

Manuales y Flujogramas

Profa. Marlin Salvatierra

LA DEPARTAMENTALIZACIÓN

Integra áreas, divisiones y unidades de empresas o proyectos con sus actividades relacionadas, de las cuales se responsabilizan determinados funcionarios. Puede ser:

- ▣ Funcional: cada área corresponde unas funciones.
- ▣ Por productos: cada unidad tiene un producto bajo su responsabilidad.
- ▣ Por clientes: obedece a sus mercados objetivos
- ▣ Territorial: la acción se desarrolla en distintos lugares
- ▣ Por procesos: de acuerdo a procesos industriales
- ▣ Por canales: de acuerdo a canales de distribución
- ▣ Matricial: combinando la departamentalización funcional con las demás formas de división del trabajo.

Manuales Administrativos

Concepto de Manuales:

Los manuales constituyen una de las herramientas con que cuentan las organizaciones para facilitar el desarrollo de sus funciones administrativas y operativas. Son fundamentalmente, un instrumento de comunicación.

Ventajas de la disposición y Uso de Manuales

- 1.- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos éstos que por otro lado sería difícil reunir.
- 2.- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento

Sino que son regidas por normas que mantienen continuidad en el trámite a través del tiempo.

3.- clarifican la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a qué áreas debe actuar o a que nivel alcanza la decisión o ejecución.

Limitaciones de los Manuales

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

4.- Resulta difícil definir el nivel óptimo de síntesis o de detalle a efectos de que sean útiles y suficientemente flexibles.

5.- Su utilidad se ve limitada o es nula cuando la organización se compone de un número reducido de personas y, por lo tanto, la comunicación es muy fluida y el volumen de tareas reducido.

Clasificación de Manuales

Administrativos

Se presentan seis tipos de manuales de aplicación en las organizaciones empresarias:

- A.- Manual de Organización.
- B.- Manual de Políticas.
- C.- Manual de procedimientos y normas.
- D.- Manual del especialista.
- E.- Manual del empleado o de cargos
- F.- Manual de Propósito múltiple.

El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad. **El manual de políticas** contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones

El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución y las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos.

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

El manual del empleado o de cargo contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. También contiene la información de los cargos. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc.

El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento.

Partes Componentes de un Manual

Los elementos que más interesan dentro de los integrantes de un manual son aquellos que serán objeto de consulta y que se encontrarán ubicados en lo que se denomina “cuerpo Principal” :

funciones,
normas,
instrucciones,
procedimientos,
lineamientos,

Manuales de Organización

- **Principios Básicos**
- Toda posición de supervisión debe tener asignadas funciones y responsabilidades concretas.
- Toda Asignación de responsabilidades debe ir acompañada de la correspondiente autoridad para ejercerla.
- No debe quedar incertidumbre respecto a la definición de autoridad y responsabilidad con relación a todas y cada una de las posiciones de la organización.

Manuales de Organización

- Cada persona que ocupa un puesto en la organización debe recibir órdenes de una única fuente.
- Toda decisión que se adopte respecto a un integrante de la organización debe ser efectuada con conocimiento y consentimiento del supervisor inmediato del afectado por la decisión
- Debe existir y aplicarse un mecanismo que permita controlar y evaluar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas a los niveles jerárquicos.

Presentación: la misma ofrecerá el manual se refiere al ordenamiento que observarán sus partes componentes y a su formato.

- **Contenido del manual**
- **Objetivos del manual**
- **Objetivos y políticas de la organización**
- **Conceptos generales**
- **Contenido común de los entes del mismo nivel**
- **Contenido específico de los entes**
- **Contenido común de los rangos de igual jerarquía**
- **Organigramas**
- **Régimen de autorizaciones**

Manuales de procedimientos

Una de las actividades de mayor trascendencia de organización y métodos, consiste en el análisis de los procedimientos administrativos vigentes o en la definición de los circuitos para nuevas empresas y/o nuevas actividades que encare una empresa constituida.

Un procedimiento administrativo implica la definición de :

1.- Funciones y tareas para cada área en que se halle estructurada una organización, con especificaciones claras y precisas del tratamiento o curso de acción a seguir ante cada

Alternativa factible de ocurrencia de cada variable constituida de un circuito administrativo.

2.- Formularios a utilizar, especificando. Emisor, oportunidad de emisión, cantidad de copias, instrucciones para el llenado de cada uno de los datos que lo integran , distribución de las copias, etc.

3.- Archivos a utilizar, en cuanto a : contenido, período de resguardo legal y operativo, clasificación de la información contenida, etc.

4.- Un esquema de control operativo y patrimonial.

Contenido y estructura de un manual de procedimientos

- Contenido
- Objetivos
- Responsabilidad
- Alcance de los procedimientos
- Instrucciones
- Normas de procedimientos
- Glosario
- Índice Temático

Contenido y estructura del manual de procedimientos

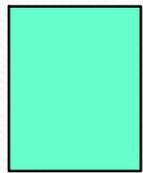
- Índice de referencias cruzadas
- Verificación y asesoramiento
- Indicación de fechas
- Numeración de páginas
- Formato
- Armado

FLUJOGRAMAS

- Diagramas de flujo o cursogramas.
- Representación gráfica de procedimientos.
- Su finalidad es facilitar la comprensión,
- tanto por parte de especialistas como por
- los usuarios en general.

FLUJOGRAMAS

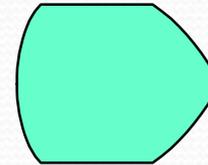
SÍMBOLOS TRADICIONALES



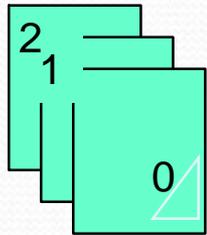
DOCUMENTO



DECISIÓN



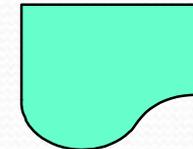
PANTALLA



**DOCUMENTO
CON COPIAS**



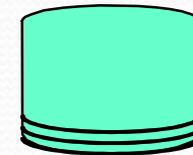
**ARCHIVO
PERMANENTE**



LISTADO



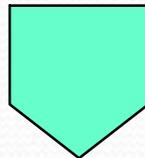
**ARCHIVO
TEMPORAL**



DISCO



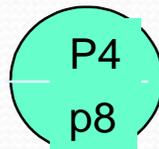
**INICIO DE
PROCEDIMIENTO**



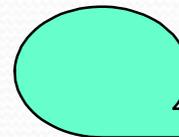
**CONECTOR
DE PÁGINA**



**IDENTIFICACIÓN
DE UN PASO**



**CONECTOR DE
PROCEDIMIENTO**



**CINTA
MAGNÉTICA**