

**Pedraza Melo, Norma Angélica y
Jesús Lavín Verástegui**

**Estructura y diseño organizacional:
enfoque para la competitividad
y alineación estratégica.** Primera edición

PEARSON EDUCACIÓN, México, 2013

ISBN: 978-607-32-1518-3

Área: Administración y economía

Formato: 18.5 × 23.5 cm

Páginas: 152

Todos los derechos reservados

Editora: María Elena Zahar Arellano
maria.zahar@pearson.com

Editora de desarrollo: Claudia Romero Mercado

Supervisor de producción: Enrique Trejo Hernández

PRIMERA EDICIÓN, 2013

D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

Atacomulco 500-5° Piso

Industrial Atoto

53519, Naucalpan de Juárez, Estado de México

Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana. Reg. núm. 1031.

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de esta publicación pueden reproducirse, registrarse o transmitirse, por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otro, sin permiso previo por escrito de los editores.

El préstamo, alquiler o cualquier otra forma de cesión de uso de este ejemplar requerirá también la autorización de los editores o de sus representantes.

"Este libro se publicó con el apoyo del Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) con clave P/PIFI-2010-28MSU0010B-13".

ISBN 978-607-32-1518-3

Impreso en México. *Printed in Mexico.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 – 16 15 14 13



PROGRAMAS EDUCATIVOS, S.A. DE C.V.
CALZ. CHABACANO NO. 85,
COL. ASTURIAS, DELG. CUAUHTEMOC,
C.P. 06850, MÉXICO, D.F.

EMPRESA CERTIFICADA POR EL
INSTITUTO MEXICANO DE NORMALIZACIÓN
Y CERTIFICACIÓN A.C. BAJO LAS NORMAS
ISO-9002:1994/NMX-CC-004:1996
CON EL NO. DE REGISTRO RSC-048
E ISO-14001:1996/NMX-SAA-001:1998 IMNC/
CON EL NO. DE REGISTRO RSAA-003

2012



PEARSON

www.pearsonenespañol.com

ISBN 978-607-32-1518-3

Contenido

Prólogo ix

Introducción xi

Capítulo 1 Importancia del CMI en la vinculación de la planeación estratégica y operacional en las organizaciones

1

Introducción al proceso administrativo, su importancia y relación con el CMI 1

El CMI, descripción del modelo 3

Metodología para el diseño del CMI 5

Paso 1 Definición de la estrategia 5

Paso 2 Diseñar el mapa estratégico general del CMI 6

Paso 3 Definir indicadores de acuerdo con las prioridades establecidas por la organización 7

Paso 4 Determinar las iniciativas estratégicas 9

Importancia de la relación del CMI y el diseño organizacional en la ejecución de la estrategia 9

Dinámica para el reforzamiento práctico del tema 13

Ejercicios de autoevaluación 13

Capítulo 2 Teoría y diseño organizacional como factor clave en la ejecución de la planeación

15

Importancia del diseño organizacional en la ejecución de la planeación empresarial 15

El concepto de organización, importancia y generalidades 16

Modelos técnicos para estudiar a las organizaciones 18

El concepto de estructura como elemento de la organización	19
<i>Concepto de estructura organizacional</i>	19
<i>División del trabajo</i>	19
<i>Departamentalización y tipología</i>	20
<i>Línea de mando o autoridad y tipos</i>	20
<i>Tramo de control</i>	22
<i>Centralización frente a descentralización de la autoridad en el proceso de toma de decisiones</i>	23
<i>Formalización de la estructura organizacional</i>	23
Otros términos centrales en la fase de organización de una empresa	24
<i>Unidades administrativas y orgánicas, sus características</i>	24
Funciones, actividades, deberes y responsabilidades	24
<i>Funciones</i>	24
<i>Actividades</i>	24
<i>Deberes</i>	25
<i>Responsabilidades</i>	25
<i>Dinámica para el reforzamiento práctico del tema</i>	26
Ejercicios de autoevaluación	26

Capítulo 3 El proceso de investigación en organización y métodos en el marco de la planeación estratégica 27

Organización y métodos, generalidades	27
Alcance y tipos de estudios de organización y métodos	29
Fases del proceso de investigación de organización y métodos	30
<i>Planificación del estudio</i>	30
<i>Recopilación de información</i>	33
<i>Análisis de la información</i>	34
<i>Formulación de recomendaciones y consideraciones</i>	35
<i>Implementación de recomendaciones</i>	36
<i>Mantenimiento</i>	37
Importancia de la ética en la función del analista de OyM	38
Dinámica para el reforzamiento práctico del tema	38
Ejercicios de autoevaluación	38

Capítulo 4 Metodología para elaborar manuales administrativos como técnicas de organización para promover la alineación estratégica 39

Concepto e importancia del manual administrativo	39
Clasificación de los manuales administrativos	40
Consideraciones y proceso para la elaboración y actualización de los manuales administrativos	43
<i>Recopilación de información</i>	45
<i>Procesamiento de la información</i>	48
<i>Redacción</i>	49
<i>Diseño de gráficos</i>	50
<i>Formato y composición</i>	50

<i>Revisión y aprobación</i>	52
<i>Distribución y control</i>	53
<i>Revisión y actualización</i>	53
Dinámica para el reforzamiento práctico del tema	54
Ejercicio de autoevaluación	55

Capítulo 5 El manual de organización como técnica para alinear las funciones a la planeación estratégica 57

Concepto, importancia y clasificación del manual de organización	57
Contenido del manual de organización	59
<i>Portada</i>	59
<i>Índice</i>	61
<i>Introducción</i>	61
<i>Directorio</i>	62
<i>Antecedentes históricos</i>	63
<i>Marco jurídico</i>	64
<i>Atribuciones</i>	66
<i>Estructura orgánica</i>	66
<i>Organigrama</i>	67
<i>Descripción funcional</i>	68
<i>Descripción de puestos</i>	71
<i>Dinámica para el reforzamiento práctico del tema</i>	73
Ejercicios de autoevaluación	74

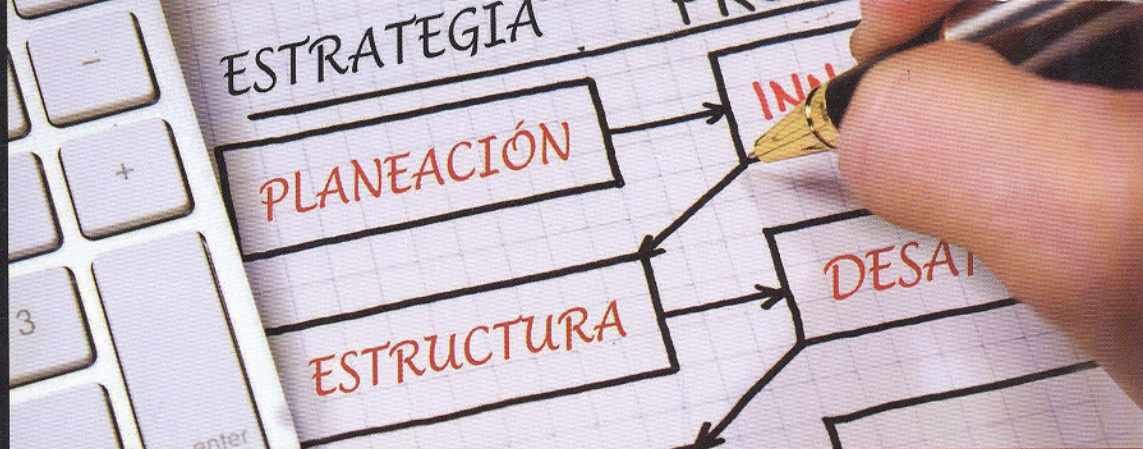
Capítulo 6 El manual de procedimientos y su utilidad en la alineación de procesos operativos con la planeación estratégica 75

Concepto e importancia del manual de procedimientos	75
Contenido del manual de procedimientos	77
<i>Identificación</i>	77
<i>Índice</i>	78
<i>Presentación o introducción</i>	78
<i>Organigrama</i>	79
<i>Catálogo de procedimientos</i>	79
<i>Descripción de procedimientos (texto)</i>	79
<i>Dinámica para el reforzamiento del tema</i>	85
Ejercicios de autoevaluación	87

Capítulo 7 Metodología para elaborar un programa de trabajo anual (PTA) como mecanismo para asegurar el desempeño operativo con la planeación estratégica 89

¿Por qué elaborar un programa operativo de trabajo en las organizaciones?	89
PED y marco regulatorio, pilares en la formulación de la planeación operativa	91
Formulación del PTA por área y su integración para la organización	95

	Instructivo del formato de programación de actividades PROAC-01	96
	Instructivo del formato de programación de actividades y metas PROAC-02	98
	Instructivo del formato de calendarización de actividades PROAC-03	99
	Instructivo del formato de informe trimestral de actividades PROAC-04	102
Anexo 1	Guía para elaborar organigramas	105
	Concepto e importancia de los organigramas	105
	Requisitos para la elaboración de organigramas	106
	Criterios para la clasificación de los organigramas	106
	Proceso para la elaboración de organigramas	117
	Recomendaciones para el diseño	119
	Revisión, actualización y difusión	119
Anexo 2	Los diagramas de flujo, su definición, importancia, elaboración y uso según Álvarez (2001)	120
	Definición	120
	Beneficios de contar con diagramas de flujo en las organizaciones	121
	Consideraciones para elaborar diagramas de flujo	122
Anexo 3	Definición, uso y diseño de formatos	123
	Uso de formatos	123
	Consideraciones para el diseño y elaboración de formatos	124
	Formatos y manuales	125
Anexo 4	Formato PROAC-01	126
Anexo 5	Formato PROAC-02	128
Anexo 6	Formato PROAC-03	130
Anexo 7	Breve ejemplo de matriz de indicadores de una DES	132
	Referencias bibliográficas	135
	Referencias electrónicas	136



Hoy en día las organizaciones dedican una cantidad importante de recursos, como el tiempo y el talento, para desarrollar sus procesos de planeación. La planeación estratégica se enriquece con la información disponible en diversas bases de datos que facilitan el análisis de una organización en particular.

Sin embargo, las cosas no siempre resultan conforme a lo planeado. Con frecuencia, la planeación se queda sólo en papel y los directivos y administradores deben dedicar de nuevo su tiempo y talento para detectar qué salió mal.

Y precisamente este libro —valioso aporte al campo de la administración— propone un modelo para poner en orden a la organización, así como una forma de definir la estructura organizacional alineada a la estrategia. Asimismo, se plantea un método que permite “aterrizar” las estrategias en cualquier tipo de organización. Y lo más interesante, se expone con ejemplos prácticos cómo lograr lo anterior aplicado a nuestro contexto nacional y latinoamericano.

