordinación, etc.

Ejemplo III.14. Manuales de organización

Un ejemplo que nos da uno de los manuales de organización, es lo que se trabajó en la unidad I sobre la Fábrica de Piñata Génesis, ahí se detalla información que es propia y conforma los antecedentes de la misma.

Manual de políticas y normas

En lo expresado por Martínez Chávez (1999:294), se observa que estos manuales son un compendio de guías, directrices, normas jurídicas y administrativas que marcan límites generales así como específicos dentro de los cuales se realizan legítimamente las actividades en distintas áreas de acción. Al revisar estos planteamientos identificamos como ideas centrales del mismo; los siguientes aspectos:

- Los manuales de políticas y normas son un híbrido de manual de políticas con el de normas.
- La información contenida en ellos, referencian aspectos sobre cómo guiar al personal en la ejecución, toma de decisiones y controlarlas para que se comporten apegados a las normas jurídicas y administrativas vigentes.
- Estos manuales establecen los parámetros o límites de actuación dentro del marco legal interno y externo, que permiten legitimar las actividades en los distintos departamentos de la organización.
- Como se evidencia en las ideas centrales, el manual de políticas y normas se apoya fundamentalmente en la redacción de estos aspectos estratégicos. Por ello, se presenta a continuación un ejemplo de cómo redactar ambos elementos.

3.3. Elementos de los manuales administrativos.

3.3.1. Objetivos de los manuales administrativos.

Con respecto a los objetivos de los manuales administrativos Fincowsky (2005:170) señala una lista de propósitos que buscan lograr cuando se diseñan manuales cuyos contenidos suministran información actualizados, clara y acorde a las necesidades de información sobre la empresa y sus procesos de trabajo.

- Presentar una visión de conjunto de la organización sea de manera individual, grupal o sectorial.
- Precisar las funciones de cada unidad administrativa para la definición de responsabilidades, evitando duplicidades y la detección de omisiones.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones al evitar la repetición de instrucciones y directrices.
- Agilizar el estudio de la organización.
- Facilitar el reclutamiento, selección e integración del personal.
- Sistematizar la iniciativa, aprobación y aplicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Determinar la responsabilidad de cada unidad y puesto respecto de la organización.
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Servir como vehiculo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios, usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

Se observan como ideas centrales del planteamiento del autor que los manuales administrativos; tienen como objetivos básicos los siguientes:

- Ofrecer al personal, publico en general y empresas que mantienen relación con la organización, información clara así como sistemática de la misma que les permita un conocimiento integral sobre sus antecedentes históricos, funciones, puestos, autoridad, responsabilidad, proceso de reclutamiento, selección, integración de personal, entre otros aspectos relevantes.

- Que el conocimiento sobre la organización: procesos, funciones, puestos, etc., sirva de base para la ejecución de los procedimientos, actividades, tareas en forma organizada, con lo cual se evita la duplicidad de funciones.
- Que la información que transmiten los manuales, guíe al personal en la ejecución de sus tareas y a la correcta administración de los recursos humanos, técnicos, financieros, físicos y materiales; con lo cual se ahorra tiempo, esfuerzo y desplazamiento innecesario.

3.4. Contenido de los manuales administrativos

En cuanto al contenido de los manuales administrativos; se observa que según Franklin, Fincowky (2005:174); estos pueden estar conformados por una sección de identificación, otra para tratar el índice o contenido, una para el prologo o introducción, la que contiene información sobre el contenido conforme al tipo de manual, y la que relacione el glosario de términos.

De manera general, de la clasificación de los manuales referenciados anteriormente solo trataremos en forma específica el contenido del manual de organización y el procedimiento tomado para ello en cuanto las explicaciones del autor anteriormente mencionado. .

3.4.1. Contenido del manual de organización.

El manual de organización, está compuesto por las secciones siguientes:

- a. El logotipo de la organización, aquí se diseña el mismo.
- b. El nombre de la organización.
- c. La denominación y extensión del manual. Es decir en cuál clasificación se enmarca: al de organización, normas, políticas, etc.
- d. Lugar y fecha de la elaboración del manual.
- e. Número de páginas.
- f. Sustitución de páginas en el caso de actualización de su contenido.
- g. Unidades responsables de su elaboración, indicándose el número de ésta y el año.

De estos aspectos tomaremos en cuenta los indicados en los puntos a, b, c, d y f tal como observamos en el siguiente ejemplo.

Ejemplo III.15. Contenido del manual de organización

Los elementos de la sección de identificación del manual de organización

a y b.	c.	d.
Logo y nombre de la organización.	Manual de organización de la Fabrica de Piñatas Génesis C.A.	Maracaibo____, ____, ____ Día Mes Año
		f. Sustituye páginas Fecha:

Índice o contenido del manual de organización:

En esta parte se relaciona la información de los capítulos y secciones, que conforman el cuerpo del manual. Tal como se observa en el ejemplo que se ofrece a continuación.

Ejemplo III.16. Índice o contenido del manual de organización.

	Pags.
• Introducción	1
• Antecedentes históricos	3
• Base legal	5
• Atribuciones	7
• Estructura orgánica	9
• Organigrama	12
• Misión	13
• Funciones	14
• Glosario de términos	

3.4.2. Prólogo y/o Introducción

Con respecto a esta parte del manual, en ella se trabaja la información que expresa la estructura, objetivos, ámbito de aplicación, necesidad de mantener vigente el contenido del mismo e incluso puede contener el mensaje de alguna autoridad de la organización;

preferiblemente de alguien que ocupe el más alto nivel jerárquico. En cuanto al prólogo o introducción se ofrece un ejemplo de como se trabaja, este aspecto.

Ejemplo II.17. Introducción o prólogo del manual de organización

El presente manual de organización para la Fábrica de Piñatas Génesis C.A., se ha elaborado con el objetivo fundamental de que la información guardada en el mismo, pueda servir como guía de apoyo del personal administrativo, operativo; así como de los clientes, distribuidores, accionistas y público en general. Por cuanto su contenido, ofrece datos y elementos históricos relacionados con la Fábrica de Piñatas, tales como: misión, visión, objetivos, políticas, reglas, organigrama, descripción y perfil de puestos, entre otros aspectos; que facilitarán el conocimiento y aplicación de los mismos, lo que redundará en pro de los procesos de trabajo que se desarrollan en ella.

En este sentido tenemos que, el manual está estructurado en tres capítulos, cada uno de ellos ofrece información clara y específica sobre los aspectos siguientes:

- El primer capítulo, el cual denominamos aspectos introductorios, está conformado por la introducción del manual de organización.
- El segundo capítulo, denominado cuerpo o contenido del manual, expone los antecedentes históricos de la Fábrica de Piñatas, su base legal, estructura orgánica, organigrama, misión, funciones, descripción y perfil de puesto, etc.
- El capítulo tres, el cual denominamos aspectos finales, contiene los anexos tales como: trípticos, fotos, códigos de ética, etc.; y el glosario de términos básicos.
- Finalmente destacamos que este manual de organización tiene como ámbito de aplicación a todos los departamentos que conforman la estructura de la Fábrica de Piñatas, tales como: administración, producción, ventas y compras. Por ello, para mantener vigente su contenido se responsabiliza a la gerencia administrativa para que conforme equipos de trabajo, con el propósito de hacer cambios pertinentes a las partes y secciones del mismo, a fin de evitar que por obsolescencia deje su información de ser útil para el personal y relacionados.

3.4.3. Cuerpo del manual de organización

Llamaremos así al capítulo donde se exponen los elementos específicos de la empresa en relación con: antecedentes, base legal, estructura orgánica, organigrama, misión, descripción y perfil de puesto, atribuciones y directorio. Aspectos estos que trabajaremos por separado a fin de aclarar su significado, considerándose las secciones que conforman al capítulo II.

3.4.4. Antecedentes históricos

Esta será considerada como la sección 1 del cuerpo del manual; en ella describiremos brevemente la historia de la empresa, su origen y evolución, destacando cualquier modificación o cambio que se haya producido en su estructura orgánica, económica, personal, espacio, etc. Tal como observamos en el ejemplo que se ofrece a continuación.

Ejemplo III.18. Antecedentes históricos

Antecedentes históricos de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A.

La Fábrica de Piñatas Génesis CA fue fundada por el Sr. Jesús Darío Morillo el 3 de febrero del año 2005; para dar respuesta a los deseos de su familia de crear una pequeña organización donde el objeto fundamental de la actividad o razón de ser fuese la fabricación, venta y como distribución de piñatas de diferentes diseños, para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Inicialmente la fábrica abrió sus puertas con dos (2) departamentos, siendo estos el de administración y producción. Contándose con cinco empleados quienes ocupaban los puestos de administrador, diseñador y operarios.

A finales del año 2005, la fábrica reorganiza su estructura incorporándose el departamento de compras y el de ventas; lo cual ameritó crear los puestos de analista de compras, analista de mercado, promotores de venta y dar ingreso a seis (6) trabajadores mas para ocupar estos puestos.

En el año 2006 se solicitó un préstamo por veinte (20) millones de bolívares, los cuales fueron invertidos en la compra de equipos y mobiliario para la organización de los espacios que ocupan los departamentos de producción y ventas.

3.4.5. Base legal

En esta segunda sección del cuerpo del manual, se relacionan los principales ordenamientos jurídicos que sirven de patrón a las acciones administrativas y operativas que realizarán los diferentes departamentos de la empresa.

Siendo recomendable que tales disposiciones legales se presenten en el manual respetando el orden jerárquico y secuencia cronológica de su expedición o publicación. Tal como se observa en el ejemplo que se ofrece a continuación; donde primero aparece el ordenamiento de la Constitución, Ley del Trabajo y el acta constitutiva.

Ejemplo III.19. Base legal

Base legal de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A

Constitución Nacional: Derecho al Trabajo.

De conformidad con la Constitución Nacional, en la Fábrica de Piñatas Génesis al momento de reclutar, seleccionar y contratar personal se hará respetando el derecho que toda persona tiene de trabajar sin ser discriminada por su condición social, ideológica, religiosa, sexo, edad, nacionalidad y estado civil.

Ley Orgánica de Trabajo: Representante del patrono.

El jefe de administración de la Fábrica de Piñatas Génesis CA, por desempeñar el nivel jerárquico más alto en la empresa y por mandato de la Ley del Trabajo; será debiendo obligar a su representado para todos los fines derivados de la relación de trabajo.

Acta constitutiva de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A.

Ciudadano. Registrador primero de la circunscripción judicial del Estado Zulia.
Su despacho.

Yo, Jesús Darío Morillo Q., venezolano, mayor de edad, soltero, titular de la cedula de identidad número _____ con domicilio en esta ciudad y distrito Maracaibo del Estado Zulia, actuando en mi carácter de dueño de la Fábrica de Piñatas Génesis CA ante usted con el debido respeto y acatamiento ocurro para expone: de conformidad con el artículo 215 del Código de Comercio y a los fines de dar cumplimiento con lo previsto en el ordinal 8o del artículo 19 ejusdem, presento ante usted el acta constitutiva de la empresa mercantil Fábrica de Piñatas Génesis C.A., la cual ha sido redactada con amplitud para que sirva de estatutos de la misma. Acompaño el balance de inventario donde están los aportes hechos para que sea anexado al expediente de la Fábrica. Es justicia, en Maracaibo a los treinta días del mes de enero de dos mil cinco (2005) Jesús Darío Morillo Q.

3.4.6. Atribuciones

En la sección tres (3) del cuerpo del manual de organización se transcriben en forma textual y completa el o los artículos, cláusulas, donde se le otorga facultad a la empresa o a sus departamentos, para que ejecuten sus acciones conforme a las disposiciones jurídicas vigentes, a fin de darle basamento legal a los procesos de trabajo.

Ello requiere que se exponga el título completo del ordenamiento jurídico, capítulo, artículo y texto entre comillas tal como se observa en el ejemplo siguiente:

Ejemplo III.20. Atribuciones

Atribuciones para la Fábrica de Piñatas Génesis C.A.

Disposiciones contenidas en el registro de comercio que regirán a la Fábrica de Piñatas Génesis CA, conforme a las cláusulas contentivas en este documento y que servirán de estatutos sociales; las cuales son como sigue: Primera: la compañía se denominará Fábrica de Piñatas Génesis C.A. la cual tendrá como domicilio esta ciudad y distrito Maracaibo del Estado Zulia, pero podrá establecer sucursales, agencias u oficinas en cualquier otro lugar del país a juicio de la administración y previa notificación y tramitaciones legales de ley. Segunda: el objetivo principal de la compañía lo constituye la fabricación, venta y distribución de piñatas al mayor y detal y de productos derivados a la celebración de eventos como cumpleaños, bodas, bautizos, comuniones, baby shower, miniteca, orquestas, payasos, así como cualquier otra actividad de lícito comercio, sea relacionado o no con las ya indicadas y que la Fábrica juzgue conveniente al interés social, previo cumplimiento de las formalidades de ley.

3.4.7. Estructura orgánica

Esta sección del manual describe en forma ordenada las unidades que conforman la organización de acuerdo con su nivel jerárquico, destacándose las relaciones de mando que se da entre los puestos. Por ello, conviene codificar con una clave numérica los departamentos y puestos para visualizar los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia; tal como se observa en el ejemplo que se ofrece a continuación.

Ejemplo III.21. estructura orgánica

1. 1er nivel. Departamento de Administración

1.0. Jefe de Administración

1.1. Analista de Recursos Humanos (Asesor)

1.2. Asistente Administrativo

2. 2do nivel. Departamento de producción

2.0. Departamento de producción

2.0.1. Diseño

2.0.1.1. Diseñador

2.0.2. Corte

2.0.2.1. Operario

2.0.3. Armado

2.0.3.1. Operario

2.0.4. Decoración

2.0.4.1. Operario

2.1. Departamento de Compras

2.1.0. Analista de Compra

2.2. Departamento de Venta

2.2.0. Investigación del Mercado

2.2.1. Presupuesto de Ventas

2.2.2. Publicidad y Promoción

2.2.0.1. Analista de Mercado

2.2.0.2. Promotor

3.4.8. Organigrama

En esta sección 5, se representa gráficamente la estructura orgánica de la empresa o de uno de sus departamentos; conforme a la información manejada en la sección d; tal como se observa en el ejemplo siguiente:

Ejemplo III.22. Organigrama

Organigrama de estructura de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A.

Copiar de la unidad I este organigrama

3.4.9. Misión

Esta sección expone en forma declarativa la razón de ser de la empresa, siendo recomendable dar a conocer el propósito específico y resultados esperados, lo cual podemos complementar con información donde se destaque a cuáles clientes va dirigido el producto o servicio, quiénes son sus proveedores, los principios, valores o filosofía de la organización, características del personal, técnicas, tecnología, espacio físico donde se ejecutan las actividades. Aspectos estos que podemos visualizar en el ejemplo que se ofrece a continuación:

Ejemplo III.23. misión

Misión de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A.

Nuestra organización se dedica a la fabricación, venta y distribución de piñatas al mayor y detal; para ello, contamos con personal calificado, quienes cumplen en forma eficiente los procesos de administración, producción, compra y mercadeo de los productos, pues utilizan las más avanzadas técnicas, tecnología que contribuye con la ejecución de las tareas y actividades al contar con espacios físicos diseñados bajo las exigencias de las normas de higiene y seguridad industrial.

Mantenemos relaciones comerciales con proveedores de amplia trayectoria en el mercado; quienes nos suministran insumos, materiales y equipos de calidad que permiten satisfacer las necesidades de nuestros clientes en tiempo record y a precios accesibles a su nivel de vida.

Nos preocupamos por ofrecer una atención personalizada, respetamos al cliente por ser quienes nos permiten mantenernos en el mercado; basamos nuestras relaciones con el público en general y personal en la filosofía trato justo, honradez, amor y sonrisa es la premisa para atraer hacia génesis a nuestros consumidores. Esperando que en los próximos 3 años seamos reconocidos como la número uno en el mercado zuliano.

3.4.10. Funciones de la empresa

Comprende la sección 6 del cuerpo de manual de organización; en ella se exponen las actividades propias de cada una de las unidades o departamentos que conforman la estructura orgánica de la empresa. Las cuales al momento de ser redactadas, se sugiere tomar en cuenta los aspectos siguientes:

- Que los títulos o nombres de los departamentos se correspondan con los especificados en la estructura orgánica, referenciada en la sección cuatro.

- Que se siga el orden jerárquico especificado en la estructura orgánica sección cuatro.
- Redactar cada función utilizando un verbo infinitivo como: planear, establecer, organizar, evaluar entre otros.

Para aclarar la forma como debe ser presentada la sección seis (6) denominada funciones de la empresa, se ofrece el ejemplo siguiente.

Ejemplo III.24. Funciones de la empresa

Funciones de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A.

Departamento de Administración. Planificar los recursos humanos, técnicos, tecnológicos, financieros, información y espacio requeridos para la ejecución de los procesos de trabajo. Formular los presupuestos de los departamentos en forma coordinada con los jefes y encargados de la compra, venta y producción.

Departamento de Producción

- **Diseño:** Determinar las características específicas de las piñatas según los modelos a producir.
- Seleccionar los materiales e insumos requeridos para el diseño de las piñatas según los modelos a producir.
- **Corte:** Seleccionar instrumentos requeridos para el corte de las piezas y proteger los equipos evitando que produzcan accidentes al ser utilizados.
- **Armado:** Unir las piezas conforme a cada modelo a producir.
- **Decoración:** Seleccionar el material, color, papel requeridos para la decoración de las piñatas según modelo.

Departamento de Compras. Llenar órdenes de compra de materia prima, insumos, equipos requeridos para la ejecución de los procesos de trabajo.

Departamento de Ventas. Introducir en el mercado las piñatas que se fabrican

Descripción y perfil del puesto: esta sección 7 expone el contenido básico de los puestos que están adscritos a cada departamento de la empresa; incluyéndose en ellos aspectos como:

- Identificación del puesto
- Deberes y responsabilidades
- Especificación o perfil del puesto, entre otros.

Para efectos de esta sección y como en la unidad II tema No. 3 se trabajó con claridad este punto; sugerimos seguir los lineamientos ofrecidos para que se cumpla con el punto “h” del cuerpo del manual de organización. Ver el ejemplo del puesto del analista de recursos humanos.

3.4.11. Directorio

Es la sección 8, en ella se prepara información relacionada con los nombres y apellidos de las personas que ocupan los puestos; los títulos de los puestos ocupados para los mismos, pueden adicionarse el teléfono (s); correo electrónico, horarios de atención y de dirección cuando hayan otras sucursales. Como esta sección es opcional, en el caso que se decida utilizar al vaciar los datos en el directorio, se debe respetar el orden jerárquico de la estructura orgánica. Para aclarar el significado del término a continuación se ofrece un ejemplo de un directorio.

Ejemplo III.25. Directorio

Cuadro III.8

Datos personales		Datos del Puesto		Datos Adicionales		Horario de Atención
Nombre	Apellido	Título del Puesto	Telef.	e-mail	Dirección	

Como parte del contenido de este manual, sugiero trabajar un capítulo denominado **aspectos complementarios**, conformado por el glosario de términos; donde se listarán términos técnicos que ayudan a la mejor comprensión de la información que se ofrece en el mismo.

Se ofrece a continuación un ejemplo de un glosario de términos manejados en el desarrollo de los capítulos y secciones del manual de organización de la fábrica de piñatas Génesis.

Ejemplo III.26

- **Autoridad:** Capacidad de mandar o definir que posee una persona conforme al puesto que ocupa
- **Decisión:** Proceso que implica análisis y selección de alternativas de acción más recomendada conforme a la situación diagnosticada.
- **Diseño:** Representación gráfica de las partes que conforman un objeto, casa o elemento para tener idea de lo que se va a realizar.
- **Piñata:** Objeto lleno de dulces, juguetes, que se suele colgar del techo y ser roto con los ojos vendados.

3.5. Contenido del manual de procedimientos

En relación al contenido del manual de procedimientos Gomez Cejas (1997:138) establece que este documento contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en cada unidad administrativa; incluyendo los puestos, los formularios, autorizaciones o documentos necesarios, máquinas o equipos a utilizar, la representación gráfica, objetivos del manual, la identificación, base legal, entre otros aspectos. Por ello a continuación especificamos los que utilizaremos:

3.5.1. Identificación

Esta parte la trabajaremos tomando en cuenta los puntos a, b, c, d, y f de la portada de identificación del manual de organización adaptando la casilla “C” al manual de procedimientos; tal como se observa en el ejemplo siguiente.

Ejemplo III.27. Elementos de la sección de identificación del manual de procedimientos

Cuadro III.9.

A y b	C	D
Logo y nombre de la organización	Manual de Procedimientos de la Fábrica de Piñatas Génesis C.A	Maracaibo; __, __, __ Día Mes Año
		F. sustituye Páginas
		Fecha:

3.5.2. Índice

En esta sección del manual de procedimientos se relacionan los elementos estructurales de acuerdo con los lineamientos siguientes: introducción, base legal, objetos del manual, políticas o normas de operación, descripción narrativa del procedimiento, procedimientos con su diagrama de flujo, formularios y glosario de términos. Tal y como se observa en el siguiente ejemplo.

Ejemplo III.28. Índice del manual de procedimientos

• Introducción	1
• Objetivos del manual	3
• Base legal	5
• Políticas o normas de operación	7
• Descripción narrativa del procedimiento	9
• Procedimiento y diagramación	11
• Formularios	13
• Glosario de términos	15

3.5.3. Introducción

Para la redacción de la introducción del manual de procedimientos; tomaremos en cuenta los lineamientos referidos por Gómez, Cejas (1997:175) que sirvieron de soporte para la introducción del manual de organización. En este sentido se ofrece a continuación un ejemplo de la introducción del manual de procedimientos de la Fábrica de Piñatas Génesis, CA.

Ejemplo III.29. introducción del manual de procedimientos de la Fábrica de Piñatas Génesis CA

El manual de procedimientos para la Fábrica de Piñatas Génesis CA; se ha diseñado con el propósito de ofrecer información clara y específica sobre la base legal que soporta el desempeño de los procedimientos que en forma ordenada, secuencial y eficiente, se ejecutan en cada uno de los departamentos que conforman la estructura orgánica de la empresa como lo son: Administración, Producción, Compra y Venta.

El mismo, en su contenido ofrece información relevante relacionada con los objetivos de cada procedimiento, políticas o normas de operación. Por ello, quedó estructurado en tres capítulos siendo estos los siguientes:

- El primer capítulo, denominado Aspectos Introdutorios está conformado por la introducción y el objetivo del manual de procedimientos.
 - El segundo capítulo, lo denominaremos Cuerpo del Manual y estará compuesto por las políticas y/o normas de operación, descripción narrativa del procedimiento, procedimientos con su diagramación y formularios.
 - El tercer capítulo; Aspectos Complementarios, estará conformado por el glosario de términos básicos.
-

3.5.4. Objetivos del manual de procedimientos

Para la redacción de los objetivos del manual de procedimientos, utilizaremos al inicio un verbo funcional en infinitivo (ar, er, ir); teniendo cuidado de expresar en forma clara y precisa los propósitos que esperamos lograr con la ejecución de cada uno de los procedimientos, recursos técnicos, humanos, tiempo, secuencia y espacios que se utilizan para desarrollar las rutinas completas de trabajo en forma eficiente.

En este sentido, para aclarar la redacción de los objetivos del manual de procedimientos, se presenta un ejemplo.

Ejemplo III.30. Objetivos del manual de procedimientos de la Fábrica de Piñatas Génesis CA

- Ofrecer al personal de la fábrica información relacionada con la secuencia ordenada de cada uno de los pasos que deben ejecutar, en función de los procedimientos en los que su puesto interviene.
- Suministrar información sobre el tiempo de ejecución de cada uno de los pasos que conforman a cada procedimiento para que sirva de patrón de desempeño.
- Ofrecer información detallada de los recursos técnicos, tecnológicos, humanos utilizados para la ejecución de cada paso.

3.5.5. Base legal

En esta parte del manual de procedimientos, se especifican los ordenamientos jurídicos administrativos que apoyan la ejecución de los procedimientos; tomando en cuenta el orden jerárquico descendente de los mismos; es decir, se debe respetar su presentación en el manual conforme a lo siguiente: primero reglamentos, luego, acuerdos, circulares y normas administrativas. A continuación se ofrece un ejemplo, que sirve de soporte a la base legal del procedimiento solicitud interna de insumos materiales y equipos.

Ejemplo III.31. Base legal del procedimiento solicitud interna de insumos materiales y equipos**Constitución Nacional**

TITULO III de los derechos humanos y garantías, y los deberes.

CAPITULO 1. Disposiciones Generales

La Constitución reconoce expresamente el principio de progresividad en la protección de tales derechos humanos, conforme al cual el Estado garantizará a toda persona natural o jurídica, sin discriminación alguna, el respeto, el goce y el ejercicio irrenunciable, indivisible e interdependiente de los mismos.

Código de Ética de la fábrica

Las solicitudes internas de insumos, materiales y equipos sólo se tramitarán cuando se utilice el formulario SIMP respectivo, firmado por el jefe de la unidad donde haya la necesidad.

3.5.6. Políticas o normas de operación

Con respecto a esta parte del manual, tenemos que aclarar que lo fundamental para cumplir con la formulación de las políticas o normas de operación; es que las mismas sean:

- Redactadas tomando en cuenta el marco general de actuación del personal; es decir, que se especifique cual comportamiento está permitido antes, durante y posterior a la ejecución de los pasos que conforman a cada procedimiento y cuáles son los actos que están prohibidos; aclarándose incluso las sanciones inherentes a los mismos.
- Redactadas en forma clara y precisa, de tal manera que sean entendidas por el personal que las aplicarán o por cualquier persona no familiarizada con los procedimientos.
- Para complementar, es importante observar que la política es flexible, nos da parámetros de actuación que permiten tomar decisiones programadas mientras que la norma es coercitiva, obliga a su ejecución en forma imperativa y puede ser redactada tomando como base la política formulada.

Para aclarar la forma de redacción de las políticas o normas de operación de los procedimientos, se presenta el siguiente ejemplo.

Ejemplo III.32. Políticas o normas de operación del procedimiento solicitud interna de insumos, materiales y equipos.

Políticas del Procedimiento: Los requerimientos de insumos, materiales o equipos serán gestionadas por parte del departamento donde haya la necesidad, por medio del formulario solicitud interna de los mismos.

Normas del procedimiento: Sólo se procesan despachos de insumos, materiales o equipos cuando el departamento donde haya la necesidad envíe al departamento de almacén; el formulario solicitud interna debidamente firmado por el jefe o encargado de la unidad requeriente.

3.5.7. Descripción narrativa de los procedimientos

En esta parte del manual se exponen por escrito y en forma descriptiva, cada uno de los procedimientos que fueron levantados, ya sea que se hayan diseñado o rediseñado.

Trabajados como se explicó en el tema 2 de esta unidad; y que para efecto de ejemplo presentamos a continuación la narrativa del procedimiento de solicitud interna de insumo, material o equipos.

3.5.8. Procedimientos y diagramación

En el tema tres de esta unidad, fue explicada la forma como se trabajan los procedimientos y a la vez la manera de diagramarlos. Sugiero revisar el anterior tema, del cual tomamos el ejemplo de la solicitud interna de insumos, materiales o equipos para aclarar esta parte del manual.

3.5.9. Formularios

Para cumplir con esta parte del manual se sugiere que en el orden de cada procedimiento se anexe el o los formularios que sirven de soporte a los mismos. También se puede guardar en una sección, a la cual denominaremos apéndices o anexos y que iría después del glosario de términos.

Como los formularios fue un tema visto en la unidad II, en el caso que tengamos que diseñar o rediseñar algún documento de este tipo, procederemos tal como ya se explicó.

A continuación, se ofrece el ejemplo del formulario solicitud interna de insumos, materiales o equipos; el cual tuvimos que diseñar como soporte del procedimiento que lleva este mismo nombre.

Ejemplo III.33. Formulario solicitud interna de insumos, materiales o equipos

1. Logo y nombre de la empresa

2. Solicitud Interna de insumo, material o equipo

3. Fecha: __/__/__
Día Mes Año

4. Objetivo: Solicitar insumos, materiales o equipos requeridos para la ejecución eficiente de las actividades

I. Parte. Datos del departamento solicitante:

1. Título del departamento: _____
2. Código del departamento: _____
3. Ubicación del departamento: _____
4. Teléfonos: _____

II. Parte. Descripción de los requerimientos:

5. Nombre del producto	6. Código del producto	7. Descripción del producto	8. Cantidad
9. Departamento solicitante	Fecha: __, __, __ Hora: _____	10. Departamento almacén	Fecha: __, __, __ Hora: _____
Firma jefe:		Firma jefe:	

3.5.10. Glosario de términos

Aquí realizamos una explicación de algunos conceptos de carácter técnico relacionados con el apoyo al usuario, tal como observamos en el ejemplo que se ofrece a continuación.

Ejemplo III.34. Glosario de términos del manual de procedimientos de la Fabrica de Piñatas Génesis CA

- Diagrama: Dibujo que representa gráficamente pasos, opciones o actividades.
- Insumo: Factor de producción empleado en la producción de otros bienes.
- Materiales: Ingredientes que se necesitan para hacer una obra.

3.6. Lineamientos para el diseño de manuales administrativos

Cuando vamos a diseñar los manuales administrativos debemos de proceder en la forma siguiente:

- Nos reunimos con personal de la organización que tenga información conocimiento sobre elementos como: antecedentes de la empresa, su base legal, misión, objetivos, estructura orgánica, puestos, funciones, normas, políticas, procedimientos, formularios, entre otros aspectos.

- Determinamos cuáles son los manuales que se necesitan trabajar según las necesidades de la organización.
- Con la información obtenida en el punto 1 planteamos el problema de investigación; tal como se explicó en la unidad II, tema 2, Metodología para el estudio de los sistemas administrativos.
- Planteamos en base al problema, los objetivos de la investigación; es decir el objetivo general y los específicos que esperamos nos den solución a las unidades de diseños o en todo caso rediseño de los manuales administrativos.
- Determinamos las fuentes tanto internas como externas que nos pueden suministrar información relevante sobre los aspectos referenciados en el punto 1.
- Conforme a las características de la población, así como de la información que necesitamos para el diseño de los manuales; seleccionamos los instrumentos acordes, los cuales pueden ser entrevista, cuestionario, observación o mixta.

Aplicamos los instrumentos y la información obtenida la analizaremos en forma crítica para desarrollar el manual conforme al contenido del mismo.

Formulamos el manual sea éste de organización, procedimiento, normas, políticas, etc. Tal como fue explicado anteriormente.

Sinopsis

Alcance de los sistemas administrativos

En esta unidad, se presenta información específica relacionada con el ámbito de actuación de la unidad o departamento de organización y métodos con respecto al diseño o rediseño de organigrama, procedimientos y manuales administrativos.

Para lograr el propósito de la unidad; la misma se estructura en tres temas, siendo estos los siguientes:

En el tema 1, se trata lo relacionado con los organigramas, resaltándose que ellos permiten la representación gráfica tanto de la estructura orgánica de la empresa, como de los puestos existentes. A demás de aclarar el nivel de ubicación de departamentos así como de los puestos e informar acerca de las relaciones que se dan entre las mismas.

Igualmente en este tema, se resalta la forma como se clasifican los organigramas por su naturaleza; ámbito; contenido y presentación.

A demás se ofrece información relevante que nos lleva al diseño de los organigramas relacionados con la utilización de figuras gráficas donde internamente se varía el nombre del departamento o del puesto que se va a representar. Se aclara que el símbolo idóneo, es un rectángulo; se recomienda que sus dimensiones sean semejantes y la ubicación debe ser conforme al nivel jerárquico del departamento o puesto que se representa en el organigrama con respecto al tema 2, en el se destaca que el procedimiento, está conformado por un conjunto de elementos que permiten su diseño, análisis y propuesta de cambio o rediseño. Siendo estos: el objetivo, las actividades o pasos, los recursos administrativos, equipos, herramientas, los puestos, los departamentos donde se ejecutan los pasos, la secuencia y orden de los pasos, el tiempo de ejecución y las contingencias u observaciones.

Aunado a ello, se expone que cada uno de estos elementos responden a las preguntas: Para qué, qué, cómo, con qué, quiénes, dónde, cuándo respectivamente y que al analizar un procedimiento planteamos una séptima pregunta ¿Porqué?; con lo que obtenemos respuestas que nos permitan identificar fortalezas o debilidades en los elementos del procedimiento y así fundamentar las soluciones de cambio.

Se ofrece además, información que permiten clasificar los procedimientos, presentar descripción narrativa de ellos y graficar su recorrido utilizando la técnica de diagrama de bloques.

Finalmente en el tema 3, se expone que los manuales administrativos son medios que ofrecen al personal, y relacionada información ordenada y sistemática sobre la organización: sus antecedentes, base legal, objetivos, políticas, normas, funciones, estructura orgánica, procedimientos, formularios entre otros aspectos.

Destacándose que los manuales entre sus objetivos buscan: ofrecen una visión de conjunto de la organización y sus procedimientos; para facilitar los procesos de reclutamiento, selección e integración y lograr la eficiencia al analizar los trámites, tareas, actividades lo que redundará en la disminución del tiempo, esfuerzo así como de papelería. Independientemente de que se trate de un manual de organización, procedimiento, política, objetivos, etc.

Bibliografía

Franklin, Fincowoky, Enrique. **Organización de Empresas**. Mc. Gran Hill. México 2005

Gómez, Lejas Guillermo. **Sistemas Administrativos**. Mc. Gran Hill. México 1997

Martínez, Chávez. **Diagnóstico Administrativo**. Trillas 1999