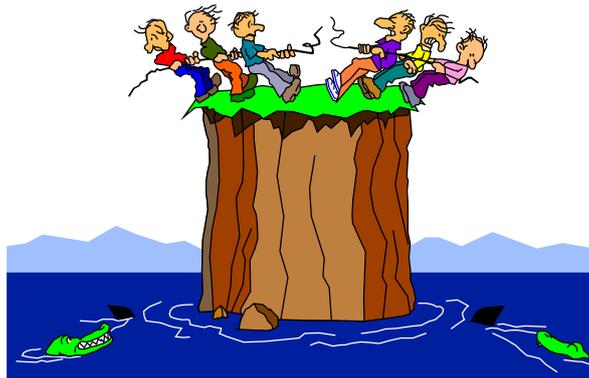


MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Una asociación puede optar por recopilar en un solo manual toda la información sobre su organización teniendo en cuenta las siguientes partes:

- 1. Breve reseña histórica*
- 2. Objetivos y políticas generales*
- 3. Estructuras orgánicas*
- 4. Funciones y responsabilidades*
- 5. Normas y procedimientos*



GUIA DE TRABAJO

QUE ES MI ASOCIACIÓN?

Coloque una foto de su asociación y explique en tres frases qué es su asociación.



■ NUESTRA MISION

■ NUESTRA VISION

■ CÓMO ASOCIACIÓN CUALES SON NUESTRAS FUNCIONES?

■ **EN QUÉ FUNDAMENTOS JURIDICOS SE BASA NUESTRA ASOCIACIÓN?**

■ **CUÁL ES NUESTRA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

--

■ **CUÁLES SON LAS FUNCIONES DE CADA UNA DE LAS AREAS ?**

■ **CUÁL ES EL FODA DE NUESTRA ASOCIACIÓN ?**

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
AMENAZAS	DEBILIDADES



**MANUAL DE FUNCIONES
CONCEPTOS, CLASES Y USOS****CONCEPTOS GENERALES**

El manual de la asociación es la designación genérica que reciben las poblaciones que elaboran las asociaciones y que contienen la información ordenada sobre su organización o una parte de ella.

Las Funciones de planeación y organización incluyen actividades de:

- *Definición de los objetivos y políticas de la asociación.*
- *Establecimiento de normas y procedimientos de trabajos*
- *Determinación de la estructura de la organización.*
- *Definición de funciones y responsabilidades de los cargos.*

Los manuales de asociación son en esencia los documentos de la asociación, que contienen la información sobre estos aspectos en forma ordenada y metódica.

USOS DE LOS MANUALES

Los manuales constituyen un recurso de apoyo y orientación del empleado para una más eficiente realización de su trabajo.

- *Permiten definir y unificar los objetivos, políticas y procedimientos ; establecen las funciones y responsabilidades. Indican a los socios las metas que se persiguen para orientar su propio esfuerzo, como el de sus compañeros de trabajo, en la dirección señalada.*
- *El manual permite que los empleados recuerden la información cada vez que sea necesario con sus actualizaciones y cambios, evitando que los jefes estén repitiendo la información constantemente.*
- *La gran asociación moderna considera los manuales como indispensables para su mejor organización. Es en la pequeña y mediana asociación donde es más notoria la falta de manuales, pues no se consideran necesarios aduciendo algunas de las siguientes razones :*
 - *El alto costo que significa para la asociación*
 - *El volumen de trabajo que conlleva su evaluación.*
 - *La poca vida útil del manual debido a los continuos cambios en la organización.*
 - *En algunas de estas pequeñas asociaciones no se justificarían estas razones si se tiene en cuenta que :*
 - *Muchos de los altos costos de estas asociaciones son ocasionados por desperdicio de tiempo, causado por la falta de información del personal de la existencia de dichos métodos.*
 - *En cuanto a la vida útil de los manuales, por los continuos cambios en las organizaciones requiere precisamente de la información consignada en los mismos para poder medir con mayor precisión la naturaleza de los cambios y su posible efecto en la mejora del rendimiento, o cual no sería posible si no se dispone de los manuales.*

En síntesis el objeto de los manuales se puede concretar así:

- *Asegurar que las políticas organizacionales sean constantemente respetadas*
- *Reducir los errores operativos*
- *Reducir el periodo de adiestramiento de nuevos operarios*
- *Facilitar la introducción de los empleados en los nuevos trabajos*
- *Evitar los cambios de sistemas que sean consecuencias de decisiones demasiado rápidas*
- *Facilitar el mantenimiento de un buen nivel organizacional.*

Cuando la asociación decide recopilar en un manual toda la información relacionada con las funciones y responsabilidades de cada uno de los cargos, se denomina manual de funciones. Generalmente dentro del manual de funciones se incluyen los requerimientos del cargo, estos son los requisitos o exigencias para su desempeño.

Cada descripción de funciones conlleva a establecer sus requerimientos.

El manual de funciones se puede hacer por áreas o dependencias, encabezando cada parte del manual con la estructura de la misma, seguido de sus funciones y responsabilidades y a continuación el detalle de cada uno de los cargos que la integran, cada descripción del cargo mantiene un formato.

FORMATO PARA DESCRIPCIÓN DE CARGO

TÍTULO DEL CARGO

Ubicación: Nombre de la dependencia

Nombre del cargo del cual depende

Nombre de los cargos subordinados

Relación de coordinación: Nombres de los cargos del mismo nivel

Objetivo del cargo: Funciones y responsabilidades generales del cargo

FUNCIONES ESPECÍFICAS

Se describen las funciones específicas, comenzando por las principales y terminando por las secundarias indicando concretamente la acción o actividad fundamental que realiza

REQUERIMIENTO DEL CARGO

Conocimientos: Estudios Grados y Títulos

Experiencias: Cargos anteriores necesarios y duración de cada uno de ellos

Otros requisitos específicos: Habilidades, destrezas, cualidades personales, sociales, etc.

Una vez se tienen recopilados los formatos de descripción de cargos de la organización, se procede a su clasificación que puede ser por dependencias o áreas, por niveles jerárquicos o en orden alfabético por nombres de cargos.

En caso de ordenación por dependencias tendrá al principio una introducción, cada parte del manual de funciones se encabeza con la estructura específica de la dependencias, seguida de las funciones y responsabilidades de la misma, a continuación cada uno de los cargos que la integran ordenados jerárquicamente y al final algunas instrucciones o informaciones necesarias para su consulta y manejo, sin descuidar la orientación adecuada para la interpretación de las descripciones de acuerdo con las políticas de la asociación.

ANÁLISIS DE CARGOS

CARGOS: *Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo en el organigrama implica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, en el área o división que este localizado y el superior jerárquico.*

DESCRIPCIÓN DE CARGOS: *Es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la asociación.*

Un cargo puede ser descrito como una unidad de la organización, que consiste en un conjunto de deberes y responsabilidades que los distinguen de los demás cargos. La descripción de cargos está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos.

ANÁLISIS DE CARGOS: *Pretende estudiar y determinar todos los requisitos, responsabilidades comprendidas y las condiciones que el cargo exige, para poder desempeñarlo de manera adecuada. El análisis es la base para la evaluación y la clasificación que se harán de los cargos para efectos de comparación.*

ESTRUCTURA DEL ANÁLISIS DE CARGOS: *Son los requisitos físicos e intelectuales que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del cargo, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñar el cargo.*

- 1. REQUISITOS INTELECTUALES:** *Que son: Instrucción Básica, experiencia básica anterior, adaptabilidad al cargo, iniciativa necesaria, aptitudes necesarias.*
- 2. REQUISITOS FISICOS:** *Que son: Esfuerzo físico necesario, capacidad visual, destreza o habilidad, complexión física necesaria.*
- 3. RESPONSABILIDADES IMPLICITAS:** *Se refiere a la responsabilidad del ocupante, que son: supervisión de personal, materia, herramientas o equipo, dinero, títulos o documentos, contactos internos y externos, información confidencial.*
- 4. CONDICIONES DE TRABAJO:** *Se refieren a las condiciones de trabajo que son: ambiente de trabajo, riesgos.*

METODOS DE DESCRIPCIÓN Y ANALISIS DE CARGOS: *El análisis de cargos se efectúa mediante la observación directa y dinámica del ocupante del cargo, en pleno ejercicio de sus funciones, en tanto que el analista de cargos anota puntos claves de su observación en la hoja de análisis de cargos. Es lo más recomendable para aplicarlo a los trabajos que comprenden operaciones manuales o que sean de carácter simple y repetitivo.*

El analista de cargos recolecta los datos acerca de un cargo mediante la observación de las actividades que realiza el ocupante.

La participación del analista de cargos en la recolección de la información es activa; la del ocupante es pasiva.

METODOS DEL CUESTIONARIO: *La Recolección de datos se efectúa mediante un cuestionario de análisis de cargo que llena el ocupante o superior. La participación del analista de cargos en la recolección de datos es pasiva; la del ocupante es activa.*

OBJETIVOS DE LA DESCRIPCION Y EL ANALISIS DE CARGAS

- 1.** *Determinar el perfil ideal del ocupante del cargo, de acuerdo con el cual se aplicaran las pruebas adecuadas como base para la selección de personal.*
- 2.** *Suministrar el material necesario según el contenido de los programas de capacitación, como base para la capacitación de personal.*
- 3.** *Determinar mediante la evaluación y clasificación de cargos, las franjas salariales, según la posición de los cargos de la asociación y el nivel de los salarios en el mercado como base para la administración de salarios.*

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es el complemento del manual de funciones, que especifica cómo debe realizarse el trabajo, es decir, la forma ordenada como deben llevarse a cabo las actividades, para lograr la mayor eficiencia posible dentro de la organización. Este manual discrimina la forma de realizar un trabajo o proceso e incluye las normas establecidas para la realización del trabajo, también se apoya en los requerimientos necesarios para el desempeño del cargo respectivo.

Tanto el manual de funciones y procedimientos se basan en el estudio y análisis del trabajo sin este ingrediente no se podrá realizar no se podría realizar un manual, desvirtuando totalmente su objetivo de servir de instrumento guía para realizar el trabajo.

A diferencia del manual de funciones que se presenta en un solo volumen, el de procedimientos, debido a su uso y también a su contenido, se recopila por clases o tipo de procedimiento, siendo lo más usual el que exista un manual para cada uno. En una asociación pueden existir varias clases de manual de procedimientos ejemplo: de producción, de ventas, de compras, de presupuesto, de contabilidad, de personal, etc.

Cada manual de acuerdo con la materia y el objetivo que persigue tendrá su propia composición específica por ejemplo un manual de compras podrá tener el siguiente contenido:

- 1.** *Objetivos y políticas de compras*
- 2.** *Organización de las compras*
- 3.** *Actividades y tareas del proceso*
- 4.** *Normas y reglamentos de compras*
- 5.** *Instrucciones y recomendaciones*



GUIA DE TRABAJO N° 4

Escribo de acuerdo al análisis y las funciones ya definidas en cada área, cada uno de los siguientes elementos.

AREA : _____

1. *Objetivos y políticas:*

2. *Organización del área*

3. *Actividades y tareas del proceso*

4. *Normas y reglamentos del área*

5. *Instrucciones y recomendaciones*