



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
DIRECCIÓN GENERAL DE PLANEACIÓN
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA CALIDAD



ELABORACIÓN DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

ADMINISTRACIÓN:



“Es una actividad inherente a cualquier grupo social.

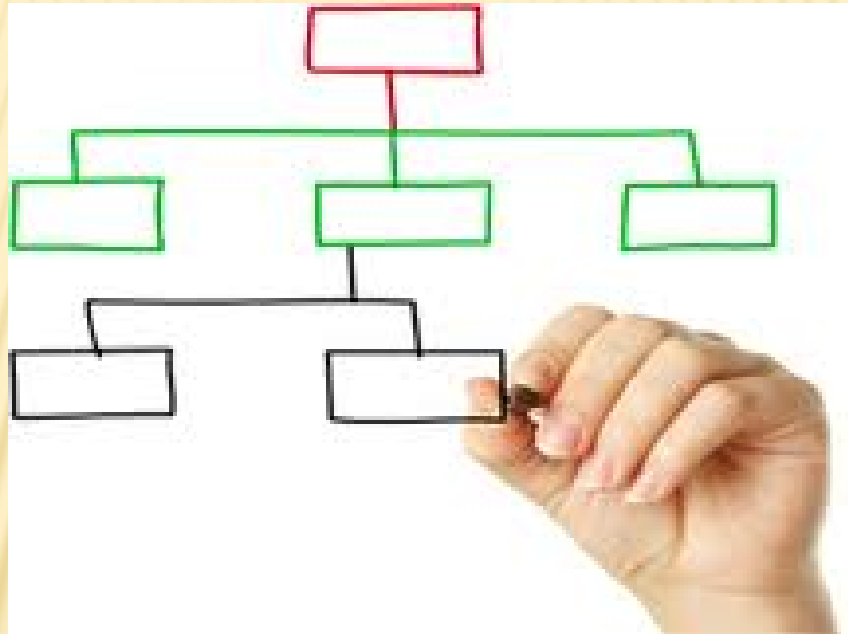
Esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin, con mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible”. (Galindo, Martínez)

ADMINISTRACIÓN:

Es la coordinación del proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control), a fin de lograr objetivos establecidos.



ORGANIZACION



Definición etimológica:

Del griego: Organón: Instrumento



SCOTT:

Es un grupo humano definido; con permanencia en el tiempo, orientado a un fin común, en el que los miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas en el marco de una coordinación racional e intencionada; que interactúa con el ambiente externo.



MANUALES ADMINISTRATIVOS:

Los manuales son técnicas de organización. De acuerdo a su contenido pueden ser:

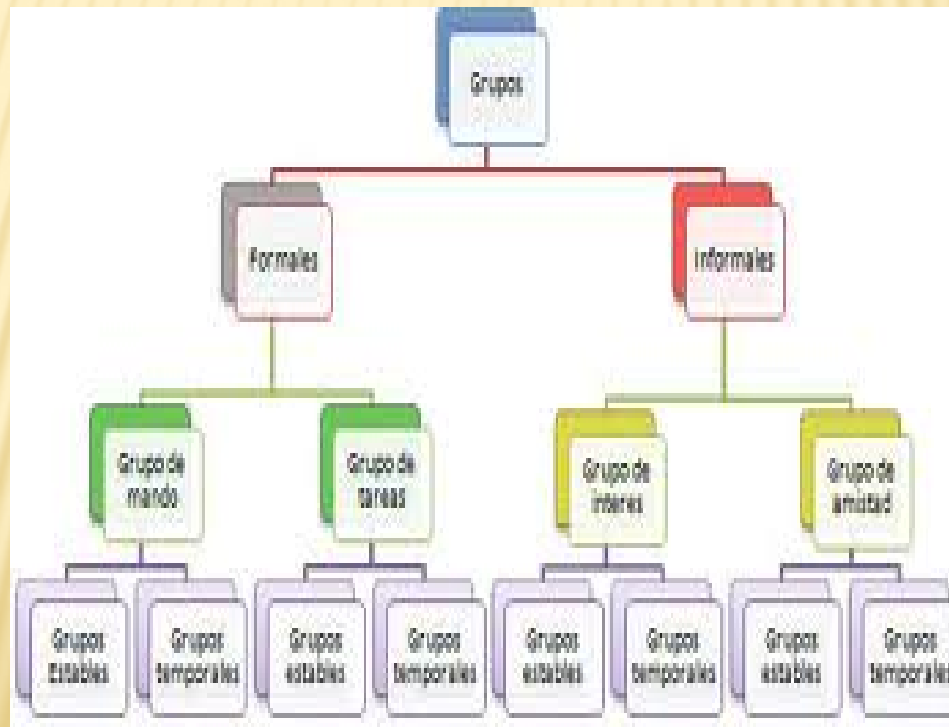
- De políticas
- De bienvenida
- **De organización**
- De procedimientos
- De descripción de puestos

TIPOS DE ORGANIZACION



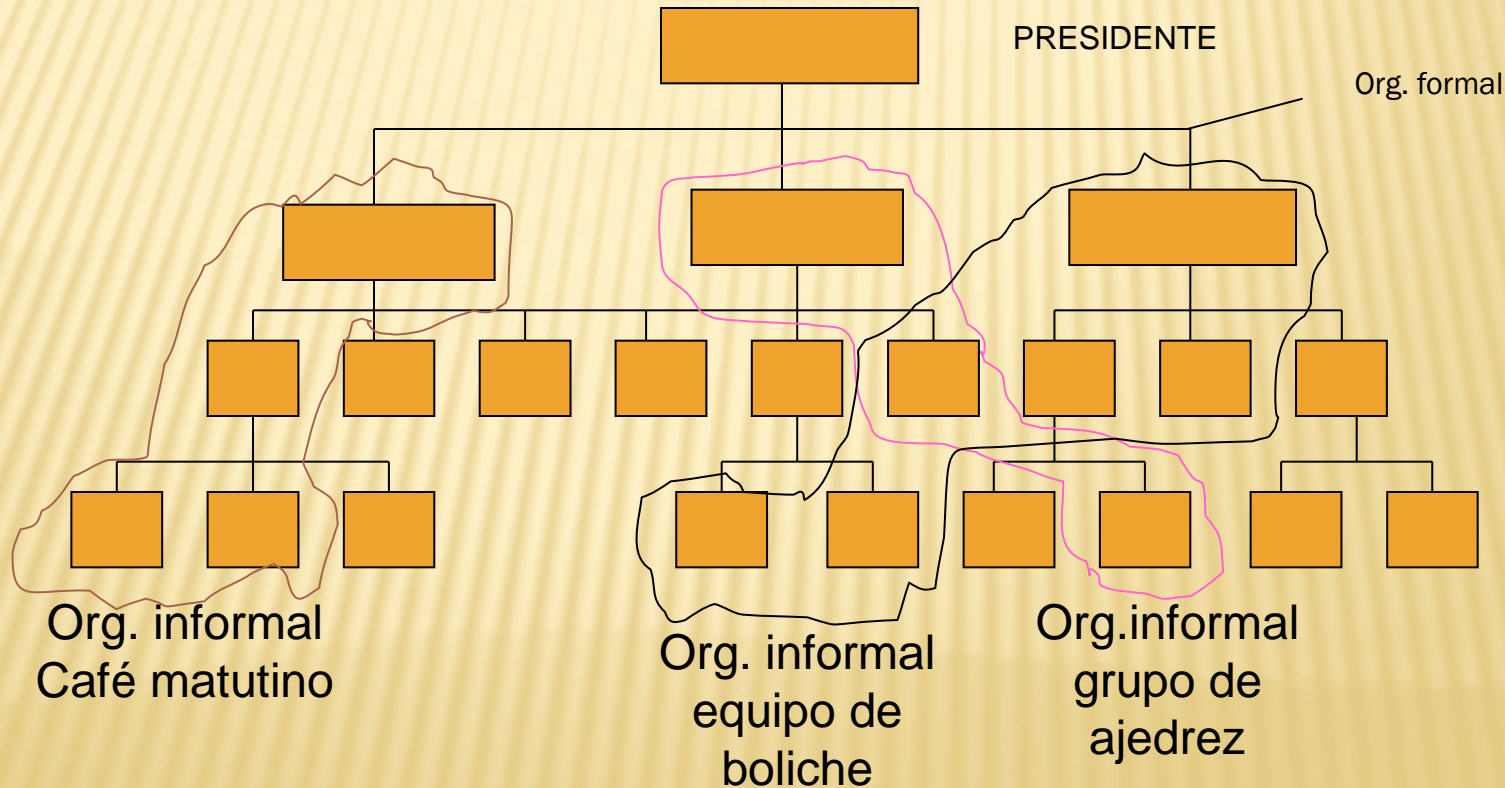
FORMAL:

Es una estructura de funciones en una empresa formalmente organizada.



INFORMAL:

Es una red de relaciones personales y sociales no establecida ni requerida por la organización formal.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN



Es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información del marco jurídico administrativo, atribuciones, antecedentes de estructura organizacional, organización, objetivo y funciones de la dependencia, es un instrumento de apoyo administrativo, que describe las relaciones orgánicas que se dan entre las unidades administrativas.

Objetivos del manual de organización:

- a) Presentar una visión de conjunto de la organización.
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal.

-
- d) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- e) Orientar al personal de nuevo ingreso para facilitar su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

1. Manuales generales de organización. Son aquellos que abarcan toda la organización,
2. Manuales específicos de organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección de la organización.

CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN:

1. Identificación (portada)
2. Índice
3. Introducción (Contenido, objetivo del manual y ámbito de aplicación)
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Base legal
7. Atribuciones
8. Organigrama
9. Estructura funcional
 - Objetivo
 - Funciones

1. Identificación (portada):

Indicar:

- Nombre del organismo o unidad orgánica correspondiente
- Logotipo de la unidad orgánica
- Título y extensión del manual (general o específico)
- Fecha de elaboración o fecha y número de revisión, en su caso
- Nombres de quien elabora y aprueba su expedición

2. Índice:

Consiste en una relación de las partes que conforman el documento con su correspondiente número de página en donde se encuentran.

3. Introducción:

Se refiere a la presentación que el titular de la Unidad Orgánica dirige al lector, sobre el contenido del documento, de su utilidad y de los propósitos generales que se pretenden cumplir a través de él.

4. Directorio:

Este apartado debe contener una relación de los responsables de cada una de las áreas descritas en el organigrama, así como sus respectivos cargos que ocupan.

5. Antecedentes Históricos:

Este apartado se refiere a una descripción del origen, antecedentes o hechos pasados sobresalientes acerca de la existencia de la unidad orgánica; se mencionan las leyes, decretos o acuerdos que crearon y han modificado los aspectos de su organización; este apartado puede suprimirse si la unidad es de creación reciente, o si la información es confusa o de difícil recopilación.

6. Base legal:

En este capítulo se relacionan los principales ordenamientos jurídicos vigentes que regulan la operación y funcionamiento de la unidad orgánica. Deberán presentarse en forma enunciativa, sin incluir textos explicativos adicionales.

Se deberán jerarquizar de acuerdo a su importancia.

Ejemplo:

- Constitución Política
- Ley Orgánica
- Leyes
- Códigos
- Decretos
- Convenios
- Reglamentos
- Acuerdos
- Actas Constitutivas
- Circulares
- Otros

Se deberán anotar de forma clara y precisa los nombres, indicando fecha de publicación y número de Boletín Oficial, en forma cronológica en cuanto a su aparición. Cualquier ordenamiento que presente modificaciones posteriores se integrará cronológicamente según su última fecha de reforma.

7. Atribuciones:

Desde el punto de vista jurídico, las atribuciones representan el medio para alcanzar los fines, se constituyen además en la facultad de obrar o derecho de hacer, asignada a la dependencia o entidad mediante un instrumento jurídico o administrativo.

Este apartado consiste en una transcripción textual de las facultades conferidas en la Ley Orgánica y/o Estatuto General. Se debe señalar el título completo del ordenamiento, artículo y las fracciones correspondientes.

8. Organigrama:

Representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas y debe reflejar en forma esquemática la descripción de las unidades que la integran, su respectiva relación, niveles jerárquicos y canales formales de comunicación.

Por su ámbito:

Organigramas generales:

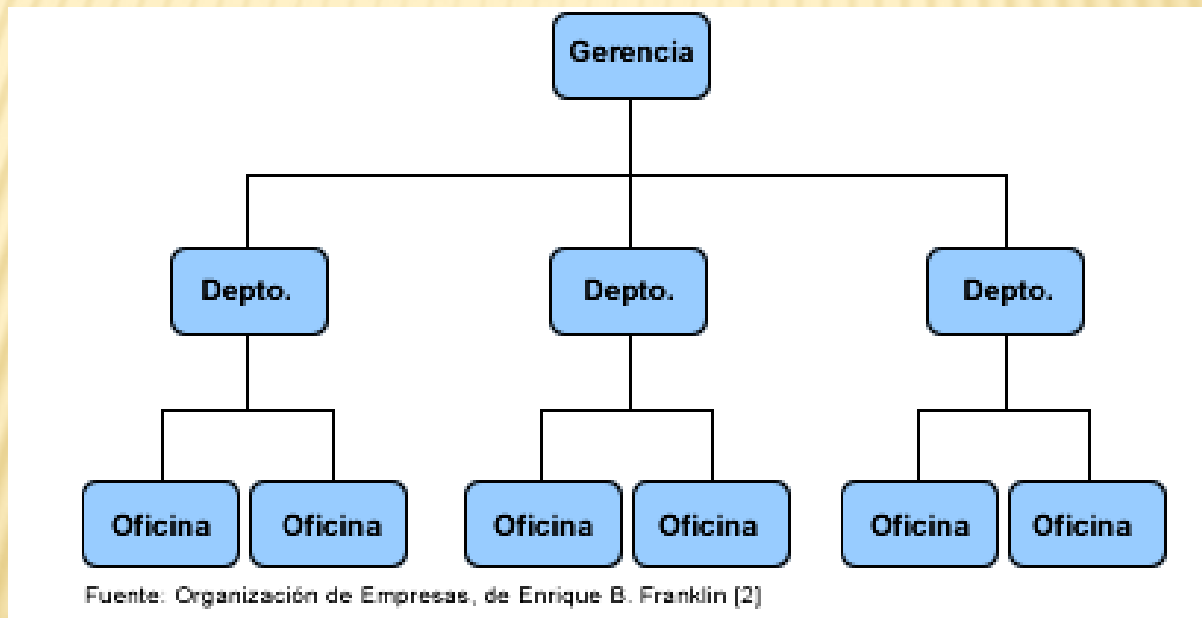
Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones.

Organigramas específicos:

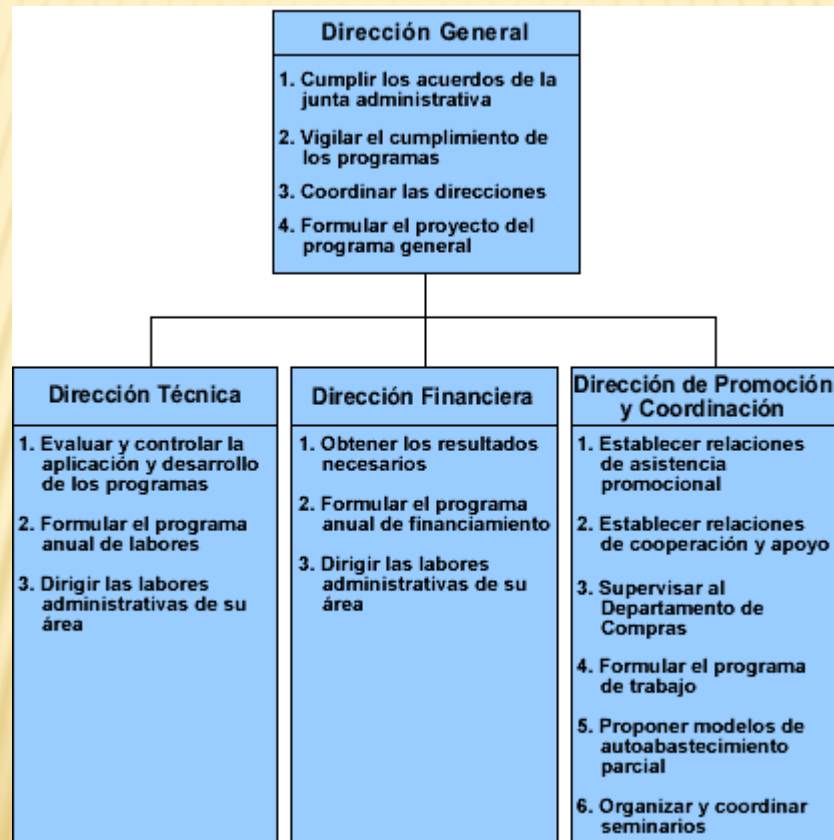
Muestran en forma particular la estructura de una unidad orgánica de la organización.

Por su contenido:

Integrales: Es la representación gráfica de todas las unidades orgánicas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

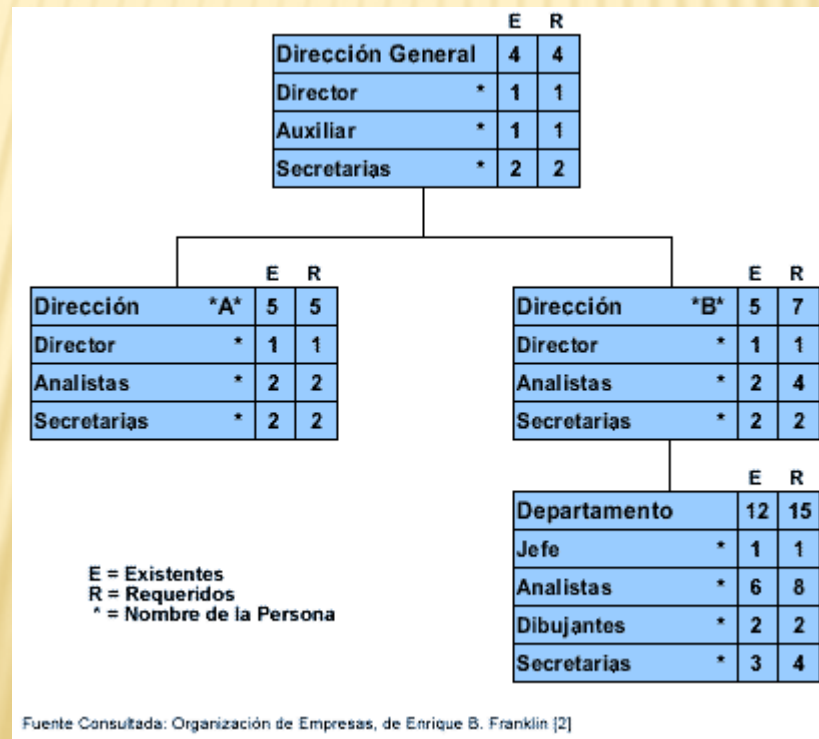


Funcionales: Incluyen además de las unidades y sus interrelaciones, un texto que expresa las principales funciones.

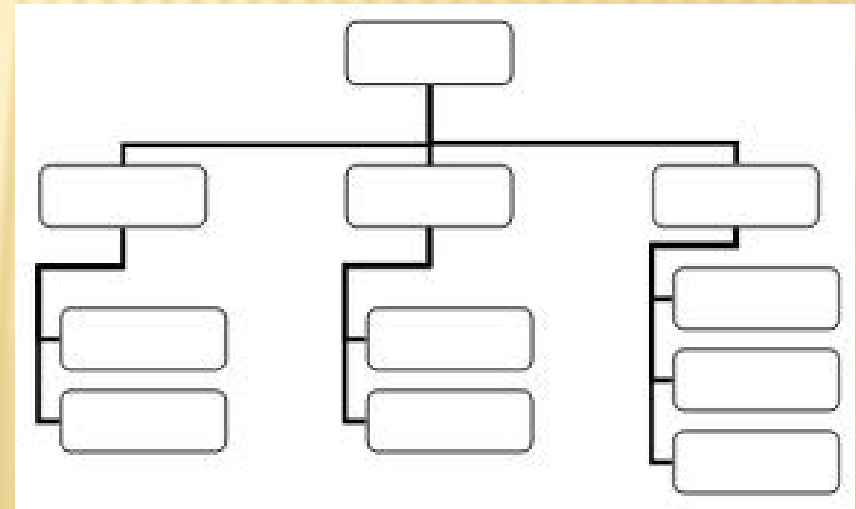
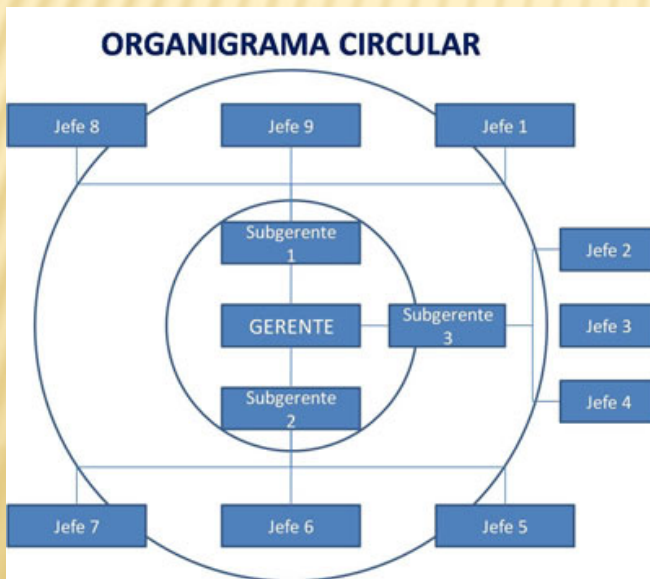
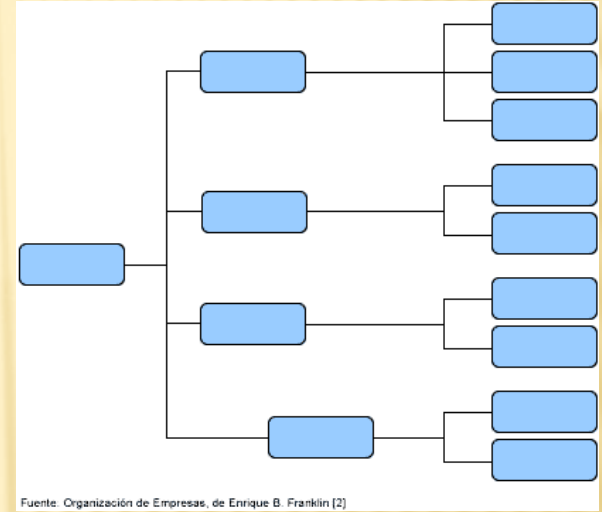
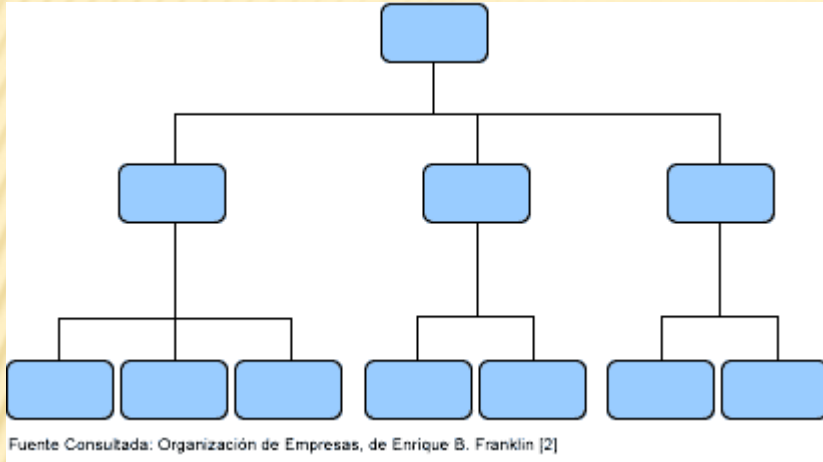


Fuente: Organización de Empresas, de Enrique B. Franklin [2]

De puestos, plazas: Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias.



Por su presentación: Existen cuatro formas: vertical, horizontal, circular y mixto.



Simbología:

1. Figuras. Los elementos usados son los rectángulos y las líneas, sin hacer referencia a aspectos como grosor, tamaño o distancia de estos elementos, pero sí en la distribución y su contenido.

Rectángulo:

Se utilizan para representar las unidades, cargos, funciones, categorías o personas, según sea lo que se quiera reflejar.

La disposición de las unidades orgánicas debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización. Los distintos niveles del dibujo indican las relaciones, de forma tal que el rectángulo superior evidencie una posición de autoridad sobre la representada en un nivel inferior.

Se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente.

Anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente y en caso de que el nombre completo sobrepase el espacio del rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

La nomenclatura debe reflejar el proceso principal del trabajo, no el nombre del puesto que ocupa la persona.

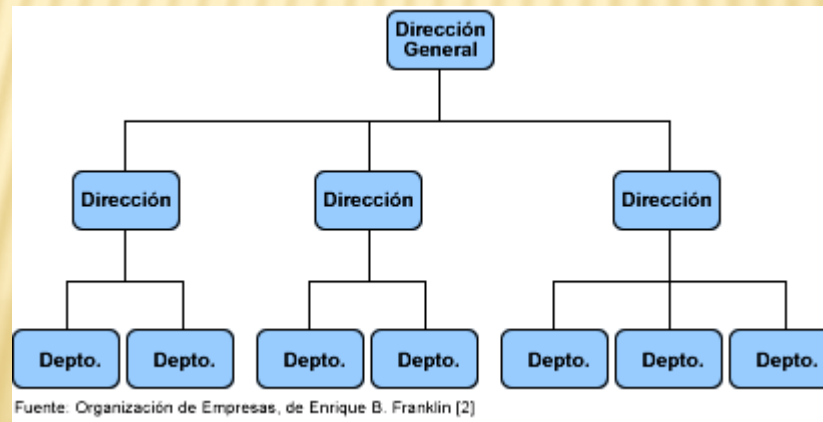
Líneas:

Las relaciones entre unidades se representan por líneas, y el tipo de ellas dependerá del tipo de relaciones que tiene cada uno de las unidades orgánicas. Las líneas se dibujan exclusivamente en sentido vertical u horizontal.

Se recomienda mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión entre unidades en todo el organigrama, ya que la importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando líneas mas gruesas.

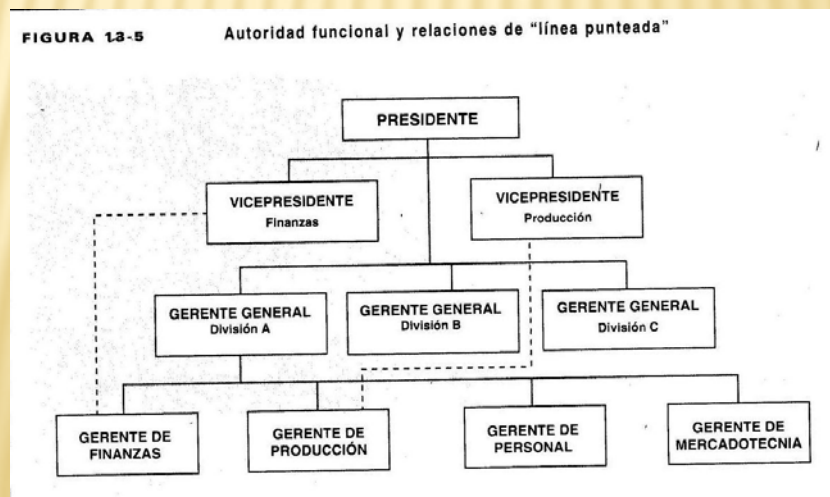
Relación principal de autoridad (relación lineal)

Establece una relación de subordinación entre el superior y sus colaboradores de forma unívoca y directa. Ejemplo: un Director hacia un Jefe de Departamento y así sucesivamente.



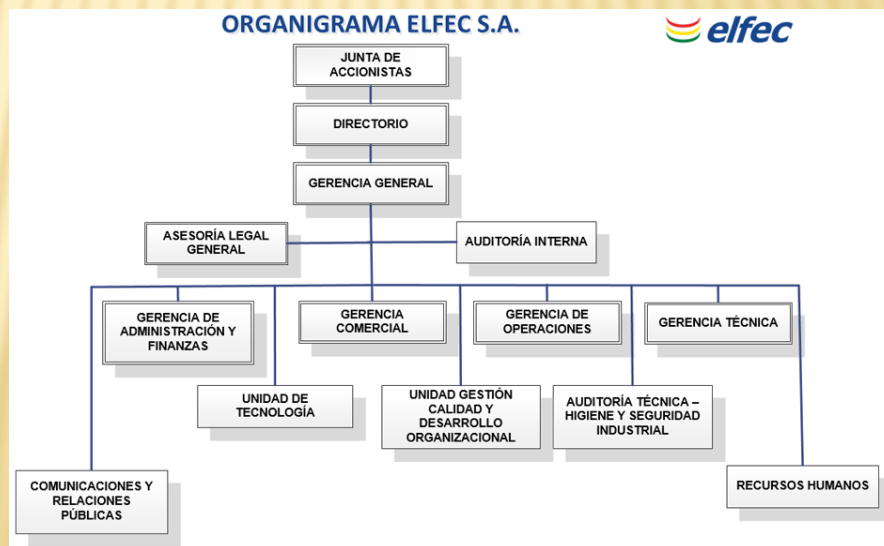
Relación de autoridad funcional:

Representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.



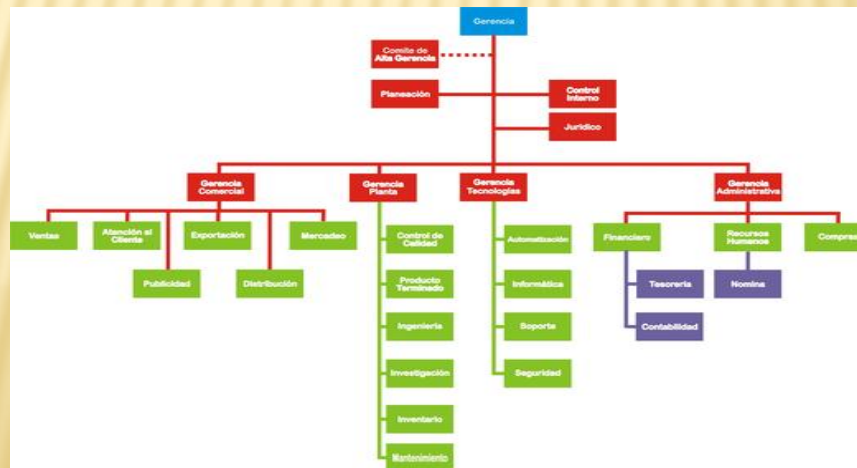
Relación de asesoría (Línea staff):

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados. Las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea, las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes.



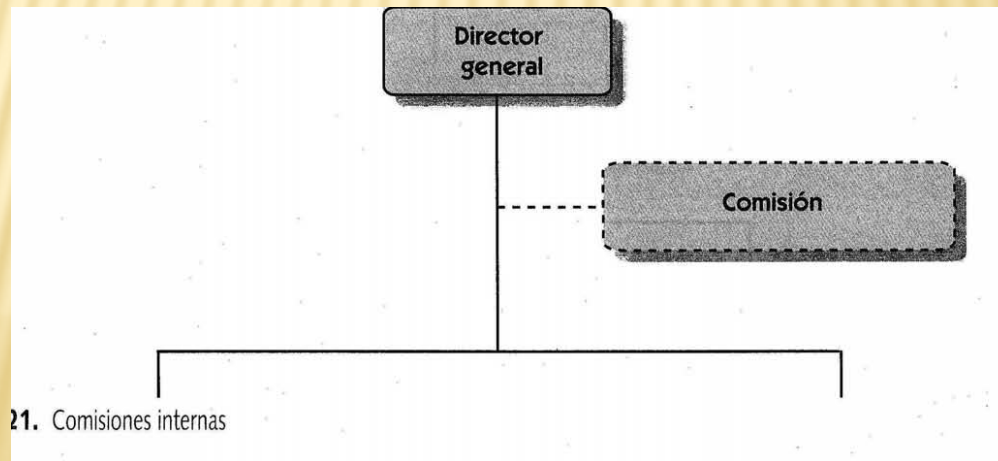
Relación de asesoría interna:

Es la que proporciona a los órganos de línea las unidades asesoras que forman parte de la estructura organizacional. En el organigrama suele representarse por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.



Comisiones interinstitucionales:

Estas comisiones dependen jerárquicamente del órgano rector de sus actividades y en el organigrama se presentan mediante un rectángulo y una línea de trazo discontinuo corto.



9. Estructura funcional:

Objetivo:

Describe el propósito que pretende alcanzar la unidad orgánica, para el cumplimiento de una actividad institucional que corresponde por atribución.

Deberá ser lo más claro posible, y su redacción sencilla y en párrafos breves. La determinación del mismo se hará con apego a las atribuciones conferidas por Ley.

- Se indicará la descripción del objetivo usando los verbos en infinitivo.
- Describir el objetivo con base a las atribuciones de la unidad orgánica.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos.
- Se evitará subrayar conceptos.

10. Funciones:

Constituyen el conjunto de actividades afines, a través de las cuales se alcanzará el objetivo planteado. Las funciones deberán ordenarse de acuerdo a la importancia.

Al término de la última de las funciones deberá agregarse la frase siguiente:

"Desarrollar todas aquellas funciones inherentes al área de su competencia".

VERBOS COMUNES PARA INDICAR FUNCIONES:

Superior	Mandos Medios		Nivel Operativo	
Administrar	Administrar	Inspeccionar	Acumular	Presupuestar
Asegurar	Aprobar	Instalar	Almacenar	Producir
Autorizar	Asegurar	Instrumentar	Analizar	Programar
Coordinar	Asignar	Integrar	Calcular	Proponer
Controlar	Analizar	Interpretar	Calificar	Proporcionar
Definir	Auditar	Organizar	Compilar	Realizar
Determinar	Autorizar	Planear	Comprobar	Recabar
Dirigir	Comunicar	Presupuestar	Comunicar	Recomendar
Establecer	Consolidar	Programar	Consolidar	Registrar
Evaluar	Controlar	Recomendar	Ejecutar	Seguir
Firmar	Coordinar	Representar	Entrevistar	Sistematizar

Superior	Mandos Medios		Nivel Operativo	
Organizar	Desarrollar	Evaluar	Enviar	Iniciar
Planear	Determinar	Examinar	Especificar	Instalar
	Diseñar	Expedir	Estandarizar	Obtener
	Distribuir	Firmar	Estimar	Operar
	Elaborar	Formular	Estudiar	Participar
	Entrevistar	Revisar	Expedir	Presentar
	Establecer	Supervisar	Girar	
	Estandarizar	Verificar	Informar	
	Estudiar			

Estos verbos, se pueden utilizar combinados, de acuerdo con la naturaleza de la unidad orgánica; por ejemplo:

- ❖ Organizar, evaluar y controlar
- ❖ Organizar y dirigir
- ❖ Integrar y supervisar
- ❖ Integrar y dirigir

RECOMENDACIONES GENERALES:

- Para ejercer una mejor función de dirección y control por parte de las unidades de mando, se recomienda que éstas no tengan más de 6 áreas subordinadas.
- Una unidad de mando justifica su existencia cuando las funciones asignadas son congruentes con las atribuciones conferidas y cuando depende de ésta más de un área subordinada.
- Es conveniente que los manuales de organización sean elaborados con la participación de las unidades que tienen responsabilidad de realizar las funciones.

- La utilidad del Manual de Organización radica en la veracidad de la información que contiene, por lo que es necesario mantenerlo permanentemente actualizado, a través de revisiones periódicas.