

Contenido

Agradecimientos	XVI
Presentación	XVII
Introducción	XVIII
CAPÍTULO 1	
Metodología para el desarrollo de estudios organizacionales	2
INTRODUCCIÓN	3
1.1. Visión del estudio	3
1.1.1 Aproximación a conceptos	3
1.1.2 Evolución de una idea	5
Percepción de la idea	5
Depuración de la idea	5
Consolidación de la idea	7
1.2. Planeación del estudio	7
1.2.1 Determinación del factor de estudio	7
1.2.2 Fuentes de estudio	7
Fuentes internas	7
Fuentes externas	9
1.2.3 Definición del objetivo del estudio	9
1.2.4 Investigación preliminar	9
Lineamientos para orientar la investigación	10
Contenido de la investigación	10
1.2.5 Preparación del proyecto de estudio	10
Propuesta técnica	10
Programa de trabajo	11
1.2.6 Autorización para realizar el estudio	11
1.2.7 Integración del grupo de estudio	11
Capacitación del grupo	12
1.3. Recopilación de datos	12
1.3.1 Requisitos básicos que deben reunir los datos	12
1.3.2 Actitud del grupo responsable de la recopilación	13
1.3.3 Técnicas de recopilación de datos	13
Investigación documental	13
Consulta a sistemas de información	13

Entrevista	13
Cuestionario	14
Observación directa	14
1.3.4 Integración de la información	15
Resguardo	15
Clasificación	15
1.4. Análisis de los datos	17
1.4.1 Naturaleza y propósito del análisis	17
1.4.2 Procedimiento de análisis	17
1.4.3 Técnicas e instrumentos de análisis	18
1.4.4 Formulación del diagnóstico	21
1.5. Formulación de recomendaciones	22
1.5.1 Consideraciones previas	22
1.5.2 Preparación de recomendaciones	23
Tipos de recomendaciones	23
1.5.3 Elaboración del informe	24
1.5.4 Presentación de resultados del estudio	25
Al titular de la organización	25
Al órgano de gobierno	25
A los niveles directivos	25
A otros niveles jerárquicos	26
A grupos de filiación, corporativos o sectoriales	26
1.6. Implantación	26
1.6.1 Programa de implantación	26
Métodos de implantación	28
1.6.2 Integración de recursos	29
1.6.3 Ejecución del programa de implantación	29
1.6.4 Acciones de apoyo para la implantación	29
1.7. Evaluación	30
1.7.1 Mecanismos de información	31
Seguimiento de las acciones	31
Medición de resultados	32
Bibliografía	32
CAPÍTULO 2	
Manejo de formas en las organizaciones	34
INTRODUCCIÓN	35
2.1. Concepto	35
2.2. Objeto de su utilización	35
2.3. Fuentes de información	35
2.4. Requerimientos para su uso	36
2.4.1 Internos	36
2.4.2 Externos	36

2.5.	Diseño	36
2.5.1	Elementos funcionales	36
	Identificación	36
	Orden de los componentes	37
	Condiciones para su llenado	37
	Clases de formas	37
	Visualización	38
2.5.2	Selección de producto y presentación	39
	Hojas extras	39
	Juegos engomados	39
	Juegos individuales con papel carbón intercalado	39
	Formas continuas	39
2.5.3	Elementos materiales	39
	Papel	39
	Tintas y carbones	39
	De presentación	39
2.6.	Alternativas para su elaboración	39
2.6.1	Offset	39
2.6.2	Mimeógrafo	40
2.6.3	Tipografía	40
2.6.4	Fotograbado	40
2.6.5	Rotograbado	40
2.6.6	A máquina	40
2.6.7	Computadora	40
	Sistemas de cómputo	40
2.7.	Utilización	41
2.7.1	Uso normal	41
2.7.2	Cambios	41
	Implantación	41
2.8.	Responsables de su manejo y control	42
2.8.1	Operativamente	42
2.8.2	En forma especializada	42
	Nivel directivo	42
	Unidades de apoyo técnico	42
	Unidades encargadas de la administración de los recursos	42
2.8.3	Instrumentos de control	42
	Cuestionario para el análisis de formas	42
	Catálogo de formas	42
	Unidades de almacenamiento	43
	Bibliografía	62

CAPÍTULO 3

Organigramas: normas generales para su preparación	64
INTRODUCCIÓN	65
3.1. Concepto	65

3.2.	Objeto	65
3.3.	Utilidad	65
3.4.	Criterios fundamentales para su preparación	65
3.4.1	Precisión	65
3.4.2	Sencillez	65
3.4.3	Uniformidad	66
3.4.4	Presentación	66
3.4.5	Vigencia	66
3.5.	Clasificación	66
3.5.1	Por su naturaleza	66
	Microadministrativos	66
	Macroadministrativos	66
	Mesoadministrativos	66
3.5.2	Por su ámbito	66
	Generales	66
	Específicos	66
3.5.3	Por su contenido	67
	Integrales	67
	Funcionales	67
	De puestos, plazas y unidades	67
3.5.4	Por su presentación	67
	Verticales	67
	Horizontales	67
	Mixtos	67
	De bloque	67
3.6.	Diseño	68
3.6.1	Figuras	68
	Forma	68
	Dimensión	68
	Colocación de las figuras	68
3.6.2	Líneas de conexión	69
	Relación lineal	69
	Relación de autoridad funcional	70
	Relación de asesoría	70
	Relación de coordinación	71
	Relación de órganos desconcentrados	71
	Relación con comisiones	71
3.7.	Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas	71
3.7.1	Autorización para realizar el estudio	71
3.7.2	Integración del equipo de trabajo	71
3.7.3	Determinación del programa de trabajo	72
3.7.4	Captación de información	72
3.7.5	Clasificación y registro de la información	72
3.7.6	Análisis de información	72
3.7.7	Diseño del organigrama	72

3.8. Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público	73
3.8.1 Origen	73
3.8.2 Mecánica	73
3.8.3 Responsables	73
Titular de la institución	73
Funcionario designado	73
Responsable del área administrativa	73
Responsable del área jurídica	74
Responsable del área afectada	74
3.8.4 Fuentes de cambio	74
3.9. Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado	74
3.9.1 Origen	74
3.9.2 Mecánica	74
Básicos	74
De alcance medio	75
Globales	75
3.9.3 Responsables	75
De cambios básicos	75
De alcance medio	75
Globales	75
3.9.4 Política general	75
3.10. Mecanismos de información	76
3.10.1 Acervo documental	76
3.10.2 A través de medios electromagnéticos	76
3.10.3 Interacción	76
3.11. Difusión	76
Bibliografía	93

CAPÍTULO 4

Distribución del espacio en las áreas de trabajo	94
INTRODUCCIÓN	95
4.1. Concepto	95
4.2. Objetivos	95
4.3. Consideraciones generales para la realización de un estudio de distribución del espacio	95
4.3.1 Factores que lo originan	95
4.3.2 Aspectos organizacionales	96
4.3.3 Responsabilidad de su ejecución	96
4.4. Técnicas auxiliares para el estudio de la distribución del espacio	97
4.4.1 Principios	97
4.4.2 Guías fundamentales	97
4.4.3 Especificaciones por tipo de área	99

	El despacho privado	99
	Relación de ubicación entre despachos generales y privados	99
	Disposición de mobiliario y equipo	99
	Puertas	100
4.4.4	Modelos	100
4.4.5	Maquetas	101
	Elementos para la construcción de maquetas	101
4.4.6	Diseño asistido por computadora (CAD)	101
4.5.	Planeación de la distribución del espacio	102
4.5.1	Diagnóstico de la situación actual	102
	Análisis de la organización	102
	Revisión de los procedimientos	102
	Distribución actual del espacio	103
	Lista del mobiliario y equipo	103
	Plantilla de personal	103
4.5.2	Previsión de necesidades futuras	103
	Organización	103
	Procedimientos	104
	Mobiliario	104
	Personal	104
	Estimación de la superficie requerida	104
	Inventario del personal actual y necesidades de espacio	105
	Transformación de superficie neta en superficie bruta	105
4.5.3	Plan básico	105
	Ubicación de unidades	105
	Asignación de personal y equipo por unidad	106
	Métodos para preparar el plan de distribución	106
4.6.	Ambiente físico	106
4.6.1	Iluminación	107
4.6.2	Color de las áreas	107
4.6.3	Temperatura ambiente	107
4.6.4	Insonorización	108
4.6.5	Mobiliario de trabajo	109
4.7.	Edificios inteligentes	109
4.7.1	Concepto	109
4.7.2	Objetivos	109
4.7.3	Alternativas de servicio	110
4.7.4	Trabajo inteligente	110
4.7.5	Aspecto humano	110
	Bibliografía	145

CAPÍTULO 5

Manuales administrativos	146
INTRODUCCIÓN	147
5.1. Concepto	147

5.2.	Objetivos	147
5.3.	Clasificación básica	148
5.3.1	Por su naturaleza o área de aplicación	148
	Macroadministrativos	148
	Mesoadministrativos	148
	Microadministrativos	148
5.3.2	Por su contenido	148
	De organización	148
	De procedimientos	148
	De historia de la organización	148
	De políticas	149
	De contenido múltiple	149
	De puestos	149
	De técnicas	149
	De ventas	149
	De producción	150
	De finanzas	150
	De personal	150
	De operación	150
	De sistemas	150
5.3.3	Por su ámbito	150
	Generales	150
	Específicos	150
5.4.	El manual de organización	151
5.4.1	Identificación	151
5.4.2	Índice o contenido	151
5.4.3	Prólogo y/o introducción	151
5.4.4	Antecedentes históricos	151
5.4.5	Legislación o base legal	151
5.4.6	Atribuciones	151
5.4.7	Estructura orgánica	153
5.4.8	Organigrama	153
5.4.9	Funciones	153
5.4.10	Descripción de puestos	153
5.4.11	Directorio	157
5.5.	El manual de procedimientos	157
5.5.1	Identificación	157
5.5.2	Índice o contenido	157
5.5.3	Prólogo y/o introducción	157
5.5.4	Objetivo(s) de los procedimientos	160
5.5.5	Áreas de aplicación o alcance de los procedimientos	160
5.5.6	Responsables	160
5.5.7	Políticas o normas de operación	160
5.5.8	Concepto(s)	160
5.5.9	Procedimiento (descripción de las operaciones)	160
5.5.10	Formularios o impresos	160

5.5.11	Diagramas de flujo	163
5.5.12	Glosario de términos	163
5.6.	Procedimiento general para la elaboración de manuales administrativos	163
5.6.1	Diseño del proyecto	163
	Responsables	163
	Delimitación del universo de estudio	163
	Preparación del proyecto	165
5.6.2	Presentación del proyecto a las autoridades competentes	165
	A los participantes	165
	Al responsable de su autorización	166
5.6.3	Captación de la información	166
	Capacitación del personal	166
	Levantamiento de la información	166
5.6.4	Integración de la información	168
	Cómo clasificar la información	168
	Áreas para agrupar la información	169
5.6.5	Análisis de la información	170
	Técnicas de apoyo para el análisis	171
5.6.6	Preparación del proyecto de manual	175
	Validación	175
	Estructuración	175
5.6.7	Formulación de recomendaciones	175
	Tipos de recomendaciones	175
	Elaboración del informe	176
5.6.8	Presentación del manual para su aprobación	176
	A los niveles directivos	176
	Al órgano de gobierno	177
	A otros niveles jerárquicos	177
5.6.9	Reproducción del manual	177
	Carátula	178
5.6.10	Implantación del manual	178
	Métodos de implantación	178
	Difusión del manual	180
5.6.11	Revisión y actualización	180
	Mecanismos de información	180
	Bibliografía	181

CAPÍTULO 6

Diagramación	182
INTRODUCCIÓN	183
6.1. Diagramación	183
6.1.1 Símbolos usados en los diagramas de flujo	183
6.1.2 Ventajas que ofrece la técnica de diagramación	184
De uso	184
De destino	184
De aplicación	184

	De comprensión e interpretación	184
	De interacción	185
	De simbología	185
	De diagramación	185
6.1.3	Recomendaciones para el uso y aplicación de símbolos	185
	En cuanto a dibujo	185
	En cuanto a su contenido y/o uso	185
6.1.4	Clasificación de los diagramas de flujo	186
	Que indican sucesión de hechos	186
	Con escala de tiempo	186
	Que indican movimiento	187
	Por su presentación	188
	Por su formato	188
	Por su propósito	188
6.2.	Trazo de mapas de procesos	189
6.2.1	Modelado de datos	190
6.2.2	Modelado para una organización	190
6.2.3	Aplicaciones computacionales	190
6.2.4	Simulación de procesos	190
	Bibliografía	237

CAPÍTULO 7

Reorganización administrativa	238	
INTRODUCCIÓN	239	
7.1. Marco teórico	239	
7.1.1 Concepto de organización	239	
7.1.2 Alcance y fuentes de un cambio organizacional	239	
7.1.3 Procedimiento general de reorganización	240	
	Metodología	240
	Mecanismos de estudio	241
	Instrumentos técnicos de apoyo	242
7.1.4 Principios de organización	242	
	Departamentalización	242
	Jerarquización	243
	Línea de mando o autoridad	243
	Autoridad funcional	243
	Unidad de mando	245
	Autoridad	245
	Responsabilidad	245
	Tramo de control	246
	Comunicación	247
	Delegación, descentralización y desconcentración	248
7.1.5 Características de los niveles administrativos	248	
	Funciones que caracterizan al nivel directivo	248
	Funciones que caracterizan al nivel supervisor	250
	Funciones que caracterizan al nivel operativo	250

7.1.6	Estimaciones de costo	250
	Costo total	251
	Costo administrativo de la reprogramación	251
	Costo-beneficio	251
7.1.7	Sistemas de información	251
7.1.8	Cambio organizacional	252
7.2.	Modelo aplicado	252
7.2.1	Concepción del cambio	252
7.2.2	Establecimiento de mecanismos de estudio	253
7.2.3	Revisión de la base jurídica	253
	Para efectos de análisis estructural	253
	Para efectos de reducción de personal	254
7.2.4	Formulación de un diagnóstico de la situación actual	254
7.2.5	Definición de un marco de trabajo	254
7.2.6	Análisis de la estructura organizacional	255
7.2.7	Condiciones de trabajo internas	256
7.2.8	Efecto de los aspectos presupuestales en la estructura	256
7.2.9	Desincorporación de áreas para su concesión a terceros	257
	 Bibliografía	 258

CAPÍTULO 8

Asistencia técnica y servicio de consultoría	260	
INTRODUCCIÓN	261	
MARCO DE ACTUACIÓN	261	
8.1	Las unidades de mejoramiento administrativo	262
8.1.1	Concepto	262
8.1.2	Objetivo	262
8.1.3	Nomenclatura	262
8.1.4	Estructura tipo	263
8.1.5	Adscripción	263
	En el sector público	263
	En el sector privado	264
8.1.6	Funciones generales	265
8.1.7	Personal	266
	Conocimientos	266
	Características individuales	267
8.1.8	Gestión de la asistencia técnica	267
	Fuentes de información	268
	Justificación	268
	Autorización	269
	Ejecución	269
	Presentación de resultados	269
	Puesta en práctica	270

8.2. El servicio de consultoría	270
8.2.1 Definición	270
8.2.2 Características fundamentales	270
8.2.3 Campo de trabajo	270
8.2.4 Estudio del mercado	271
8.2.5 Forma de operar	271
8.2.6 Estructura organizacional	272
8.2.7 Funciones por área	272
Gerencia de análisis de información	272
Gerencia de evaluación y control de proyectos	272
Gerencia de administración	273
8.2.8 Normatividad	273
8.2.9 Soporte profesional	274
8.2.10 Difusión	274
8.2.11 Aspectos de calidad	276
Servicio	277
Características	277
Puntos clave de un sistema de calidad	277
Responsabilidad de la dirección	277
Personal	278
Recursos asignados	278
Estructura del sistema de calidad	278
8.2.12 Procedimiento general para la prestación del servicio	280
Inicio	280
Elaboración de la propuesta de estudio	280
Clases de convenios	281
Autorización para poner en práctica el estudio	281
Desarrollo del estudio	282
Actividades básicas	282
Captación y análisis de la información	283
Resguardo de la información	284
Avances	284
Presentación del anteproyecto	284
Preparación para implantar el proyecto definitivo	284
Implantación	285
Seguimiento y ajustes	285
Operación normal	286
Bibliografía	322
Terminología técnica de apoyo	323
Índice analítico	335