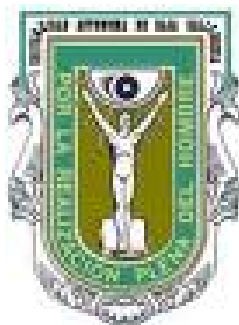


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
TIJUANA, B.C.



MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR DE LA FACULTAD DE
CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS TIJUANA.

TESIS

Para obtener el grado de

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

EDUARDO SALVADOR IBARRA AGUIAR

Director de tesis.
Dr. Rodolfo Velázquez Tostado

Tijuana, B.C. Diciembre del 2010

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL ADMINISTRADOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN, CAMPUS TIJUANA.

CONTENIDO

Capítulo I.- Introducción

- 1.- Antecedentes
- 2.- Justificación
- 3.- Objetivo general

Capítulo II.- Marco Teórico

A. El Diseño Organizacional

1. Organización lineal
2. Organización funcional
3. Organización línea-staff

B. Análisis y Diseño de Puestos.

1. Obtención de información para el análisis de puestos
2. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos
3. El sistema de información sobre los recursos humanos
4. El equilibrio entre los elementos conductuales y la eficiencia

C. El Proceso de Organización.

D. El manual de organización

Capítulo III.- Resultados

- 1.- Estructura de organización
- 2.- Descripción de funciones del puesto de Administrador

Manual de Procedimientos

- 1.- Reposición de fondo fijo de caja
- 2.- Comprobación de anticipo para gastos.
- 3.- Elaboración de cheques.

Capítulo IV.- Conclusiones

BIBLIOGRAFIA

APENDICE

RESUMEN

En este trabajo se describe, en un ejercicio eminentemente práctico de análisis y diseño organizacional, la descripción de funciones y responsabilidades del puesto de Administrador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Baja California, en el marco de la normatividad institucional, como él es el Reglamento Interno, pero fundamentalmente, la elaboración del Manual de Procedimientos para las siguientes operaciones: Reposición de Fondo Fijo de Caja, Comprobación de Anticipos y Elaboración de cheques. En este documento se presenta en forma sistemática la descripción de cada uno de los pasos y trámites que conllevan dichas actividades, incluyendo los diagramas de flujo que muestren la secuencia lógica de las operaciones, documentos y formatos que se requieren. El trabajo está organizado en cinco capítulos. El primero de ellos plantea los antecedentes y cambios estructurales que trajo consigo la reforma administrativa en la UABC, como en la Facultad de Contaduría y Administración en la ciudad de Tijuana, así mismo la justificación y objetivos del estudio, en términos de la normatividad universitaria. El segundo capítulo describe la literatura administrativa revisada. El tercer capítulo, presenta la estructura de organización, la descripción de puestos del Administrador y la presentación y descriptiva y gráfica de los procedimientos, señalados anteriormente, que constituye el propósito y propuesta de éste trabajo. El cuarto y último capítulo contiene las conclusiones y recomendaciones del autor, donde se destaca la importancia de sistematizar y documentar las funciones del puesto de Administrador.

CAPITULO I. INTRODUCCIÓN.

1. ANTECEDENTES

La Universidad Autónoma de Baja California (UABC) desde su creación en febrero de 1957 a la fecha ha ido avanzando positivamente, logrando consolidarse como una de las mejores universidades públicas del país, como lo han considerado diversos organismos de evaluación nacional. Actualmente la UABC cuenta con una matrícula de más de 47,878 alumnos inscritos en 3 programas de nivel técnico, licenciatura y posgrado, donde hay 65 licenciaturas, 15 especialidades, 25 maestrías y 14 doctorados. De estos programas, 33 de ellos han sido acreditados por el Consejo para la acreditación de la enseñanza superior en México (CONACYT).

La Universidad Autónoma de Baja California, es la máxima casa estudios en el Estado con presencia en los cinco municipios de la entidad, con unidades académicas en las ciudades de Ensenada, Mexicali, Tecate y Tijuana y con unidades en Valle Dorado, San Quintín, en Ciudad Morelos, Guadalupe Victoria, San Felipe y Ejido Nuevo León, Valle de las Palmas, Rosarito.

La Universidad, en su afán de ser la mejor universidad pública del país, ha asumido el reto de mejora continua, transformándose en una comunidad de aprendizaje donde la innovación, el mejoramiento constante de la vida colegiada, la equidad y la transparencia sean las características de su respuesta al compromiso social que tiene como máxima casa de estudios de la entidad.

Desde el periodo rectoral anterior, encabezado por el entonces rector Alejandro Mungaray Lagarda, la Universidad emprendió una profunda transformación a través del programa que se denominó Reforma Administrativa. Esta reforma planteó una serie de modificaciones a estatutos y reglamentos universitarios que concluyó fundamentalmente con la desconcentración y descentralización de actividades administrativas, plasmadas en nuevas estructuras de organización, tanto a nivel central en Rectoría, como en cada uno de los campus. Las Direcciones Generales que

dependían de Rectoría desaparecieron y se integraron a lo que hoy se denominan Coordinaciones Generales, de esta forma se creó la Coordinación de Formación Básica, la Coordinación de Formación Profesional y Vinculación Universitaria , la Coordinación de Posgrado e Investigación, la Coordinación de Cooperación Internacional e Intercambio Académico, la Coordinación de Servicios Estudiantiles y Gestión Escolar, la Coordinación de Información Académica, la Coordinación de Información Académica, la Coordinación de Servicios Administrativos, la Coordinación de Recursos Humanos, y la Coordinación de Planeación y Desarrollo Institucional.

Es importante resaltar, que en el fondo, la reforma trajo consigo nuevas formas de trabajo colegiado y el sustento jurídico, para la creación de las entidades universitarias auxiliares, como fundaciones, asociaciones y fideicomisos cuyo objeto fue incrementar el patrimonio universitario. Así mismo, se establecieron las bases para privilegiar lo académico de lo administrativo, descentralizar decisiones, recursos y responsabilidades, reorganizar las dependencias sustantivas y adjetivas para apoyar y fortalecer las acciones del modelo formativo de los programas educativos de las unidades académicas y por último, pero no menos importante, ampliar la cobertura, mediante la diversificación y ampliación de la oferta educativa de nuestra universidad.

Lo anterior, trajo consigo una estructura similar para cada uno de los campees a cargo de cada vice-rector con el propósito de descentralizar funciones y hacer más eficiente su operación; Por otra parte, la estructura y funciones de las unidades académicas como Facultades e Institutos, también se transforma quedando a cargo de cada una de ellas un Director, un Sub-Director, un Administrador y tres Coordinaciones de Operación, con la consecuente redefinición de funciones de cada uno de ellas, quedando plasmadas en un nuevo documento denominado Reglamento Interno de la Facultad de Contaduría y Administración.

2. JUSTIFICACIÓN

Como parte de ese proceso de reforma y reestructuración administrativa, señalado en párrafos anteriores, la Facultad de Contaduría y Administración dependiente del Campus Tijuana, procedió a diseñar su marco normativo para lo cual el veinte de febrero de dos mil nueve, presento y fue aprobado por el Consejo Universitario el *Reglamento Interno de la Facultad de Contaduría y Administración*, de la Universidad Autónoma de Baja California donde se establecen las bases que regulan la estructura organizacional y algunos aspectos relevantes para la vida interna de la misma, con el propósito de fortalecer sus capacidades académicas y administrativas, mejorar la calidad de su oferta educativa e intensificar las relaciones que mantiene con la sociedad a la que sirve. El contenido de dicho documento quedo organizado en seis títulos, dedicados consecutivamente a: disposiciones generales; integración y estructura organizacional de la Facultad; servicios estudiantiles, de vinculación y otros servicios de la unidad académica; apoyos académicos de la Facultad; reconocimientos, responsabilidades y sanciones, y por último, el de las modificaciones al reglamento.

En las disposiciones generales se enuncian políticas institucionales que están dirigidas a lograr la pertinencia y calidad de los servicios educativos que presta la Facultad, entre las que se mencionan: la necesidad de contar con el Manual de Organización y Procedimientos se consoliden, afinen y articulen las funciones de la Facultad, los procesos y procedimientos que se dan en las distintas áreas de trabajo, facilitando el orden y la normalización de la operación adjetiva de la misma.

El Título Segundo, del citado documento, de describen las normas tendientes a regular la integración y estructura organizacional de la Facultad, donde se precisa que la estructura organizacional de la Facultad estará encaminada a hacer viable el cumplimiento de su misión institucional y a apoyar la calidad de los servicios educativos que presta, privilegiando las funciones académicas sobre las administrativas, así como la generación de un clima organizacional de eficiencia y mejora continua.

En dichos preceptos se establece, que el Director, será apoyado en el ejercicio de sus funciones por el subdirector y el administrador, así como por los coordinadores de Áreas Académicas y los responsables de áreas específicas - como lo previene el Estatuto General de la Universidad, los primeros son nombrados y removidos por el director con aprobación del rector, y los segundos son nombrados y removidos directamente por el director.

Por lo que hace al subdirector, se determina que le apoyara en las actividades relacionadas con las funciones sustantivas de la unidad académica, mientras que al administrador se le hace responsable de las funciones operativas , tareas de gestión administrativa de la misma. En este punto, se establece como requisito para el cargo de administrador, el contar con experiencia en las áreas básicas de la administración, sin que para ello sea indispensable ser miembro del personal académico de la Facultad.

En el artículo 12, del capítulo II, se establece que las actividades de la Facultad se orientarán a cumplir con la misión, visión, objetivos y metas contenidas en el Plan de Desarrollo y en el programa operativo anual de la misma, de conformidad con el Reglamento de Planeación de la Universidad. En el artículo 13 se señala que director autorizará el manual de la Facultad, con la aprobación del Consejo Técnico, en el cual se especificarán la estructura organizacional, las funciones que le corresponde a cada área de trabajo, diagramas de flujo y los formatos, bajo los lineamientos del presente reglamento. En este sentido, el artículo 29 establece, entre otras cosas, que son facultades y obligaciones del administrador:

- Efectuar oportunamente la gestión de los recursos materiales y financieros que requiera la Facultad para su funcionamiento, con base en el presupuesto autorizado y sus ingresos propios;
- Vigilar el buen uso y la conservación de las edificaciones e instalaciones de la Facultad, Así como llevar un control de las mismas;

- Facilitar y controlar el uso del mobiliario, del material y equipo didáctico disponibles, para el desempeño de las labores académicas y administrativas;
- Elaborar, junto con el subdirector, el proyecto de presupuesto de la Facultad, y presentarlo al director para su examen y aprobación;
- Llevar el control del ejercicio del presupuesto autorizado, y proporcionar al director un reporte de operación, con la periodicidad que éste lo requiera;
- Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o le sean encomendadas expresamente por el director.

Por lo anterior a efecto de dar cumplimiento a las responsabilidades anteriores, con este trabajo se pretende, en un ejercicio eminentemente aplicativo de los conocimientos adquiridos en el estudio de la maestría en administración, describir las funciones y los procedimientos del Administrador relacionados con la Reposición de Fondo Fijo de Caja, Comprobación de Anticipos y Elaboración de cheque, todo ello con el propósito de sistematizar y eficientar la gestión de recursos, vigilar el ejercicio, aplicación y comprobación de los presupuestos autorizados, así como los controles internos para el uso y conservación de las instalaciones, mobiliario y equipo de la Facultad.

3. OBJETIVO GENERAL

Con base en los párrafos anteriores, en un ejercicio eminentemente práctico de análisis y diseño organizacional, el objetivo general de este trabajo, es revisar y en su caso redefinir en lo particular, las funciones y responsabilidades del puesto de Administrador de la Facultad en el marco de la normatividad institucional, como él es el Reglamento

Interno, pero fundamentalmente la elaboración del Manual de Procedimientos para las siguientes operaciones: Reposición de Fondo Fijo de Caja, Comprobación de Anticipos y elaboración de cheque. Este documento comprenderá en forma sistemática la descripción de cada uno de los pasos y trámites que conllevan dichas actividades, incluyendo los diagramas de flujo que muestren la secuencia lógica de las operaciones, documentos y formatos que se requieren.

CAPITULO II. MARCO TEÓRICO

A. EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

La creación de una estructura, mediante la cual se determinen las jerarquías necesarias y agrupación de actividades homogéneas en funciones y posteriormente en puestos, dentro del grupo social, es un principio general de organización. Este es un principio general, válido tanto en la administración de empresas como en cualquier institución, incluyendo las de educación, afirma Dessler (1994). El mismo autor señala que, la organización nació de la necesidad humana de cooperar. Los hombres se han visto obligados a cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización y de personas capaces que deseen cooperar entre sí, y aún más si todas conocen el papel que deben cumplir y la forma en que sus funciones se relacionan unas con otras.

En el mismo sentido, se dice que con buen personal cualquier organización funcionará trabajarán mucho mas efectivamente Chiavenato (1995) indica que, una estructura de organización debe estar diseñada de manera que sea perfectamente claro para todos quien debe realizar determinada tarea y quien es responsable por determinados resultados; en esta forma se eliminan las dificultades que ocasiona la imprecisión en la asignación de responsabilidades y se logra un sistema de comunicación y de toma de decisiones que refleja y promueve los objetivos de la empresa.

A continuación se enumeran y explican dos elementos de organización que según Chiavenato (1995), una vez comprendidos y asimilados coadyuvaran en una mejor administración:

a) División del trabajo. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas: La primera; (jerarquización) que dispone de las funciones del grupo social por orden de rango, grado o importancia. La segunda;

(departamentalización) que divide y agrupa todas las funciones y actividades, en unidades específicas, con base en su similitud.

b) Coordinación. Es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en desarrollo de los objetivos.

Para Koonts (1988) los tipos de organización pueden ser dos; la organización formal y la organización informal.

La organización formal es la determinación de los estándares de interrelación entre los órganos o cargos, definidos por las normas, directrices y reglamentos de la organización para lograr los objetivos. Sus características son:

- Consta de escalas jerárquicas o niveles funcionales establecidos en el organigrama.
- Es racional.
- Es una de las principales características de la teoría clásica.
- Según Taylor (defensor de este tipo de organización) la organización debe basarse en la división del trabajo y por consiguiente en la especialización del obrero, pretendiendo una organización funcional superespecializada.
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.

Así mismo señala el mismo autor, dentro de la organización formal, pueden presentarse los siguiente esquemas; lineal, funcional, staff y algunas combinaciones entre ellos.

1. ORGANIZACIÓN LINEAL

Es la estructura más simple y más antigua, está basada en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica medieval.

➤ Características

-Posee el principio de autoridad lineal o principio esencial (tiene una jerarquización de la autoridad en la cual los superiores son obedecidos por sus respectivos subalternos), muy defendida por Fayol en su teoría clásica de la administración.

-Tiene Líneas formales de comunicación, únicamente se comunican los órganos o cargos entre sí a través de las líneas presentes del organigrama excepto los situados en la cima del mismo.

-Centralizar las decisiones, une al órgano o cargo subordinado con su superior, y así sucesivamente hasta la cúpula de la organización.

-Posee configuración piramidal a medida que se eleva la jerárquica disminuye el número de cargos u órganos.

➤ Ventajas

-Estructura sencilla y de fácil comprensión.

-Delimitación nítida y clara de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados.

-Facilidad de implantación.

-Estabilidad considerable.

-Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas.

➤ Desventajas

-La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden conducir a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal.

-No se responde de manera adecuada a los cambios rápidos y constantes de la sociedad moderna.

-Está basada en la dirección única y directa, puede volverse autoritaria.

-Enfatiza en la función de jefatura y de mando y la exagera, pues supone la existencia de jefes capaces de hacerlo y saberlo todo.

-La unidad de mando hace del jefe un generalista que no puede especializarse en nada (la organización lineal impide la especialización).

-A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión, en especial en los niveles altos de la organización.

➤ Campo de aplicación

-Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas.

-Cuando la organización está comenzando su desarrollo.

-Cuando las tareas llevadas a cabo por la organización están estandarizadas, son rutinarias y tienen pocas modificaciones.

-Cuando la organización tiene vida corta y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del mismo.

-Cuando la organización juzga más interesante invertir en consultoría externa u obtener servicios externos, que establecer órganos internos de asesoría.

2. ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

Es el tipo de estructura organizacional, que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea.

➤ Características

-Autoridad funcional o dividida: es una autoridad sustentada en el conocimiento. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa.

-Línea directa de comunicación: directa y sin intermediarios, busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

-Descentralización de las decisiones: las decisiones se delegan a los órganos o cargos especializados.

-Énfasis en la especialización: especialización de todos los órganos a cargo.

➤ Ventajas

-Máxima especialización.

-Mejor suspensión técnica.

-Comunicación directa más rápida.

-Cada órgano realiza únicamente su actividad específica.

➤ Desventajas

-Pérdida de la autoridad de mando: la exigencia de obediencia y la imposición de disciplina, aspectos típicos de la organización lineal, no son lo fundamental en la organización funcional.

-Subordinación múltiple: si la organización funcional tiene problemas en la delegación de la autoridad, también los presenta en la delimitación de las responsabilidades.

-Tendencia a la competencia entre los especialistas: puesto que los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, tienden a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque.

-Tendencia a la tensión y a los conflictos en la organización: la rivalidad y la competencia, unidas a la pérdida de visión de conjunto de la organización pueden conducir a divergencias y a la multiplicidad de objetivos que pueden ser antagónicos creando conflictos entre los especialistas.

-Confusión en cuanto a los objetivos: puesto que la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien

informar de un problema. Esa duda genera contactos improductivos, dificultades de orientación y confusión en cuanto a los objetivos que deben alcanzar.

➤ Campo de aplicación

-Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien compenetrado, que reporta ante un dirigente eficaz y está orientado hacia objetivos comunes muy bien establecidos y definidos.

-Cuando en determinadas circunstancias, y solo entonces, la organización delega durante un período determinado autoridad funcional a algún órgano especializado.

3. ORGANIZACIÓN LÍNEA-STAFF

Es el resultado de la combinación de la organización lineal y la funcional para tratar de aumentar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas formando la llamada organización jerárquica-consultiva.

Criterios para diferenciar Línea y Staff

a) Relación con los objetivos de la organización: En lineal, las actividades están directa e íntimamente ligadas a los objetivos de la organización o el órgano del cual forman parte, mientras que las actividades del staff solo están asociadas están asociadas.

Generalmente todos los órganos de línea están orientados hacia el exterior de la organización donde se sitúan sus objetivos, mientras que los órganos de staff están orientados hacia dentro para asesorar a los demás órganos, sean de línea o de staff.

b) Tipos de autoridad: el área de línea tiene autoridad para ejecutar y decidir los asuntos principales de la organización. El área de staff no necesita esa autoridad, ya que ésta es ejercida sobre ideas o planes. Su actividad consiste en

pensar, planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados.

El hombre de la línea necesita el staff para desarrollar sus actividades, mientras que el hombre del staff necesita la línea para aplicar sus ideas y planes.

La organización línea-staff es la evolución de la jerarquía funcional frente a la división del trabajo en la organización.

Las principales funciones del staff son:

1. Servicios.
2. Consultoría y asesoría.
3. Monitoreo.
4. Plantación y control.

Características de la organización Línea-Staff

Las funciones del staff pueden existir en cualquier nivel de una organización desde el más bajo al más alto.

Existe una separación entre órganos operacionales (ejecutivos), y órganos de apoyo (asesoría), en el cual los órganos especializados y grupos de especialistas aconsejan a los jefes de línea respecto de algunos aspectos de sus actividades.

El Staff no puede obligar a los demás órganos a que acepten sus servicios y recomendaciones, por cuanto no tiene autoridad de línea, sino de asesoría y prestación de servicios especializados.

En la función de estructura lineal con la estructura funcional, cada órgano responde ante un solo y único órgano superior; es el principio de la autoridad única. En la de Staff la coexistencia de las líneas formales de comunicación produce una conciliación entre superiores y subordinados.

Ventajas

- Asegura asesoría especializada e innovadora, y mantiene el principio de la autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas

- La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no afectan las ventajas que ofrece.
- El asesor de staff es generalmente un técnico con preparación profesional, mientras que el nombre de línea se forma en la práctica.
- El asesor generalmente tiene mejor formación académica, pero menor experiencia.
- El personal de línea puede sentir que los asesores quieren quitarle cada vez mayores porciones de autoridad para aumentar su prestigio y posición.
- Al planear y recomendar, el asesor no asume responsabilidad inmediata por los resultados de los planes que presenta.
- Dado que la asesoría representa costos elevados para la empresa, el personal de línea siempre se preocupa por los resultados financieros de la contribución del staff a las operaciones de la empresa, lo cual conduce a que los asesores presenten muchos planes e ideas para justificar su costo. Ese conflicto puede ser dañino cuando provoca acciones negativas o de sabotaje, pero también puede ser muy útil.
- Dificultad en la obtención y el mantenimiento del equilibrio dinámico entre la línea y staff.

Campo de aplicación

La organización línea-staff ha sido la forma de organización más ampliamente aplicada y utilizada en todo el mundo.

Hay una tendencia a considerar la organización y la departamentalización como fines en sí mismos y a medir la eficacia de las estructuras organizacionales en términos de claridad de su número y eficacia.

Sin embargo, a mayor número, mayores niveles y a mayores niveles mayores costos. Es decir a medida que aumenta el número de departamentos, se destinan cada vez más esfuerzo y dinero a su administración, debido a los gerentes adicionales, el staff que los asesora y la necesidad de coordinar sus actividades interdepartamentales, sin olvidar los costos de las instalaciones para ese personal.

Por otra parte, los niveles departamentales complican la comunicación. Una empresa con muchos niveles tiene mayores dificultades para comunicarse. Objetivos, planes y políticas en sentido descendente por la estructura organizacional, que aquella en que el gerente general se comunica directamente con sus empleados.

Por último, la existencia de numerosos departamentos y niveles complica la planeación y el control. Un plan que puede estar bien definido y completo en el nivel superior pierde coordinación y claridad a medida que es subdividido en los niveles inferiores. El control se vuelve más difícil conforme se agregan niveles y gerentes, mientras que al mismo tiempo las complejidades de la planeación y las dificultades de la comunicación hacen más importante este control. Así, el principio del tramo de control establece que tiene un límite el número de subordinados que un gerente puede supervisar eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de los factores subyacentes que afectan la dificultad y los requerimientos de tiempo de la administración.

Existen varios factores que influyen materialmente en el número subordinados o amplitud de niveles del tramo de control.

1. Capacitación del subordinado.

Cuanto mejor sea la capacitación, menor será el impacto de las relaciones necesarios entre superior y subordinado.

Los subordinados bien capacitados no solo requieren menos tiempo del gerente, sino también menos contacto con él.

2. Claridad de la delegación de autoridad.

Aunque la capacitación permite a los gerentes reducir la frecuencia y la duración de contactos que consumen tiempo, la causa principal de la gran carga de tiempo en las relaciones entre superior y subordinado ha de buscarse en una organización mal diseñada y confusa.

Si un administrador delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida un subordinado bien capacitado puede llevarla a cabo con un mínimo de tiempo y atención por parte del superior.

3. Claridad de los planes.

Gran parte del carácter del trabajo de un subordinado queda definido por los planes a llevar a cabo, si están bien estructurados, si se ha delegado la autoridad para llevarlos a cabo y el subordinado comprende lo que se espera, se necesitará menos supervisión.

4. Uso de estándares objetivos.

Un gerente debe averiguar, por observación personal o mediante normas objetivas si los planes se están cumpliendo.

5. Rapidez de cambio.

Esta es una determinante importante ya que pueden formularse políticas y mantener la estabilidad de las mismas.

6. Técnicas de comunicación.

La eficacia con la cual se usen las técnicas de comunicación también influye en el tramo de control. La habilidad de comunicar planes e instrucciones con claridad y de modo conciso también tiende a acrecentar el tramo de un gerente.

Uno de los placeres de ser subordinado es tener superiores que puedan expresarse bien.

7. Contacto personal necesario.

Un gerente puede descubrir que es valioso y estimulante para los subordinados reunirse y discutir problemas que muchas veces no pueden manejarse con informes escritos, menos, declaraciones de políticas, documentos de planeación u otras y necesitan reuniones personales.

8. Variación por nivel organizacional.

En varios proyectos de investigación se descubrió que el tamaño del tramo más eficaz difiere de acuerdo al nivel organizacional.

9. Otros factores.

Así mismo existen otros factores que pueden ser determinantes, como: un gerente competente y capacitado puede supervisar eficazmente a más personas que uno que carezca de estos atributos.

Otro factor sería la actitud positiva de los subordinados hacia la aceptación de responsabilidad, así como su buena disposición a correr riesgos razonables.

Por su parte Terry (1984) establece que los departamentos de una organización se pueden estructurar, formalmente, en tres formas básicas: por función, por producto/mercadeo o en forma de matriz.

a) Organización Funcional

La organización por funciones reúne, en un departamento, a todos los que se dedican a una actividad o a varias relacionadas, que se llama funciones. Este tipo de organización, señala el autor, es probable sea la forma más lógica y básica de departamentalización. La usan primordialmente las pequeñas empresas que ofrecen una línea limitada de productos, porque aprovecha con eficiencia los recursos especializados. Facilita mucho la supervisión, pues cada gerente sólo debe ser experto en una gama limitada de habilidades. Además facilita el movimiento de las habilidades especializadas, para poder usarlas en los puntos donde más se necesitan.

b) Organización Por Producto/Mercadeo

La organización por producto/mercadeo, con frecuencia llamada organización por división, reúne en una unidad de trabajo a todos los que participan en la producción y comercialización de un producto o un grupo relacionado de productos, o a todos los que tratan con cierto tipo de cliente.

Cuando la departamentalización de una empresa se torna demasiado compleja para coordinar la estructura funcional, la alta dirección, por regla general, creará divisiones semiautónomas. En cada división, los gerentes y los empleados diseñan, producen y comercializan sus propios productos.

La organización por producto/mercadeo puede seguir uno de tres patrones: división por producto, división geográfica o por territorios, que es usada por empresas de servicios, financieras y otras no fabriles, la división por cliente, en que la organización se divide de acuerdo con los diferentes usos que los clientes dan a los productos.

c) Organización Matricial

La estructura matricial, es en ocasiones llamada sistema de mando múltiples. Una organización con una estructura matricial cuenta con dos tipos de estructura al mismo tiempo –funcional y por proyecto-. Los empleados tienen, de hecho, dos jefes; es decir, trabajan con dos cadenas de mando. Una cadena de mando es la de funciones o divisiones, o sea el tipo que se diagrama en forma vertical. El segundo es una disposición horizontal que combina al personal de diversas divisiones o departamentos funcionales para formar un equipo de proyecto o negocio, encabezado por un gerente de proyecto a un grupo, que es experto en el campo de especialización asignado al equipo.

Con frecuencia, la estructura matricial es un medio eficiente para reunir las diversas habilidades especializadas que se requieren para resolver un problema complejo. Otra ventaja de la estructura matricial es que concede a la organización una gran flexibilidad para ahorrar costo. Como a cada proyecto sólo se le asigna la cantidad exacta de personas que se necesitan, se evita la duplicación innecesaria.

Una desventaja es que no todo el mundo se adapta bien al sistema matricial. Los miembros del equipo, para ser efectivos, deben contar con buenas habilidades interpersonales, ser flexibles y cooperativos.

Koontz (1988) cita que Mintzberg describe otros criterios de diseño organizacional, tales como; el tecnológico, el ambiental y el de reestructuración.

El autor señala que el diseño organizacional basado en la "Tecnología de las Tareas" surgió en los años sesenta y se refiere a los diferentes tipos de tecnología de producción que implica la producción de diferentes tipos de productos. Los estudios clásicos realizados a mediados de los años sesenta por Joan Woodward y sus colegas arrojaron que las tecnologías de las tareas de una organización afectaban tanto su estructura como su éxito. El equipo de Woodward dividió alrededor de 100 empresas británicas fabriles en tres grupos, de acuerdo con sus respectivas tecnologías para las tareas: uno, producción unitaria y de pequeñas partidas, dos, producción de grandes partidas y en masa, y 3, producción en procesos.

La producción unitaria se refiere a la producción de artículos individuales, producidos de acuerdo con las especificaciones del cliente; por ejemplo, la ropa hecha a medida. La tecnología usada para la producción unitaria es la menos compleja porque los artículos son producidos, en gran medida, por artesanos individuales. La producción de partidas pequeñas se refiere a productos hechos en cantidades pequeñas y en etapas independientes, tal como las partes de máquinas que más adelante se ensamblarán. La producción de partidas grandes y en masa se refiere a productos fabricados en gran cantidad, en ocasiones en línea de ensamble (por ejemplo, los chips de computadoras). La producción en procesos se refiere a la producción de materiales que se venden por peso o volumen, como las sustancias químicas o las drogas. Estos materiales suelen ser producidos con equipos sumamente complejos que trabajan en forma continua.

Los estudios de Woodward condujeron a tres conclusiones generales. En primer término, cuanto más compleja la tecnología (desde la producción unitaria a la de proceso), tanto mayor la cantidad de gerentes y de niveles administrativos. En otras

palabras, las tecnologías complejas conducen a estructuras altas para las organizaciones y requieren una supervisión y coordinación.

En segundo término, el tramo de la administración para los gerentes de primer nivel aumenta conforme se pasa de la producción unitaria a la de masa, pero disminuye cuando se pasa de la de producción en masa a la de procesos. Debido a que los empleados de los niveles bajos, tanto en empresas de producción unitaria como de procesos, suelen realizar un trabajo muy especializado, tienden a formar grupos de trabajo pequeños, haciendo que el tramo estrecho sea inevitable. Por el contrario, la gran cantidad de obreros de la línea de ensamble que efectúan tareas similares puede ser supervisada por un solo gerente.

En tercer término, conforme aumenta la complejidad tecnológica de la empresa, aumenta su personal burocrático y administrativo, porque los gerentes necesitan ayuda para el papeleo y el trabajo no relacionado con la producción, para poder concentrarse en tareas especializadas. Asimismo, el equipo complejo requiere más mantenimiento y programación, además los dos generan más papeleo.

Los estudios de Woodward fueron prueba de la influencia de la tecnología en la estructura organizacional. Otras investigaciones han sugerido que el impacto de la tecnología en la estructura es mayor en el caso de las empresas más pequeñas (que las empresas estudiadas por Woodward tendían a ser). En el caso de las empresas grandes, parece que el impacto de la tecnología se siente, principalmente, en los niveles más bajos de la organización.

Cita el mismo autor que Burns y Stalker desarrollaron un enfoque denominado de "Ambiente Organizacional" para diseñar organizaciones que incorporaran el ambiente de la organización. Menciona que ellos desarrollaron dos sistemas de organización: el mecanicista y el orgánico; El sistema mecanicista lo definen como aquel en que las actividades de la organización se descomponen en tareas especializadas, separadas. Los objetivos para cada persona y unidad son definidas, con toda precisión, por gerentes de niveles más altos y siguiendo la cadena de mando burocrática clásica.

En el orgánico se concede menos importancia al hecho de aceptar órdenes de gerentes o de girar órdenes para los empleados, los miembros se comunican con todos los niveles de la organización para obtener información y asesoría. En este esquema es probable que las personas trabajen en forma de grupo y en equipo.

Señala que los mismos autores, después de diversos estudios llegaron a la conclusión que el sistema mecanicista era más conveniente para un ambiente estable, mientras que el orgánico era más conveniente para uno turbulento. Las organizaciones en ambientes cambiantes, con toda probabilidad, usan alguna combinación de ambos.

En resumen, en un ambiente estable la especialización de habilidades es conveniente, ya que, es probable que cada miembro repita la misma tarea. En un ambiente turbulento los trabajadores se deben definir de manera constante para enfrentarse al mundo siempre cambiante, incluso en estos tipos de ambiente existe la tendencia a procurar una disminución de la organización para convertirse en estructuras más delgadas y flexibles, que puedan responder con más agilidad al ritmo de cambios de los mercados mundiales.

En años recientes, los gerentes de muchas organizaciones han practicado este tipo de proceso de diseño organizacional que concede enorme importancia a las condiciones del entorno de sus organizaciones. Este tipo de toma de decisiones se conoce, en general, con el nombre de “outsizing” o para ser más descriptivos, una *reducción de tamaño*.

Los gerentes de muchas empresas adoptaron estructuras burocráticas para sus organizaciones cuando los tiempos eran más estables, cuando las empresas dominaban sus respectivos ambientes y cuando los supuestos sobre el crecimiento económico sostenido surgían con regularidad. Por lo tanto las grandes empresas desarrollaron burocracias de muchos niveles, que con el tiempo, resultaron excesivamente onerosas cuando se necesitaron respuestas rápidas, en tiempos que cambiaban a toda velocidad. Por otro lado, los avances tecnológicos de largo alcance obligaron a los directivos de compañías muy burocratizadas a adoptar estructuras menos jerárquicas, para poder adaptarse más a sus ambientes. Los conceptos más

importantes del presente son, eficiencia, productividad y calidad y las organizaciones han optado por estructuras más ligeras y flexibles que pueden responder con mayor facilidad al ritmo de los cambios de los mercados mundiales.

B. ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS

Se dice, que los puestos de trabajo constituyen, la esencia misma de la productividad de la organización. Por lo anterior el diseño y definición de cada uno de ellos, constituye la primera fase del proceso de organización y tecnificación de cualquier entidad y para ello es necesario contar con información suficiente de los objetivos organizacionales y de las actividades que se requieren para alcanzarlos. Ningún proceso de selección y contratación de personal sería posible si aun no se determinan las funciones que se espera desempeñe, y menos cualquier proceso de capacitación.

Según lo establece Dessler (1994), cualquier intento de organización inicia con el análisis y descripción de puestos, que el mismo autor describe como: El proceso que determina, mediante la observación y el estudio de los componentes de un puesto específico sus responsabilidades, capacidades, requisitos físicos y mentales exigidos, así como los riesgos que conlleva y las condiciones ambientales en las cuales se desenvuelve. El mismo autor, establece que el análisis de puestos es la herramienta para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización es más importante identificar la función al puesto a través de su análisis para obtener, evaluar, organizar la información y establecer las funciones, tareas y actividades desempeñadas por cada cargo. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si se carece de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no pueden encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni establecer niveles salariales de acuerdo con el mercado.

El puesto de trabajo determina en gran medida el rol que las personas juegan en las organizaciones. Esto hace que se espere un determinado comportamiento en un individuo por el simple hecho de ocupar un puesto de trabajo específico.

Cuando las competencias, habilidades y conocimientos de una persona coinciden con las requeridas por el puesto de trabajo y además sus intereses, deseos, estilos de vida etc. son compatibles con las características del puesto, las expectativas de éxito son óptimas ya que promueven el alto desempeño.

En el mismo sentido Wether (1996) señala que el proceso de organización inicia con el análisis y descripción de puestos. Para ello hace una serie de consideraciones, mismas que a continuación se describen:

1. Obtención de información para el análisis de puestos

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como: la misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

a) Identificación de puestos. Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

b) Desarrollo del cuestionario. Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- Identificación y actualización: se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la

última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.

- Deberes y responsabilidades: muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- Aptitudes humanas y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Así mismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- Niveles de desempeño: en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

c) Obtención de datos. El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- Entrevistas: el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- Comités de expertos: aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es

especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

- Bitácora del empleado: una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- Observación directa: este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- El método ideal: flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

2. Aplicaciones de la información sobre análisis de puestos

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

Descripción de puestos:

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

-Datos básicos: una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):

-Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.

-Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.

-Localización departamento, división, turno) del puesto.

-Jerarquía, para establecer niveles de compensación.

-Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.

-Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.

-Resumen del puesto: después de la sección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.

-Condiciones de trabajo: no sólo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras características.

-Aprobaciones: las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

Especificaciones del puesto:

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto. No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

Niveles de desempeño:

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas de corrección y retroalimentación.

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

3. El sistema de información sobre los recursos humanos

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

Organización de la base de datos:

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

Diseño de puestos.

Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización. Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño, con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

Elementos organizativos del diseño de puestos:

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a Ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

Flujo de trabajo. Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

Prácticas laborales. Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.

Elementos del entorno en el diseño de puestos:

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

Habilidad y disponibilidad de los empleados. Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que pueden proveer el mercado.

Demandas del entorno social. El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

Elementos conductuales en el diseño de puestos:

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de

carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- Autonomía – responsabilidad por el trabajo. Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos. La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.
- Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor. El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- Significado de la tarea. Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- Retroalimentación – información sobre el desempeño. Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

4. El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia

Aumentar los aspectos conductuales quizás repercuta en la eficiencia. En este sentido, no existe una solución unívoca. Los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

La productividad y la especialización:

La creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado,

sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en productividad.

La satisfacción y la especialización:

Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción. Los puestos sin especialización requieren períodos largos de adaptación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede cierto punto, sin embargo, la satisfacción decrece debido a la falta de autonomía, variedad e Identificación con la tarea.

La productividad continúa en ascenso sólo si las ventajas de la especialización superan las ventajas de la falta de satisfacción.

Aprendizaje y especialización:

Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender. Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

Rotación y especialización:

Aunque un trabajo especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con esas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales, puede reducirlas.

Técnicas para el nuevo diseño de puestos.

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el Puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

Especialización insuficiente:

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.

Especialización excesiva:

A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:

- Rotación de labores. Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.
- Inclusión de nuevas tareas. Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía

mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.

- Enriquecimiento del puesto. Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución. El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

- Compensación equitativa y justa.
- Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Creación de canales de capacitación y desarrollo.
- Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
- Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

El proceso de análisis de puestos:

1. Entrevista inicial con el supervisor inmediato del puesto.
2. Entrevista con el ocupante del puesto.
3. Observación:
 - a) De la ejecución del puesto.
 - b) De los materiales y el producto que ahí se maneja.
 - c) De la maquinaria y el equipo que utiliza.
 - d) Del medio ambiente.
4. Elaboración de un borrador de la descripción y especificación del puesto.
5. Presentación del borrador al supervisor inmediato, para que lo apruebe o sugiera Codificaciones.
6. Posible rectificación o revisión del proceso analítico.
7. Elaboración definitiva de la descripción y especificación del puesto.

Recopilación de la información:

Algunas recomendaciones para realizar la entrevista.

- a) Presentares, exponga brevemente el motivo de su visita, haciendo referencia a la información por medio de la campaña motivacional debió recibir el entrevistado.
- b) Préstese a contestar, o bien ampliar los puntos que desee el entrevistado a fin de lograr su confianza y buen estado de ánimo.
- c) Trate de seguir el orden de su cuestionario sin embargo si considera que el cambiarlo ayuda a su resolución, hágalo así.
- d) Formule sus preguntas claramente, si es necesario, adecue las preguntas a su entrevistado, mientras no cambie el sentido de la misma. Ayude a entender la pregunta, pero nunca ayude a contestarla.
- e) No sugiera ningún tipo de respuesta, pues estaría dejando sin valor la información recibida.

- f) Cuando exista una pregunta no anote la respuesta hasta que haya verificado que es precisamente la que quiere decir el entrevistado.
- g) Escuche con atención y muestre interés por lo que contesta el entrevistado, aliéntelo.
- h) No haga exclamaciones, gestos, ni se ría de las respuestas que pudiera darle, pues estropearía el clima adecuado para la entrevista.
- i) Absténgase de hacer comentarios sobre el resultado del estudio, la valía del puesto, o bien hacer promesas sobre sus efectos.
- j) Asegúrese de que el entrevistado pueda verificar su descripción antes de dar por terminada la entrevista.
- k) No olvide que esta técnica se refiere al puesto, no a la persona que lo ocupara. Se trata de analizarlo separadamente de su titular, pues pudiera ser el adecuado o bien superarlo o resultar por arriba de sus posibilidades.

Principios que rigen la elaboración de las descripciones y especificaciones:

1. Trata de exponer los deberes implicados, en una manera ordenada y lógica. Siempre que existe un ciclo bien definido de trabajo, se pueden describir las obligaciones comprendidas en un orden correcto y cronológico. Es común expresar los deberes agrupados por su frecuencia y denotados por su importancia.
2. Exponga con claridad y concisión cada requisito por separado, sin caer en detalles minuciosos que conviertan la descripción en un análisis de tiempo y movimientos.
3. Empiece cada frase con un verbo activo y funcional como: “examina”, “ejecuta”, “utiliza”, etc.
4. Use términos cuantitativos siempre que sea posible. En vez de “empuja un carretón cargado”, diga: “empuja un carretón con planchas de acero que pesan entre 100 y 300 Kilogramos”.
5. Evite las vaguedades; use términos concretos. En vez de decir que un operario hace “modelos” diga, que el operario “modela las matrices utilizando instrumentos para trabajar madera y herramientas de mano adecuadas”.

6. Exponga los deberes como tales, posponiendo la formulación de requerimientos para la “especialización”. Diga, sin embargo: “manipula una calculadora automática Friden”, en lugar de anotar: “debe ser capaz de manipular una calculadora automática”.
7. Evite toda la generalización. En lugar de decir “está encargado del almacén” especifique todas las actividades que debe realizar para tal efecto. Evite utilizar palabras como “atiende”, “maneja”, “prepara”, etc., a menos que a continuación de ella se pueda aclarar su significado exacto. “Maneja formas de contabilidad”, debe sustituirse, en todo caso por: “maneja las pólizas de contabilidad”, debe sustituirse, en todo caso, por: “Maneja las pólizas de diario y caja, para su debido archivo”.
8. Siempre que sea posible indique o haga una estimación del porcentaje del tiempo total que requiere cada actividad, especificando si los deberes que comprenden son frecuentes, habituales, incidentales, etc.
9. La palabra “puede”, no debe emplearse cuando se refiere a la ejecución de determinadas obligaciones. “Puede sustituir a su jefe cuando este se ausente”; si esto es una actividad normal decir “sustituye a su jefe cuando este se ausenta”.

En general, no conviene tipificar por completo las descripciones y especificaciones de los puestos, porque con ello se consigue darle una inflexibilidad que indudablemente entorpece la libre expresión de opiniones respecto a los rasgos más destacados de la tarea de describir; sin embargo, cuanto mayor sea la adhesión a los principios esbozados en los párrafos anteriores, mas fácil resultará la preparación y aplicación de las descripciones y especificaciones.

C. EL PROCESO DE ORGANIZACIÓN

➤ Diseño de la estructura organizacional.

El diseño organizacional es un proceso en el cual los directivos toman decisiones para elegir la estructura organizacional adecuada para la estrategia de la organización y el entorno en el cual los miembros de la organización ponen en práctica dicha estrategia. Por lo tanto, el diseño organizacional atiende dos aspectos al mismo tiempo: el interior

y el exterior de la organización. Así mismo hay que considerar que debido a que las estrategias y los entornos cambian con el tiempo, el diseño de las organizaciones es un proceso de prueba y error, pero permanente.

A través del proceso de agrupar y reagrupar en unidades es construida la jerarquía de la organización y en consecuencia el sistema de autoridad formal. El organigrama es la representación gráfica de esta jerarquía es decir, es el resultado del proceso de agrupamiento. El agrupamiento puede ser visto como un proceso de sucesivas uniones. Las posiciones individuales son agrupadas en grupos de subunidades; estas son, a su vez, agrupadas en grupos más grandes o unidades; etc., hasta que toda la organización está contenida en el grupo final. Por ejemplo, los soldados son agrupados en patrullas, las patrullas en pelotones, los pelotones en compañías, las compañías en batallones, y así sucesivamente a través de regimientos, brigadas y divisiones, hasta el agrupamiento final en ejércitos.

El diseño organizativo puede proceder del siguiente modo, al menos en principio. Dadas las necesidades totales de la organización el diseñador bosqueja todas las tareas que deben realizarse. Este es esencialmente un procedimiento "de arriba hacia abajo", de necesidades generales a tareas específicas. Él o ella combinan estas tareas en posiciones de acuerdo al grado de especialización deseado, y determina cuán formalizada debe ser cada una, así como también el tipo de capacitación y adoctrinamiento que debe requerir. El próximo paso es construir la estructura, primero determinando que tipos y cuantas posiciones deben ser agrupadas en las unidades de primer orden, y luego que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas, hasta que se completa la jerarquía. Este último paso es por supuesto un procedimiento "de abajo hacia arriba", de tareas específicas a la jerarquía total. Finalmente, la estructura es llenada y los poderes de decisión asignados.

Como se notó, este es el procedimiento en principio, en la práctica, el diseñador organizativo toma muchos atajos, revirtiendo el procedimiento de arriba hacia abajo o viceversa. Por ejemplo, él comienza típicamente con un conocimiento de estructuras específicas, y así puede a menudo moverse directamente de misiones a unidades. El diseñador de una estructura castrense no necesita trabajar hasta abajo I nivel de

soldado y luego retroceder al nivel de arma. En vez de esto, él mueve las divisiones o armas directamente, como bloques fijos en el organigrama. De la misma forma, unidades de arriba hacia abajo, como cuando los soldados que estaban agrupados en pelotones para entrenamiento general son luego divididos en patrullas para entrenamiento de campaña. En otras palabras, pocas veces se lleva a cabo el diseño de organización en el vacío, en general, se procede con conocimiento de estructuras pasadas.

La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos.

La eficiencia es una parte central de la administración. Se refiere a la relación entre esfuerzos y resultados, si obtienes más producto de un esfuerzo determinado, habrás incrementado la eficiencia. Asimismo, si puedes obtener el mismo resultado con, menos esfuerzo, habrás incrementado la eficiencia, la administración por lo tanto, se preocupa por minimizar los costos de los recursos.

No es suficiente con ser meramente eficiente, la administración también debe completar actividades esto es, busca la eficacia. Cuando los administradores alcanzan las metas de sus organizaciones, decimos que son eficaces, entonces la eficiencia se refiere a los medios y la eficacia a los resultados.

La eficiencia y la eficacia se interrelacionan, en consecuencia, la administración no solo se ocupa de lograr que se realicen las actividades (eficacia), sino también de que se haga con la mayor eficiencia posible.

A principios del siglo veinte, un industrial francés llamado Henry Fayol afirmó que la administración realiza cinco funciones administrativas: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Siendo la función administrativa de organizar, igual de importante que el resto, le corresponde el diseño de la estructura de la empresa, incluyendo la determinación de las tareas a realizar, quién las debe realizar, cómo se agrupan las tareas, quién reporta a quién y dónde se toman las decisiones.

➤ Estructura Organizacional

El propósito de una estructura organizacional es contribuir a la creación de un entorno favorable para el desempeño humano. Se trata de un instrumento administrativo, no de un fin en sí mismo. Aunque en la estructura deben definirse las tareas por realizar, los papeles establecidos de esta manera deben diseñarse tomando en cuenta las capacidades y motivaciones del personal disponible.

El diseño de una estructura organizacional eficaz no es una tarea administrativa sencilla.

Lograr que las estructuras sean acordes con las situaciones prevalecientes, lo que supone al mismo tiempo la definición del tipo de labores por ejecutar y el hallazgo de las personas indicadas para realizarlas, genera numerosos problemas en las organizaciones.

D. EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Para que un manual de organización cumpla satisfactoriamente con el objetivo para el cual fue creado es necesario que se difunda entre el personal y se fomente su utilización, no solo por el analista responsable de su elaboración y actualización, sino por quienes están al mando de las unidades administrativas ya sea de unidades académicas institutos coordinaciones etc. ya que son los indicados para fomentar y vigilar la actualización y cumplimiento de lo establecido en el manual de organización por estar en contacto directo con el personal sea este administrativo y/o académico y del cual son responsables en primera instancia.

En síntesis, la eficacia de un manual de organización no depende única y exclusivamente de la capacidad, criterio y preparación del analista sino también de la participación de los usuarios del manual de organización si se toma en cuenta que dicho manual se revisa y actualiza con base en las entrevistas, consultas y sugerencias de los mismos usuarios, que son al fin de cuenta los que salen beneficiados al contar con una verdadera guía de trabajo que contribuya a orientar y

normar las actividades de cada una de las personas que forman la comunidad universitaria desde el puesto de mayor jerarquía hasta el más bajo.

➤ La importancia y objetivo del manual de organización.

Es un instrumento de información y un auxiliar efectivo en la capacitación para el personal que ingresa por primera vez a la universidad, además de contribuir hacer una importante guía de trabajo incluso para quienes se encuentran familiarizados con el trabajo tomando en cuenta los constantes cambios que se dan como consecuencia del crecimiento y desarrollo de la universidad.

Además de lo anterior, en el manual de organización se definen claramente otros aspectos importantes como son: la estructura organizacional, objetivo principal, nombre de los puestos que integran dicha estructura relación que guardan entre si los diferentes niveles que la componen, funciones que realiza cada puesto, procedimientos establecidos llevados a cabo, formas utilizadas y la explicación de su llenado son algunas de las cosa más relevantes que contempla el manual de organización.

El manual de organización permite alcanzar los siguientes objetivos:

Precisar las funciones y objetivos encomendados a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades.

Evitar duplicidad de funciones y detectar omisiones

Coadyuvar la ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

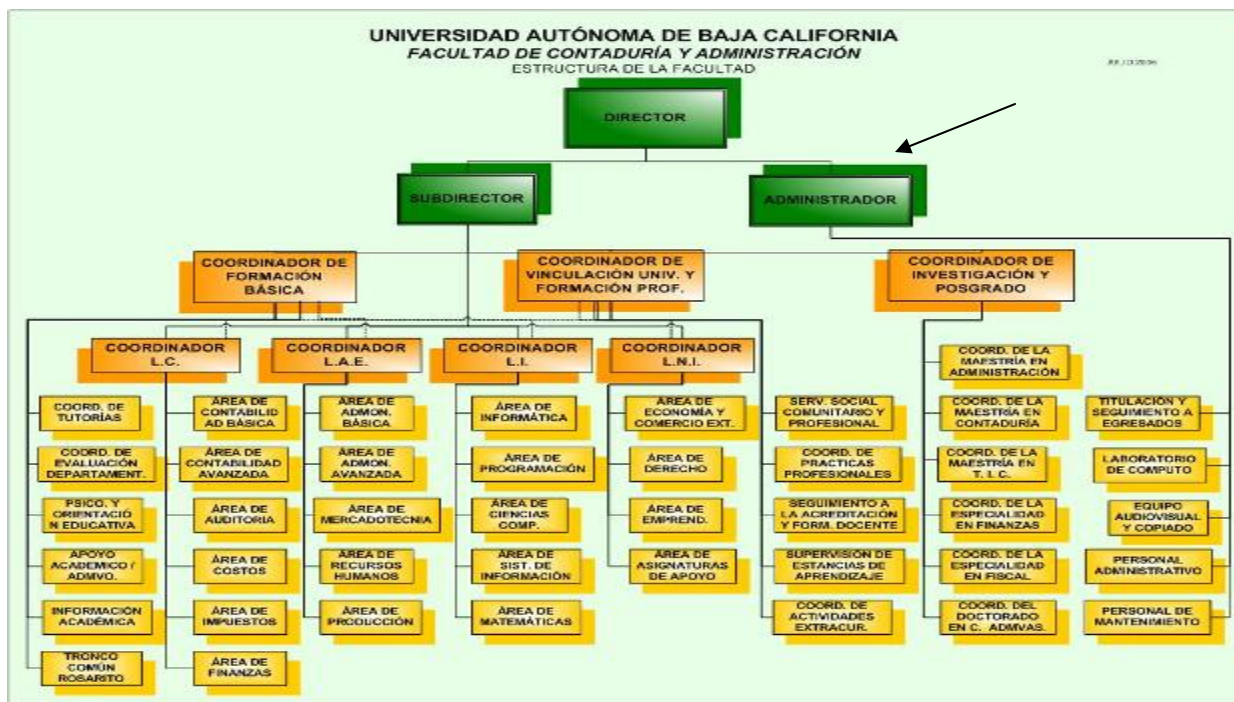
Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de modernización administrativa.

Auxiliar en la selección y capacitación del personal.

En resumen la revisión de esta literatura, sirvió de marco de referencia para sustentar el siguiente trabajo.

IV. RESULTADOS.

Con fecha veinte de febrero de dos mil nueve, se presento y fue aprobado por el Consejo Universitario el Reglamento Interno de la Facultad de Contaduría y Administración, de la Universidad Autónoma de Baja California donde se establecen las bases que regulan la estructura organizacional y algunos aspectos relevantes para la vida interna de la misma. Dicha estructura es la siguiente.



Tal como se planteo en párrafos anteriores, el objetivo general de este trabajo se enmarca en las funciones y responsabilidades del puesto de Administrador, pero congruente con el espíritu y naturaleza de la Universidad Autónoma de Baja California como una institución de servicio público, que está obligada a hacer un manejo eficiente, eficaz, responsable y transparente de los recursos públicos favoreciendo un sistema de rendición de cuentas a la sociedad, mediante procedimientos sencillos, a efecto de que los miembros de la comunidad universitaria y de la ciudadanía en general, tengan la

posibilidad de fiscalizar el desempeño responsable de las autoridades, dependencias administrativas y unidades académicas de la Universidad.

Para tales efectos, y como un marco de referencia, el Reglamento Interior de la Facultad establece las políticas generales tendientes a proveer lo necesario para que toda persona pueda tener acceso a la información de la Universidad, mediante procedimientos sencillos y expeditos; transparentar la gestión universitaria mediante la difusión de la información generada en la institución; garantizar la protección de los datos personales de los miembros de la comunidad universitaria en posesión de la Universidad; favorecer la rendición de cuentas a la comunidad universitaria y a la sociedad en general; mejorar la organización, clasificación y manejo de los documentos en posesión de la Universidad, y promover la cultura de acceso a la información universitaria.

Por lo anterior con el ánimo de interpretar y operacionalizar el espíritu de dichas políticas a continuación se describen las funciones y responsabilidades del puesto de Administrador de la Facultad de Contaduría y Administración. Con fundamento al *Reglamento Interno de la Facultad de Contaduría y Administración* y con el estatuto general de la Universidad Autónoma de Baja California.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ADMINISTRADOR DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN:

Artículo 28. El administrador de la Facultad será designado por el director, con aprobación del rector; para ello deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- I. Tener un perfil compatible con las funciones administrativas a su cargo;
- II. Poseer el grado académico que se otorgue en alguna de las licenciaturas que se impartan en la Facultad, su equivalente o un grado superior, y
- III. Haberse distinguido en la labor docente o de investigación.

Artículo 29. Son facultades y obligaciones del administrador:

- I. Tener bajo su dependencia al personal administrativo y de servicios de la Facultad que le sea asignado por el director, con sujeción a las normas laborales aplicables;
- II. Efectuar oportunamente la gestión de los recursos materiales y financieros que requiera la Facultad para su funcionamiento, con base en el presupuesto autorizado y sus ingresos propios;
- III. Vigilar el buen uso y la conservación de las edificaciones e instalaciones de la Facultad, así como llevar un control de las mismas;
- IV. Facilitar y controlar el uso del mobiliario, del material y equipo didáctico disponibles, para el desempeño de las labores académicas y administrativas;
- V. En caso de daño a las instalaciones, equipo, mobiliario y material de la Facultad por parte de alguno o algunos de sus integrantes, vigilar que a la brevedad posible procedan a corregirlo con cargo financiero a los culpables, o en su defecto, junto con el director, consignarlo ante las autoridades correspondientes;
- VI. Planear, conjuntamente con el director, las actividades y recursos necesarios en la operación de la Facultad;
- VII. Elaborar, junto con el subdirector, el proyecto de presupuesto de la Facultad, y presentarlo al director para su examen y aprobación;
- VIII. Llevar el control del ejercicio del presupuesto autorizado, y proporcionar al director un reporte de operación, con la periodicidad que éste lo requiera;
- IX. Evaluar, conjuntamente con el director, la pertinencia de aplicación y tiempos de operación de los recursos, y proponer las modificaciones que se requieran para la mejor operatividad de los procesos administrativos;
- X. Llevar el control de la gestión escolar de los alumnos, así como del proceso de reinscripciones;
- XI. Presentar al director un informe semestral de las actividades realizadas, y

XII. Realizar todas aquellas actividades que se deriven de la naturaleza de su cargo, además de las que le confiera la normatividad universitaria o le sean encomendadas expresamente por el director.

Artículo 30. En ausencias temporales o definitivas, el administrador será suplido por quien designe el director, con la aprobación del rector, debiendo reunir los requisitos exigidos para la designación del administrador titular.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Este apartado constituye prácticamente la aportación de este trabajo. A continuación se presentan tanto en forma descriptiva como grafica los procedimientos, que conforme la experiencia del autor se han ido desarrollando en la Facultad, siempre con el propósito de ofrecer un servicio de calidad y buena atención a los usuarios de sus servicios, con procedimientos sencillos y expeditos, pero también eficientes para garantizar la transparencia y rendición de cuentas del uso y aplicación de los recursos presupuestales asignados a su custodia y administración.

Contar con un manual de procedimientos en el que se describan los procedimientos y les permita comprender al personal administrativo en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que se efectúan, los órganos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades. También se les da a conocer diversas actividades de rutina y las referencias documentales para evitar fallas, omisiones; Así también prevenir que se tenga que re-trabajar y disminuya el desempeño de los empleados.

Otro proceso que debe de acompañar a los manuales son los diagramas representan en forma grafica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o en el recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades administrativas (Procedimiento general) o de los puestos que intervienen (Procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo que se utilice en cada caso. Sabemos que los diagramas de flujo se utilizan

principalmente en el análisis de los procedimientos: sin embargo, presentados en forma sencilla y accesible dentro del manual, proporcionan una descripción de conjunto, que facilita la comprobación de los mismos.

A continuación se hará una descripción en forma sistemática del proceso “Reposición de fondo fijo de caja (figura uno), donde se detallara paso a paso los trámites que conllevan dichas actividades, así mismo se incluirá posteriormente de la descripción el diagrama de flujo que muestren la secuencia lógica de las operaciones.

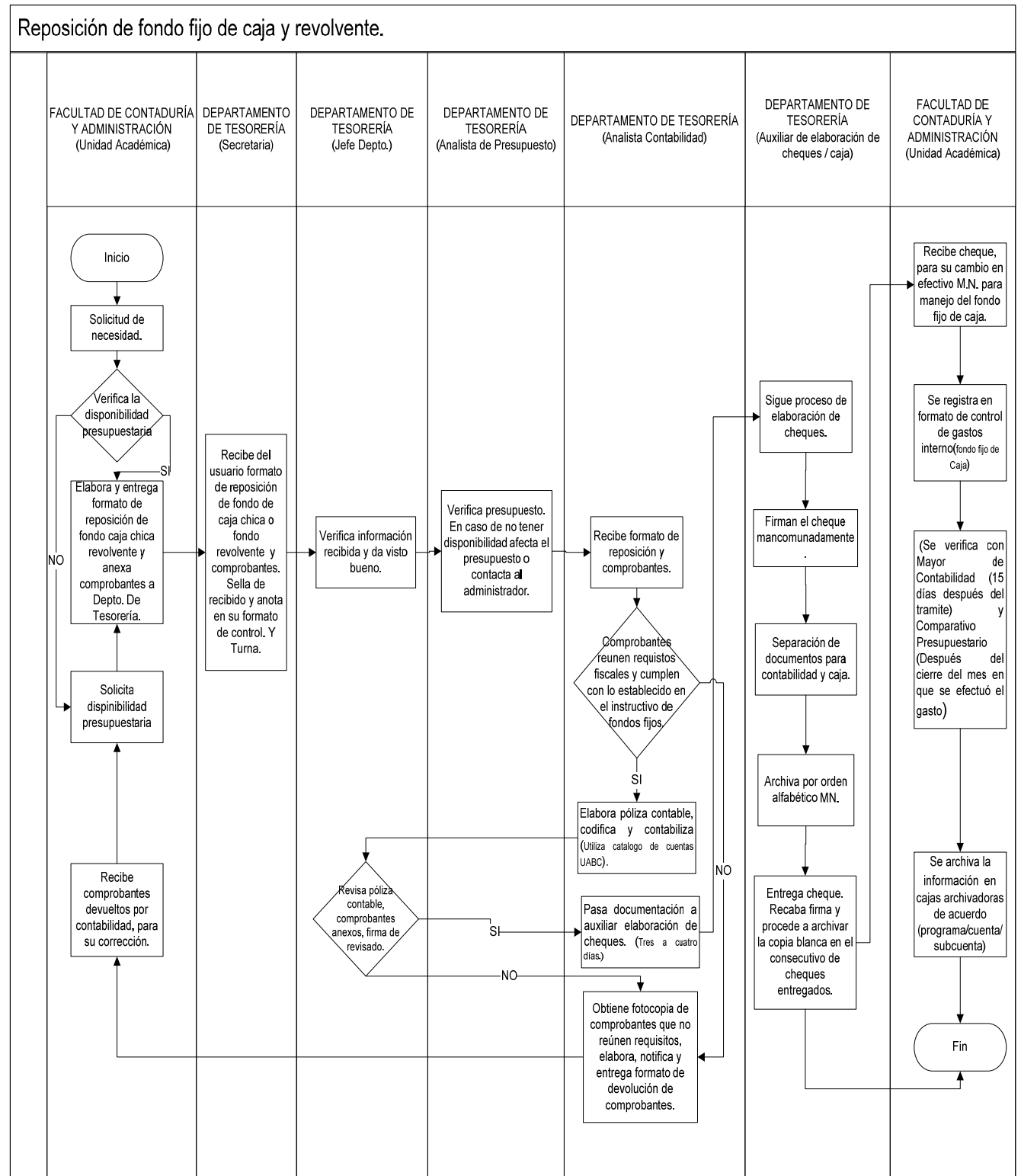
REPOSICIÓN DEL FONDO FIJO DE CAJA (figura No. 1)

- Unidad académica.- Facultad de contaduría y administración es donde inicia y donde se hace la solicitud ante el administrador, donde el mismo verificara si se cuenta con la disponibilidad presupuestal.
 - o Si se cuenta se elabora la solicitud y se entrega al departamento de Tesorería.
 - o Si no hay disponibilidad se solicita la disponibilidad presupuestaria al departamento de tesorería (presupuestos).
- El departamento de tesorería:
 - o En la recepción se sella de recibidos del usuario el formato de reposición de fondo fijo de caja y anota en su formato de control.
 - o Jefe del departamento verifica la información recibida, la póliza contable y da visto bueno.
 - o Analista de presupuestos verifica presupuesto. En caso de no tener disponibilidad afecta el presupuesto o contacta a administrador.
 - o Analista de contabilidad. Recibe el formato de reposición de fondo fijo de caja. Verifica que los comprobantes reúnan requisitos fiscales y cumplen con lo establecido en el instructivo de fondos fijos y elabora póliza contable, codifica y contabiliza.

- En caso de no cumplir con los requisitos, se obtiene fotocopia de comprobantes, se elabora, notifica y entrega formato de devolución de comprobantes.
- o Pasa la documentación a auxiliar para la elaboración de cheques. (Tres a cuatro días) comprobantes.
- o Sigue proceso de elaboración de cheques.
- o Firman el cheque mancomunadamente.
- o Separación de documentos para contabilidad y caja.
- o Archiva por orden alfabético M.N.
- o Se entrega cheque y recaba firma.
- o Y Procede a archivar la copia blanca en el consecutivo de cheques entregados.
- o Fin del proceso.
- La unidad académica:
 - o recibe cheque para su cambio en efectivo M.N. para manejo del fondo fijo de caja.
 - o Se registra en formato de control de gastos interno la reposición de fondo fijo de caja.
 - o se verifica con Mayor de Contabilidad (15 días después del tramite) y Comparativo Presupuestario (Después del cierre del mes en que se efectuó el gasto)
 - o Se archiva la información en cajas archivadoras de acuerdo (programa/cuenta/subcuenta); Fin del proceso.
- Se anexa su diagrama de flujo.

DIAGRAMA DE FLUJO

Figura No. 1



A continuación se hará una descripción en forma sistemática del proceso “Comprobación de anticipo para gastos moneda nacional y moneda americana. (Figura Dos), donde se detallara paso a paso los trámites que conllevan dichas actividades, así mismo se incluirá posteriormente de la descripción el diagrama de flujo que muestren la secuencia lógica de las operaciones.

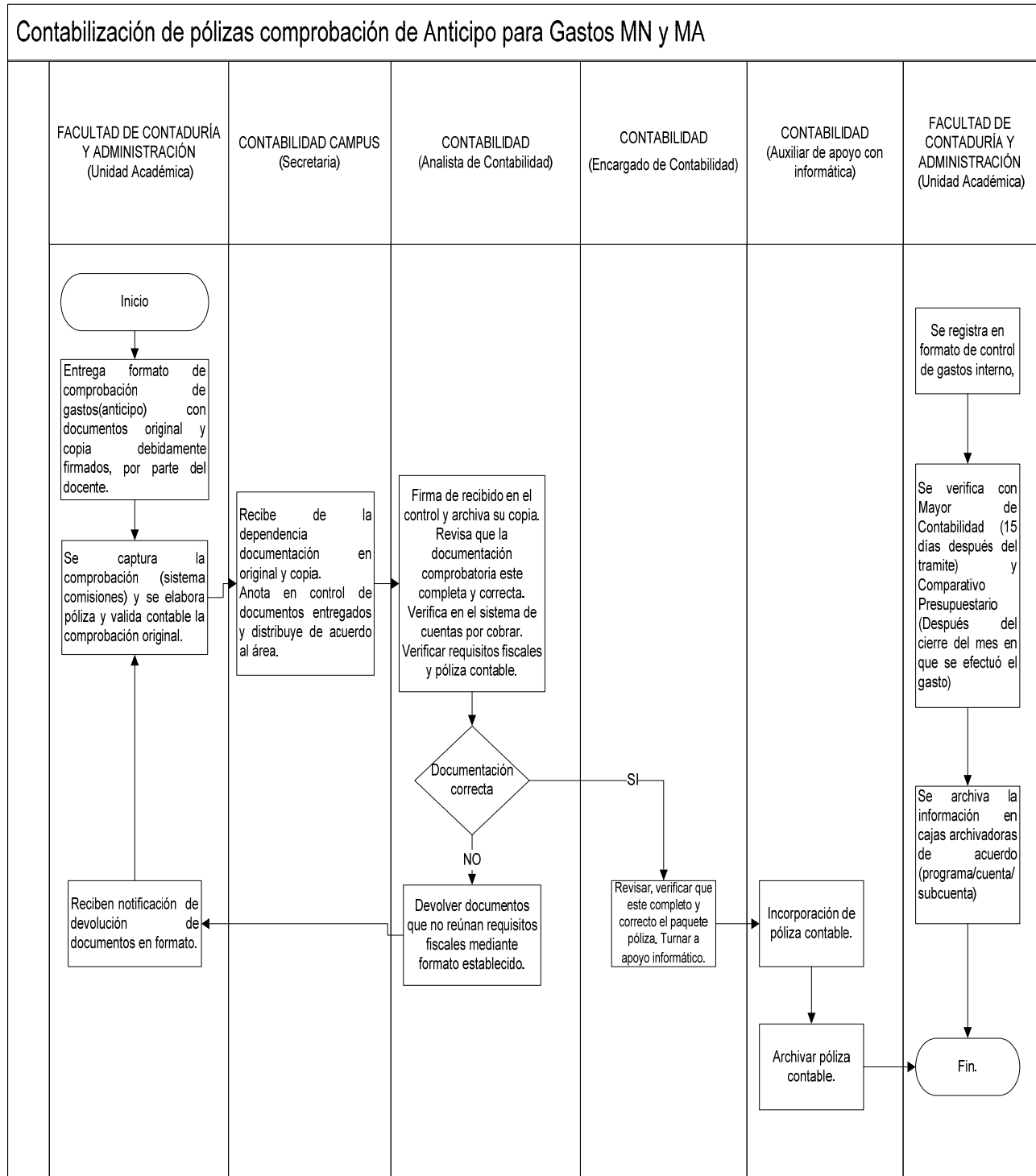
COMPROBACIÓN DE ANTICIPO PARA GASTOS M.N. y M.A. (Figura No. 2)

- Unidad académica.- Facultad de contaduría y administración:
 - o El maestro entrega el formato de reporte de gastos de viaje con las facturas originales y copias anexas para comprobación de anticipo MN y MA.
 - o Se captura la comprobación (sistema comisiones) y se elabora póliza y valida contable la comprobación original.
 - o En caso de no cumplir con los requisitos la comprobación
 - Reciben notificación de devolución de documentos en formato.
- El departamento de tesorería:
 - o En la recepción Recibe de la dependencia documentación en original y copia.
 - o Anota en control de documentos entregados y distribuye de acuerdo al área.
 - o Analista de contabilidad. Firma de recibido en el control y archiva su copia.
 - Revisa que la documentación comprobatoria este completa y correcta.
 - Verifica en el sistema de cuentas por cobrar. Verificar requisitos fiscales y póliza contable.
 - Devolver documentos que no reúnan requisitos fiscales mediante formato establecido.

- o Encargada de contabilidad. Revisar, verificar que este completo y correcto el paquete póliza. Turnar a apoyo informático incorpora la póliza contable..
 - o Auxiliar contable. Recibe y archiva la póliza contable y fin del proceso.
- La unidad académica:
 - o Se registra en formato de control de gastos interno, Se verifica con Mayor de Contabilidad (15 días después del tramite) y Comparativo Presupuestario (Después del cierre del mes en que se efectuó el gasto)
 - o Se archiva la información en cajas archivadoras de acuerdo (programa/cuenta/subcuenta)
 - o Fin del Proceso.
- Se anexa su diagrama de flujo.

DIAGRAMA DE FLUJO

Figura No. 2



A continuación se hará una descripción en forma sistemática del proceso “Elaboración de cheques. (Figura Tres), donde se detallara paso a paso los trámites que conllevan dichas actividades, así mismo se incluirá posteriormente de la descripción el diagrama de flujo que muestren la secuencia lógica de las operaciones.

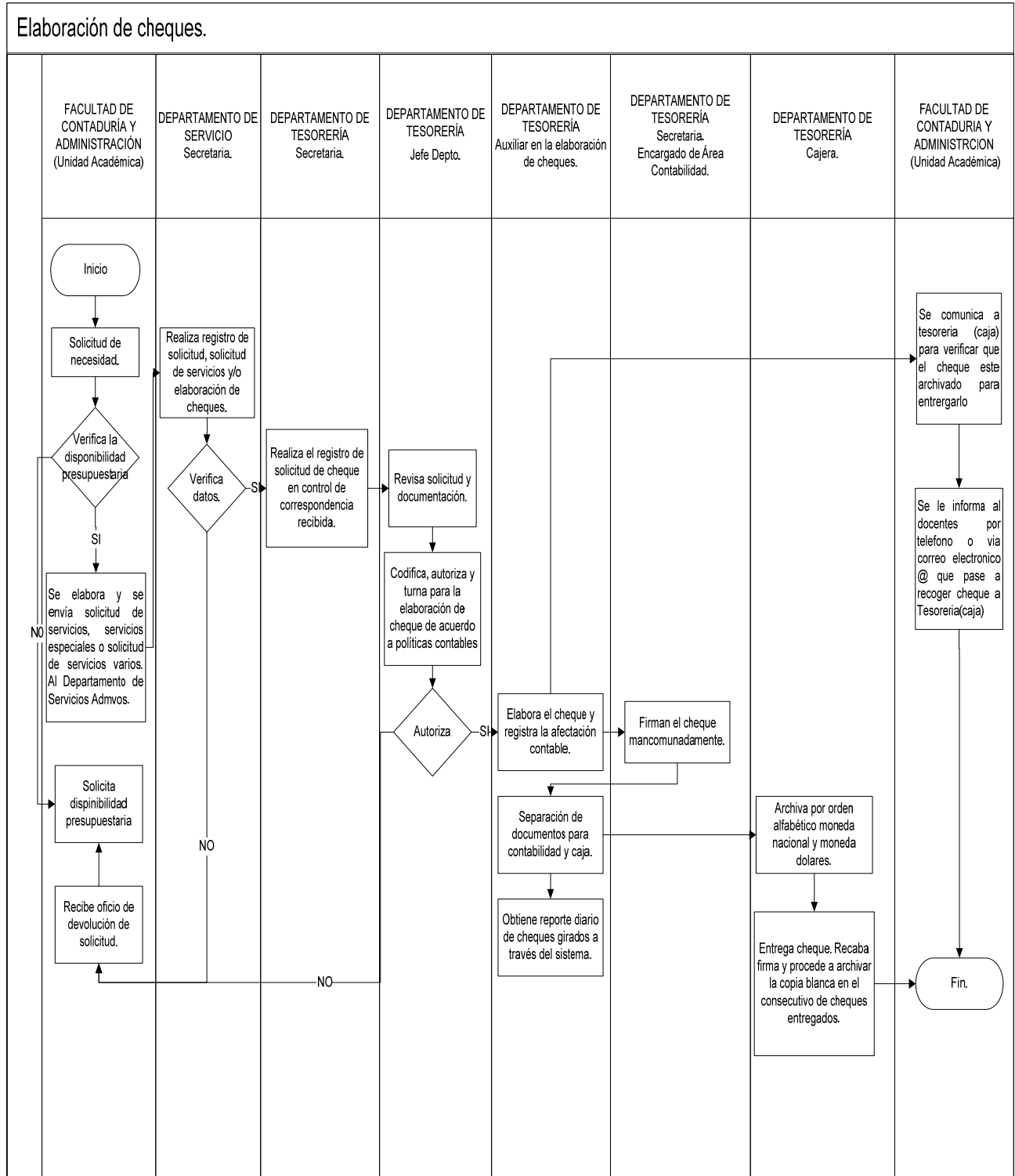
Elaboración de Cheque (Figura Tres)

- Unidad académica.- Facultad de contaduría y administración:
 - o Se hace la solicitud de la necesidad ante el administrador, donde el mismo verificara si se cuenta con la disponibilidad presupuestal.
 - Si hay disponibilidad se elabora y entrega la solicitud de servicios, servicios especiales o solicitud de servicios varios. Al departamento de Servicios administrativos. Y anexa comprobantes.
 - Si no hay disponibilidad se solicita la disponibilidad al departamento de tesorería (presupuestos).
- EL departamento de Servicio:
 - o Realiza registro de solicitud, y/o elaboración de cheques.
 - o Verifica datos.
- El departamento de tesorería:
 - o En la recepción Realiza el registro de solicitud de cheque en control de correspondencia recibida.
 - o Anota en control de documentos entregados y distribuye de acuerdo al área.
 - o Jefe del departamento de tesorería:
 - Revisa solicitud y documentación.
 - Codifica, autoriza y turna para la elaboración de cheque de acuerdo a políticas contables.
 - o Auxiliar de cheques:
 - Elabora el cheque y registra la afectación contable.
 - Separación de documentos para contabilidad y caja.
 - Obtiene reporte diario de cheques girados a través del sistema.
 - o Encargada de contabilidad y jefe del departamento:

- Firman el cheque mancomunadamente.
- o Caja:
 - Archiva por orden alfabético en moneda nacional y moneda dólares.
 - Entrega cheque.
 - Recaba firma y procede a archivar la copia blanca en el consecutivo de cheques entregados.
 - Fin del proceso
- La unidad académica:
 - o Se comunica a tesorería (caja) para verificar que el cheque este archivado para entregarlo.
 - o Se le informa al docentes por teléfono o vía correo electrónico @ que pase a recoger cheque a Tesorería (caja)
 - o Fin del proceso.
- Se anexa su diagrama de flujo(Figura No. 3)

DIAGRAMA DE FLUJO

Figura No. 3



V. CONCLUSIONES

La finalidad de este trabajo es la de contar con una herramienta o instrumento de consulta que facilite tanto a la unidad académica como al administrador el poder contar con un documento descriptivo y de carácter instructivo e informativo. En el que se detallada, las actividades que se deben de realizar para el cumplimiento de las funciones y responsabilidad que tiene encomendada.

También para dar cumplimiento a lo dispuesto en el plan de desarrollo de la facultad de contaduría y administración 2009-2011, donde se señala en la parte de políticas institucionales: transparencia y rendición de cuentas, que es en referencia a la transparencia a la información relacionada con la administración de los recursos económicos en la Universidad Autónoma de Baja California.

Así también el señalar que con el cambio institucional como la implementación de sistemas para ejercer los recursos con que cuenta cada unidad académica, han servido para tener mayor claridad en el momento de hacer alguna rendición de cuentas ante las instancias que se lo requiera. Cabe señalar que los cambios del 2006 a la fecha han servido para dar cumplimiento a la transparencia de la información, la descentralización de las funciones y aplicación de los recursos y de otros indicadores.

Este trabajo se realizo con el propósito de describir tres procesos de mi puesto de administrador de la Facultad de Contaduría y Administración, en donde se detalla paso a paso que se debe de hacer para solicitar un cheque, reposición de fondo fijo de caja, así como para la comprobación del mismo.

Por último este documento es una contribución a la Facultad de Contaduría y Administración para las actividades administrativas (tres procesos) que será de ayuda para el personal administrativo y personal de nuevo ingreso, en la actualidad no existe ningún manual de las actividades del puesto de administrador; esta es una pequeña aportación al sin numero de actividades que se realizan y es algo que se tiene que documentar para facilitar el buen desempeño de su trabajo y evitar el re trabajo de las tareas diarias; y sobre todos para el personal operativo que sea una herramienta que

les facilite y oriente el que hacer, para evitar cometer errores y ver afectada su productividad en las tareas o en las actividades administrativas que se les hayan asignado.

Como recomendación es la implementación de la estandarización en los distintos puestos o coordinaciones de la Facultad de Contaduría y Administración. Así poder contar con herramientas para dar cumplimiento a la calidad en el servicio de la Facultad. Y así cumplir con la reforma estructural administrativa llevada por el Dr. Alejandro Mungaray Lagarda, en donde menciona en las disposiciones generales se enuncian políticas institucionales que están dirigidas a lograr la pertinencia y calidad de los servicios educativos que presta la Facultad, entre las que se mencionan: la necesidad de contar con el Manual de Organización y Procedimientos se consoliden, afinen y articulen las funciones de la Facultad, los procesos y procedimientos que se dan en las distintas áreas de trabajo, facilitando el orden y la normalización de la operación adjetiva de la misma.

BIBLIOGRAFIA

Benjamín Franklin Enrique. "Organización de Empresas, Análisis, Diseño y Estructura". México. Editorial McGraw-Hill Interamericana., 1998.

Chiavenato, Idalberto. "Principios de Administración". Editorial Thomson., 5º Edición 1995.

Daft I Richard. "Teoría y Diseño Organizacional". International México: Editorial Thomson., 2007

Gómez Ceja Guillermo. "Sistemas Administrativos. Análisis y Diseño". McGraw-México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana., 1997.

Gómez Ceja Guillermo. "Planeación y Organización de Empresas". México: Editorial McGraw-Hill Interamericana., 1994.

Guerra Cruz, Guillermo. "Organización y Métodos". ECASA. 5º Edición. 1990

Koontz, Harold / WEIHRICH, Heinz. "Administración - Una Perspectiva Global". 11º Edición. 2005

Koontz, Harold Cyril O'donnell. "Elementos de Administración Moderna". McGraw-Hill. 1988. Edición

Hall Richard S. "Organización, Estructura y Proceso". México: Editorial Prentice-Hall Internacional. 1995.

Rodríguez Valencia Joaquín. "Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos". México: Editorial: Ediciones Contables, Administrativas y Fiscales. 1997.

Terry, George. "Principios de Administración". C.E.C.S.A. 1981. Edición 2º Edición.

Salazar Larraín, Luis. "Organización y Métodos" ECASA. 7º Edición. 1995

Robbins, Coulter. "Administración". Pearson. 2005, México,.