



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES
"ACATLAN"**

**"LA TEORIA DE LA ORGANIZACION APLICADA
A UN CASO PRACTICO"**

**(Proyecto de Organización para un Organismo de Nueva
Creación: Parque Estado de México Naucalli)**

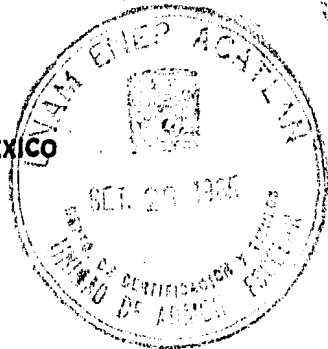
TESIS PROFESIONAL

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS
Y ADMINISTRACION PUBLICA**

P R E S E N T A :

MARTHA ALICIA AGUILAR CHANES

ACATLAN, EDO. DE MEXICO



1985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION	1
CAPITULO 1	
MARCO TEORICO	
1.1 Puntos de Referencia	5
1.1.1 Elementos de la Teoria de la Organización	
1.1.1.1 Objetivos	10
1.1.1.2 Funcionalismo	12
1.1.1.2.1 Funciones y Atribuciones	14
1.1.1.2.2 Actividades y Operaciones	15
1.1.1.3 Departamentación	17
1.1.1.3.1 Puesto y Plaza	17
1.1.1.3.2 Organo	19
1.1.1.3.3 Organismo	20
1.1.1.4 Jerarquización	21
1.1.1.4.1 Niveles Jerárquicos	22
1.1.1.4.2 Autoridad	24
1.1.1.4.3 Delegación de Autoridad	26
1.1.1.4.4 Relaciones Orgánicas	29
1.1.1.5 Comunicación	31
1.1.1.5.1 Proceso de Comunicación	34
1.1.1.6 Control	35
1.2 Importancia de la Teoría de la Organización	38

CAPITULO 2

PROYECTO DE ORGANIZACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL PARQUE
ESTADO DE MEXICO NAUCALLI.

2.1 Antecedentes y Justificación	40
2.2 Concepto y Caracterfsticas	42
2.3 Importancia Social	43
2.4 Aplicación de la Teoría de la Organización	
2.4.1 Objetivos	45
2.4.2 Funcionalismo	47
2.4.3 Departamentación y Jerarquización	50
(Descripción de puestos)	63
2.5 Coordinación de los Organos	90
2.6 Control	96
2.7 Asignación de Recursos	
2.7.1 Recursos Humanos.	101
2.7.2 Recursos Materiales	103
2.7.3 Recursos Financieros	105
CAPITULO 3	
CONCLUSIONES	108
BIBLIOGRAFIA	112

INTRODUCCION

Al considerar la situación por la cual atraviesa nuestro país, las empresas o instituciones del sector público han ingresado a una etapa de marcada austeridad. Esta situación origina que todas las - empresas o instituciones gubernamentales cuenten con una estructura organizativa que les permita alcanzar el logro de sus objetivos y - el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles.

Por ello es recomendable que en la definición de una nueva estructura se tengan en cuenta principios básicos aceptados, que en su mayoría son producto de experiencias positivas en empresas públicas.

Entre los elementos conceptuales con los que se cuenta para organizar, ocupan un lugar importante los principios básicos de la teoría de la organización, seguidos de las aportaciones de la teoría de sistemas.

La organización surge desde el momento en que dos o más personas coordinan sus actividades para lograr un objetivo común. Así encontramos que las secretarías o departamento de estado, empresas públicas, y empresas comerciales establecen una estructura formal, ya que toda sociedad necesita de la organización para sobrevivir como comunidad coherente.

En la realización del presente trabajo, al emplear los términos empresa o institución, me refiero a empresas o instituciones públicas; pero aún cuando no es objeto de estudio en este trabajo la em-

presa privada, es mi deseo que pueda ser útil a cualquier persona - que lo necesite.

Es importante aclarar que a pesar de ser trillado el uso de la Teoría de la Organización y de existir quienes piensen que es casi obsoleta, a través de estudios realizados se ha encontrado que aún no ha podido ser sustituida y sus principios son bien válidos e importantes para el buen funcionamiento de cualquier empresa o institución.

Por tal razón el presente trabajo además de cubrir un requisito académico que marca la Universidad Nacional Autónoma de México a -- sus egresados, es el resultado de la necesidad e inquietud por esta**blecer** cuáles son los pasos a seguir para organizar el funcionamiento de cualquier organismo y de contribuir a reafirmar el establecimiento de los principios de la Teoría de la Organización (proceso - de organización) como básicos para la creación de empresas o instituciones públicas.

El motivo de reunir en este trabajo los aspectos elementales pa**ra** establecer una organización para la recreación, cultura y deporte como lo es el hecho de poner en marcha el Parque Estado de México Naucalli, es tratar de proporcionar a quienes estén interesados en el tema una idea global de los elementos a considerar para im--plantar modelos de organización acordes a sus objetivos y requerimientos.

El contenido del trabajo es el siguiente:

El documento está integrado básicamente por dos capítulos, el - primero constituye el marco teórico al que tuve que recurrir para - desarrollar el proyecto de organización para el funcionamiento del

Parque Estado de México Naucalli, y se encuentra dividido en tres puntos:

El primero muestra la evolución y trayectoria de la Teoría de la Organización hasta nuestros días, además de servir de marco de referencia para establecer los elementos de la misma y así definir los principales aspectos teóricos que implica toda organización como objetivos, agrupación de funciones, departamentación, jerarquización, comunicación y control.

El segundo punto trata la importancia y significación de la organización en las empresas o instituciones públicas.

El segundo capítulo compatibiliza el aspecto teórico del estudio con la parte práctica de la investigación y constituye la identificación concreta del caso práctico; proporciona una visión general de como establecer el proceso de organización o la estructura organizacional para el funcionamiento del Parque Estado de México Naucalli.

El aspecto práctico se compone de siete puntos:

El primero, segundo y tercero informan sobre los antecedentes, justificación e importancia social que dieron origen a la creación del Parque Estado de México Naucalli, además de las características físicas que integran dicho organismo, con base en lo cual se formulan los análisis y estudios necesarios para posteriormente aplicar la Teoría de la Organización en el proyecto de funcionamiento del Parque Estado de México Naucalli.

El cuarto, quinto y sexto punto exponen la aplicación de los elementos teóricos para establecer un modelo de organización adecuado para el Parque.

El séptimo punto versa sobre la asignación de recursos y cuantificación de los requerimientos para la implantación del proyecto de organización.

Por último, se señalan las conclusiones finales.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

1.1. PUNTOS DE REFERENCIA

Según la Teoría de la Organización, en este último siglo se han venido desarrollando diferentes enfoques que nos muestran las aportaciones hechas por diversos autores.

A principios de siglo surge la escuela clásica, representada -- por Fayol y Taylor, quienes a través de sus experiencias establecen los principios fundamentales para la administración científica de los organismos. Esta escuela, dado que considera a la organización como un fin sino como un medio para alcanzar determinados objetivos, parte de la división del trabajo, especialización, jerarquía, autoridad y responsabilidad para establecer la organización formal que viene a ser la estructura organizacional de una empresa comprendida por políticas, funciones, directrices, tareas u operaciones interrelacionadas con los órganos y cargos situados en diversos niveles de autoridad y jerarquía para lograr el objetivo común de la empresa.

De la urgencia por corregir la deshumanización del trabajo impuesta por la teoría clásica, y del desarrollo de la psicología y sociología surge la escuela de las Relaciones Humanas. Su fundador Elton Mayo al estudiar el aspecto social y psíquico de los opera-

rios" llegó a la conclusión de que el factor psicológico y social determina la eficiencia de los trabajadores pues su comportamiento se basa en gran parte por la aprobación y reconocimiento del grupo.

Esta escuela se dedicó al estudio íntegro de los aspectos humanos ayudando a promover una mayor participación de los empleados en la solución de problemas; asimismo maneja la teoría de que el hombre debe ser motivado por recompensas sociales, simbólicas y no materiales, se habla de organización informal, dinámica de grupo, liderazgo y comunicación.

Con la necesidad de contar con una teoría más amplia y comprensiva para la organización surge la escuela Estructuralista basada en el modelo burocrático de Max Weber, quien estudia las organizaciones midiendo la racionalidad de cada organismo en base a la relación de medios y recursos utilizados con los objetivos alcanzados. Este parte de la base de autoridad legítima o racional, su modelo se caracteriza porque el poder y las funciones son impersonales, o sea, recaen en el cargo y no en la persona, existe una distribución precisa y definida del trabajo, la organización de los cargos se da de modo jerárquico y los puestos se definen por el grado de especialización.

La burocracia se forma de especialistas o funcionarios profesionales que dan lugar a la estructura de la organización para dar cumplimiento a reglas y normas con el fin de que la organización funcione con eficiencia (mínimo de medios para la mayor obtención de fines).

La escuela estructuralista considera al hombre como parte de la organización, por lo que debe buscar un equilibrio entre ambos.

En la escuela estructuralista la organización presenta finalidades y objetivos realizados mediante unidades que forman la estructura, objetivos que trata de lograr, ya que son la razón de ser del organismo y en base a ellos se determina el grado real de eficiencia de cualquier organismo.

Siguiendo la trayectoria de la teoría de la organización, nos encontramos que la escuela Neoclásica retoma la teoría clásica de la organización, ya que sus principios no han podido ser sustituidos y establece que en función de los objetivos se estructura y orienta la organización.

Drucker considera tres aspectos importantes en la teoría de las organizaciones:

- 1) Toda organización es un medio para alcanzar un fin u objetivo.
- 2) Todas las organizaciones tienen dos elementos en común, objetivos y conjunto de personas.
- 3) La eficiencia de las organizaciones se determina en la medida que son eficientes sus administradores y capacitado su personal.

Dentro de esta escuela surge la administración por objetivos como técnica de dirección y control de las organizaciones en crecimiento acelerado, Drucker afirma que es un método de planeación y control administrativo pues toda organización necesita definir a dónde pretende llegar, es un proceso mediante el cual funcionarios y empleados identifican objetivos comunes, definen áreas de responsabilidad para cada uno en términos de resultados, los cuales utilizan como guía para la operación de la organización. Los objetivos -

serven de base para verificar metas y ayudan a la distribución correcta de los recursos.

Más tarde surgió la escuela del Comportamiento del Hombre. Los conductistas contemplan que la organización se compone de acciones y decisiones, de ahí Herbert Simon con su teoría de las decisiones como base para la explicación del comportamiento humano.

En esta escuela la organización se considera como un sistema de decisiones para solucionar problemas, por ello la elección de alternativas será planeada y orientada a los objetivos y metas, así como el comportamiento humano. La influencia que ejerce la organización sobre las decisiones individuales se dan mediante la división de tareas, patrones de desempeño, sistema de autoridad e influencia, canales de información (proporcionan información) entrenamiento y - - adoctrinamiento (la organización pretende por estos medios inyectar en el sistema nervioso de los miembros los criterios de decisión -- que desea emplear).

El comportamiento humano busca la manera de solucionar satisfactoriamente los problemas.

En esta misma escuela surge la teoría del desarrollo organizacional suponiendo cuatro etapas en la organización:

- a) Inicial en la cual los fundadores están a cargo de la organización.
- b) Reglamentación.- Se establecen normas y procesos de trabajo.
- c) Burocratización.- Se establecen reglas y procedimientos del comportamiento organizacional, cadena de mando, división del trabajo y especialización.
- d) Readaptación a la flexibilidad.- Es un reencuentro con la ca

pacidad innovadora perdida, presenta el área de acción de la teoría del desarrollo de las organizaciones.

El desarrollo organizacional es un proceso planeado de cambios estructurales y culturales (valores, actitudes y comportamientos) - permanentemente aplicado a una organización para que esté en condiciones de adaptarse mejor a las situaciones que se presenten, es decir, a un nuevo ambiente.

Por último surge la escuela sistemática, su campo de estudio -- son los sistemas; conjunto de elementos que relacionados entre sí - forman una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito, operan mediante datos o energía (insumos) que entran en un ciclo de actividades para suministrar información (resultados).

Las organizaciones como clase de sistemas sociales son estructuradas por eventos o acontecimientos, es decir, la estructura de una organización es inseparable de su funcionamiento. Por esta razón la teoría de sistemas se interesa por los problemas de relaciones, de estructura y de interdependencia.

El control dentro de sistemas es definido como un medio de evitar el planteamiento de operaciones cuando las variables sean desconocidas.

La comunicación constituye el vínculo de corrección e integración entre los distintos sistemas y por lo tanto asume un aspecto importantísimo en el concepto de sistemas.

1.1.1 ELEMENTOS DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

La Teoría de la Organización comprende todo el andamiaje de las facetas de este fenómeno, tanto internas como externas, que se hallan colocadas en una relación provista de sentido; por ello, se procede a disgregar cada uno de los elementos que componen a cada categoría y que serán empleados para la organización de una unidad administrativa de nueva creación.

1.1.1.1 Objetivos

El objetivo es el punto base o la primera etapa sobre la cual se establece toda organización.

Para Koontz y O'Donell, "objetivo es el fin hacia el que se encamina la actividad de una empresa". (1)

La Comisión de Administración Pública define objetivo como "el fin o propósito que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una o varias operaciones de una actividad concreta, de una función completa o de todo el funcionamiento de una institución". (2)

Entonces vemos que el objetivo es un propósito que pretende alcanzar cualquier institución con base en lo cual se determinan los recursos necesarios para alcanzar dicho fin. En este sentido la selección de los objetivos de cualquier organización se convierte en un elemento inherente al proceso de planeación, puesto que una declaración de propósitos claramente comprendida es la garantía más

(1) Koontz y O'Donell.-Curso de Administración Moderna. Del Castillo. 1967. p. 680
 (2) Comisión de Administración Pública.- Técnicas de Organización Administrativa. 1971. p.16

importante de una efectiva administración.

Por medio de los objetivos es posible la medición de la eficacia de la organización, al comparar si las operaciones que se realizan dentro de una institución tienden a la consecución de dichos objetivos, por ésto del logro de los objetivos depende el grado de éxito de cualquier organismo.

Los objetivos de la institución constituyen el plan básico de la misma, aunque los órganos que la constituyen tengan objetivos y metas diferentes, siempre deberán contribuir a la obtención de los objetivos generales de la institución.

Los objetivos además de representar los deseos de la organización deben ser razonablemente alcanzables, ya que representan el fin hacia donde va encaminada la organización y en base a ellos se determinan las estructuras y las acciones necesarias para lograrlo.

Ya se especificó anteriormente que los objetivos de cualquier empresa o institución deben ser claramente definidos y comprendidos universalmente para el éxito de la institución, de lo contrario serán vagas declaraciones que entorpecerán el proceso de planeación.

Los objetivos deben corresponder a la idea básica en que se funda la empresa o institución, es así como su definición nos conduce a la identificación de funciones y actividades necesarias para alcanzar el objetivo general.

La determinación de objetivos de una empresa o institución, en este caso para un organismo de servicio al público de nueva creación como es el Parque Estado de México Naucalli, se realiza en base a una clara declaración de propósitos, elaborada por una institución jerárquicamente superior a ella y siempre van a estar dirigi-

dos a apoyar los objetivos nacionales, tanto en organismos públicos como privados.

1.1.1.2 Funcionalismo

La segunda etapa de la organización es la determinación de ciertas acciones para alcanzar un objetivo, denominada funcionalismo.

Para Mooney y Reyley "el funcionalismo dentro de las organizaciones es un sinónimo de especialización, en donde la diferencia de una unidad con otra atiende a criterios meramente funcionales o que difieren en los deberes mismos". (3)

Para la Comisión de Administración Pública "el funcionalismo es un determinado conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos". (4)

Definimos al funcionalismo como la formulación de un inventario coherente de las funciones que se van a realizar, para alcanzar los objetivos previamente establecidos.

Cuando se crea una unidad administrativa (Parque Estado de México Naucalli) y se va a iniciar su estructura orgánica, surge en primera instancia la preocupación por saber cuáles son las funciones - que se llevarán a cabo a fin de satisfacer sus objetivos.

Sabemos que la forma más antigua e importante para dividir el - trabajo, en la mayoría de las empresas o instituciones es la división por funciones.

Por esta razón, el agrupamiento de actividades es un proceso bá

(3) Mooney James D.- The principles of Organization. Harper & Brothres. 1939. p.25

(4) Comisión de Administración Pública.- UP. CIT. p. 17

sico para la estructuración, es decir, el funcionalismo se conjunta con la departamentación para integrar un solo proceso que consiste en definir y agrupar las funciones en diferentes unidades orgánicas para la realización de un solo objetivo común o general. Este funcionalismo basa su acción en la división del trabajo que constituye la base del proceso de organización, por ello, una vez determinadas las funciones, se dividen en una serie de actividades tareas y operaciones para asignarlas a individuos o unidades y así determinar la relación de deberes.

La especialización trae como consecuencia la necesidad de la coordinación dentro de la organización. Mediante el agrupamiento y la división de funciones existe una separación o división del todo para asignarlo entre las distintas unidades del organismo y por lo tanto es indispensable un proceso integrador (coordinación) que venga a reunir las partes del todo.

La especialización y la división del trabajo son procesos que están íntimamente ligados en una relación continua de coordinación.

"El trabajo se divide porque los hombres difieren notablemente en capacidad, habilidad y características, y porque la especialización aumenta considerablemente su eficiencia, porque el campo de los conocimientos y las técnicas es tan extenso que ningún hombre puede dominar más que una pequeñísima parte de él, a lo largo de su vida". (5)

Entonces concluimos que la definición que utilizaremos para es

(5) Gulick Luther.- Ensayos sobre la Ciencia de la Administración. ESAPAC. 1962. p. 33

te trabajo es la siguiente: el funcionalismo es la determinación -- del conjunto de acciones necesarias para alcanzar el objetivo pre- viamente establecido. El funcionalismo nos conduce a los principios de especialización y de división del trabajo sus elementos más im- portantes son: las funciones, atribuciones, actividades y operacio- nes.

1.1.1.2.1 Funciones y Atribuciones

Este término "función" es demasiado ambiguo en la administra- ción, verbalmente significa llevar a cabo, actuar, ejecutar, pero - como sustantivo tiene una aplicación técnica específica en las mate- máticas. En la organización, la palabra función tiene tantos y tan variados significados que no se puede estar seguro de en cuál de -- ellos se le ha empleado, pero como regla general cuando a una acti- vidad se le llama funcional la connotación es de especialización.

La Comisión de Administración Pública define función como el -- conjunto de actividades afines y coordinadas necesarias para alcan- zar los objetivos de la institución y de cuyo ejercicio es responsa- ble generalmente un órgano o unidad administrativa". (6)

Se puede decir que función, administrativamente hablando, es un conjunto de actividades íntimamente relacionadas y coordinadas eje- cutadas por un órgano o persona física y encaminados hacia el logro de un fin común.

Después de haber determinado qué es lo que se va hacer o sea, - las funciones, éstas son atribuidas a los órganos para su realiza--

(6) Comisión de Administración Pública.- OP. CIT. p.17

ción.

Según el Diccionario de la Lengua Española "atribuir es señalar o asignar una cosa a alguien como de su competencia".

Para la Comisión de Administración Pública "atribución es la acción de atribuir. Cuando se habla de atribuciones se refiere a la atribución de funciones a un órgano administrativo y debe entenderse que se trata de asignación de funciones a los mismos.

La atribución de las funciones a los órganos administrativos -- constituyen su distribución o asignación de funciones". (7)

Por lo tanto el concepto de atribuciones se emplea para establecer las relaciones de deberes que existe entre órganos y funciones asignadas a cada uno para realizar actos de su competencia.

Para Gabino Fraga "atribución es la facultad concreta en la que se otorga a algún órgano la función de ejecutar los actos de su competencia". (8)

1.1.1.2.2 Actividades y Operaciones

Ahora bien las funciones se realizan por medio de actividades y de operaciones. Para el caso del Parque Estado de México Naucalli - que veremos en el capítulo siguiente, de las funciones se deduce -- cuales son las actividades a desarrollar para lograr un fin común.

"Cada función puede subdividirse en varios grupos de operaciones afines u homogéneas, ejecutadas por una misma unidad administra

(7) Marienoff, Miguel F.- Tratado de Derecho Administrativo. 1965.- Tomado de la Comisión de Administración Pública. OP. CIT. p.18

(8) Fraga Gabino.- Derecho Administrativo. Porrúa.1971. p. 14

tiva; cada uno de estos grupos de operaciones constituyen una actividad o labor". (9)

Para Koontz y O'Donell "la actividad es el conjunto de operaciones encaminadas a la realización de una función". (10)

Entonces nos encontramos que actividad es el conjunto de operaciones organizadas para lograr una finalidad previamente establecida.

De todo lo anterior se debe concluir que la actividad es el escalón intermedio entre el conjunto de operaciones que constituyen una actividad y el conjunto de actividades que constituyen una función.

La naturaleza técnica y la magnitud de las operaciones que se realizan en una organización determinan en alto grado la estructura y la división departamental que se planea para el funcionamiento de la entidad, de ello surge la importancia del concepto operación.- "Una operación es cada una de las actuaciones físicas o mentales, - pasos o etapas que es necesario ejecutar para llevar a cabo una labor determinada. Es la división mínima del trabajo administrativo; - es el escalón gradual inmediato a la actividad o tarea". (11)

Cada operación lleva implícito un método de ejecución o un procedimiento, es decir, para llevar a cabo cualquier actividad es necesario detallar la forma como se va a desarrollar dicha actividad buscando siempre su coherencia con el objetivo principal y la reducción del costo de producción y del tiempo empleado.

(9) Comisión de Administración Pública.- OP. CIT. p.21

(10) Koontz y O'Donell.- OP. CIT. p.280

(11) Comisión de Administración Pública.- OP. CIT. p.22

1.1.1.3 Departamentación

La tercera fase de la organización es la agrupación de acciones en unidades orgánicas. Se entiende como el proceso de especialización del trabajo que resulta de una división o combinación de operaciones, así como de sus actividades en grupos o unidades especializadas entre sí.

Para Pfiffner, "la departamentación es el conjunto de patrones que integran los múltiples comportamientos y acciones de las distintas especializaciones en un solo esfuerzo combinado. El proceso de departamentación está íntimamente ligado a la estructuración de acuerdo al agrupamiento de actividades". (12)

En la departamentación se busca agrupar en unidades definidas las funciones que tienen objetivos afines y que se orientan al mismo propósito.

La Comisión de Administración Pública define la Departamentación como: "la agrupación de actividades similares estrechamente relacionadas u homogéneas; se realiza formando puestos con operaciones afines y agrupándolas en unidades de mayor tamaño y jerarquía llamados órganos". (13)

1.1.1.3.1 Puesto y Plaza

Ya agrupadas las actividades en unidades orgánicas, se procede a la parte más difícil y minuciosa de la organización: el puesto.

En las unidades de nueva creación, la descripción o estructura-

(12) Pfiffner, John M. - Organización Administrativa. Herrero. 1969. p.55

(13) Comisión de Administración Pública. - UP. CIT. p.32

ción de puestos se realiza después de haber dividido las funciones y actividades. La descripción de puestos es primordial en toda organización, si no se cuenta con una base firme y sólida que oriente a las personas sobre lo que deben hacer, qué es lo que se espera de ellas y cuáles son sus límites de trabajo, por muy capacitadas y competentes que sean van a estar desorientadas y no podrán dedicarse a lo esencial de su trabajo.

Por lo tanto, se hace necesario dispensar y establecer las obligaciones y responsabilidades en los puestos. El puesto es la unidad mínima de la estructura y puede ser ocupado por cualquier empleado que reúna las condiciones óptimas en la labor que debe desempeñar; el puesto se refiere al trabajo y no a las personas, especifica el papel que va a jugar el empleado dentro de la organización.

"El puesto es la unidad de trabajo específica e impersonal, --- constituida por un conjunto de operaciones que debe realizar, aptitudes que debe poseer y responsabilidades que debe asumir su titular en determinadas condiciones de trabajo". (14)

En los últimos años se ha observado una creciente aceleración en la formulación de los puestos dentro de la empresa que surge como respuesta a la presión que ejerce la sindicalización, para conseguir "paga igual para trabajos iguales". De aquí el vigor que cobra el movimiento de estandarización y descripción de puestos dentro de las organizaciones, y ello implica la creación de varias plazas para el mismo puesto.

(14) Comisión de Administración Pública.- OP. CIT. p. 23

Podría decirse que "plaza es el conjunto de labores, responsabilidades y condiciones de trabajo, asignados de manera permanente a un empleado en particular, en determinada adscripción".(15).Un puesto puede estar integrado por una o varias plazas.

1.1.1.3.2 Organo

Muy frecuentemente se hacen comparaciones de las organizaciones sociales con los organismos biológicos para establecer la semejanza existente entre ambos.

El órgano, en su concepto original es una de las creaciones más asombrosas de la naturaleza, está constituido por un conjunto de -- elementos o unidades que tienen una función específica a realizar.

La constante transformación y evolución de la naturaleza humana ha traído como consecuencia la amplitud de las funciones de todos - los organismos o instituciones imitados por el hombre a semejanza - de los organismos naturales. Para cubrir este aumento, las funcio- nes han sido agrupadas y distribuidas a diversos órganos o unidades administrativas.

La Comisión de Administración Pública lo define como "una uni- dad administrativa impersonal que tiene a su cargo el ejercicio de una o varias funciones, o parte de ellas en determinado nivel jerár- quico. Es una unidad creada como consecuencia de la departamenta -- ción que puede comprender uno o varios niveles, uno o varios pues- tos, una o varias plazas". (16)

(15) Comisión de Administración Pública.- OP.CIT.p23

(16) Idem. p.23

Al referirnos a un organismo de nueva creación, para determinar su estructura orgánica es indispensable señalar los órganos -- que van a existir con sus respectivos nombres y con la ubicación jerárquica.

El conjunto de órganos constituyen el campo de la administración interna o microadministración de algún organismo.

1.1.1.3.3 Organismo

En el desarrollo de este trabajo se ha empleado con bastante frecuencia el término organismo, entendiéndolo como un conjunto de órganos que tienen una misión específica, pero que unidos y coordinados realizan una función más general para alcanzar un propósito común como lo es una empresa o institución.

Para darle validez a lo expresado anteriormente:

Mooney nos dice que el organismo se refiere al "cuerpo con todas sus funciones correlativas; se refiere a las funciones a medida que van apareciendo en acción al pulso y a los latidos mismos - del corazón, a la circulación y a la respiración, al movimiento vital por así decirlo de la unidad organizada; se refiere a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran con el fin común".(17)

Por último, la Comisión de Administración Pública define organismo como "un grupo de personas u órganos constituido formalmente para alcanzar, con la mayor eficiencia, determinados objetivos co-

(17) Mooney James.- OP. CIT. p.3

munes que individualmente no es posible lograr".(18)

El conjunto de organismos constituye el campo de la macroadministración o administración externa de organismos.

1.1.1.4 Jerarquización

La cuarta etapa de la organización es la delegación de cierta autoridad y la asignación de responsabilidades a cada unidad orgánica. Esto es, la jerarquía se refiere a la cadena de relaciones de autoridad de arriba hacia abajo, es decir, desde el superior al subordinado a través de los diversos niveles, delimitando la responsabilidad de cada empleado ante un solo superior inmediato. Esto permite ubicar a los órganos en relación con los que le son subordinados en el proceso de autoridad, o sea cada subordinado debe saber quién le delega autoridad y a que aspectos más allá de su autoridad debe referirse. La cadena de mando representa el enlace entre los órganos (comunicación y autoridad).

"La cadena constituida por la serie de jefes que van desde la autoridad última a los más bajos niveles. La línea de autoridad - en la ruta seguida -pasando por cada eslabón en la cadena- por todas las comunicaciones que nacen o terminan en la autoridad última. Esta ruta está determinada tanto por la necesidad de transmisión como por el principio de unidad de mando, pero no siempre es la más rápida". (19)

(18) Comisión de Administración Pública.- OP. CIT. p.23

(19) Fayol Henry.- General and Industrial Administration. Pitman Publishing Corporation. 1949. Tomado de Koontz y O'Donell. p.81

La estructura de toda empresa o institución debe estar integrada por diversos niveles relacionados entre sí, esto es, los órganos deben ubicarse en una escala que permita su atención, control y supervisión puesto que a la función asignada corresponde una autoridad y responsabilidad determinada.

Los canales de autoridad administrativa siguen un patrón jerárquico haciendo que cada uno de los que aparezcan en la pirámide sean administrativamente responsables ante la autoridad superior.

Un claro entendimiento de la jerarquía es necesario para un adecuado funcionamiento de la organización.

1.1.1.4.1 Niveles Jerárquicos

Toda estructura contiene diversos niveles jerárquicos que son indispensables conocer, pues constituyen una de las herramientas administrativas más valiosas para el buen funcionamiento de cualquier organización. Por ello en la creación de una estructura orgánica es necesario determinar cuáles son los niveles que se van a considerar.

"Un nivel jerárquico es una división de la estructura administrativa que comprende todos los órganos que tienen autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la clase de función que tengan encomendada".(20)

Los niveles o estratos administrativos según Krauss son:

1.- Determinativo.- Se le conoce también como nivel de adminis

(20) Duhalt Krauss, Miguel.- Tratado de Derecho Administrativo. Tomo I.- Tomado de la Comisión de Administración Pública. OP.CIT p.p. 37-38

tración o de crítica y revisión determinativa, por ejemplo: el pueblo en el sector público y el consejo general de accionistas; el poder legislativo en el sector público y el consejo de administración.

II.- De Alta Dirección.- Es el nivel coordinador entre las actividades determinativas y operativas. En este nivel los funcionarios se encargan de coordinar y ejercer el control ejecutivo por medio de la determinación de la política en detalle, verbigracia: Presidente de la República, Secretaría de Estado, Jefes de Departamento de Estado y Oficialía Mayor.

III.- De Dirección o Gerencia.- En este nivel se encuentran los altos funcionarios ejecutivos, cuya responsabilidad fundamental consiste en seguir los lineamientos normativos que le son dados por la autoridad ejecutiva (el nivel anterior). Se incluyen además en este nivel los directores generales y los directores que dependen del secretario o subsecretario.

IV.- Departamental o de Gerencia Media.- Se incluyen en este nivel todas las unidades que por delegación del ejecutivo principal del nivel inmediato superior, tienen autoridad para dirigir y supervisar las labores de los subalternos. Los jefes de Departamento en este nivel son los encargados de interpretar las políticas y dirigir su aplicación práctica vigilando que se lleven a cabo, y cuando se amerite harán recomendaciones al nivel superior.

V.- Nivel de Supervisión de Operaciones.- Agrupa a todos los Jefes de Sección o Supervisores, quienes se encargan de cumplir las políticas establecidas dirigiendo el trabajo diario del personal operativo, proporcionando información al nivel inmediato supe-

rior (el departamental) sobre la marcha del trabajo, que servirá - para hacer verificaciones y recomendaciones de nuevas políticas.

VI.- Nivel Operativo.- Es el nivel de ejecución de las tareas a todo el personal que no tiene subordinados, aunque tengan ayudantes.

VII.- Nivel Intermedio.- Son niveles o subniveles que existen entre un nivel jerárquico superior y otro inferior. Por ejemplo entre el Secretario de Estado y los Directores Generales existe un nivel de Subsecretario, entre el jefe de Departamento y el Jefe de Sección existe un nivel llamado Jefes de Oficina, entre Jefe de Oficina y los operarios existe un nivel llamado mesas.

Estos niveles son útiles para estructurar un organismo, ya que sirven para establecer la cadena de mando y así poder determinar - cuantos niveles van a existir en la empresa o institución.

Con frecuencia la complejidad o simpleza de un organismo, es un elemento que contribuye a la determinación de los niveles, es decir, a mayor diversidad de acciones y operaciones existirán más niveles o viceversa.

Es importante mantener una cadena tan corta como sea posible - porque permite una administración más eficiente, obtiene una mejor visión del conjunto y rapidez en la toma de decisiones. Por ejemplo en el Parque Estado de México Naucalli se establecerán los niveles de dirección, departamentos y oficinas.

1.1.1.4.2 Autoridad

La jerarquización provoca la existencia de cierta autoridad -

dentro de la organización; puesto que el proceso de organizar comprende de la especificación de las relaciones de autoridad entre los diversos órganos o superiores y subordinados, y horizontalmente entre ejecutivos.

En toda empresa o institución, la autoridad es como la varita mágica mediante la cual todo superior va a obtener los resultados deseados de sus subordinados.

"La autoridad inviste al ejecutivo con el reconocido derecho de dirigir subordinados que llevan a cabo actividades consistentes con la obtención de los objetivos de la empresa". (21)

De la relación superior-subordinado, es decir, de la autoridad que tiene una persona de exigir servicios específicos a otros, surge la responsabilidad como la obligación que se le impone al subordinado para cumplir con sus funciones.

Pfiffner dice, "la autoridad es un concepto estructural en el que se le da la facultad de decidir a quién ha de asumir la responsabilidad única y final de coordinar ciertos órganos administrativos".(22)

La reponsabilidad implica que todo órgano y sus miembros deben responder por los resultados derivados del ejercicio de la autoridad.

Para la Comisión de Administración Pública "autoridad es el derecho que tiene una persona por su nivel jerárquico a exigir de otra el cumplimiento responsable de los deberes que le ha asigna-

(21) Koontz y G'Donnell.- OP.CIT. p. 84

(22) Pfiffner, John M.- OP. CIT. p 96

do en la condición de subordinado suyo".(23)

El concepto autoridad tiene varios elementos comunes en las distintas definiciones anteriores:

- 1.- La toma de decisiones.
- 2.- La dirección y coordinación de las actividades de la institución.
- 3.- La exigencia del cumplimiento de responsabilidades.
- 4.- La utilización de la autoridad como medio de obtención de los objetivos.
- 5.- La comunicación de las decisiones a los subordinados.
- 6.- La existencia de la unidad de mando.

Por lo tanto, se concluye que la autoridad es la facultad de dirigir acciones, tomar decisiones, dar órdenes para que se realice alguna actividad o bien para que obedezca una decisión, o bien, es la capacidad que tiene el responsable de un órgano para lograr que sus subordinados hagan o dejen de hacer alguna actividad, esto implica necesariamente el ejercicio del mando.

1.1.1.4.3 Delegación de Autoridad

En toda empresa o institución, ya sea para su creación o reestructuración, es necesario delegar todos los deberes y toda la autoridad que puedan ejercer los subordinados dentro de un proceso que permita conocer como se realizan las labores y como se ejerce la autoridad delegada. Además, la complejidad de las organiza-

(23) Comisión de Administración Pública.- OP. CIT. p.81

ciones imposibilita la toma de decisiones en forma unipersonal; es por ello, que la delegación de la autoridad formal constituye una - de las etapas más importantes dentro de la institución. "Del principio de nivel de autoridad se deduce que si un ejecutivo desea hacer delegaciones de autoridad efectiva y en consecuencia verse relevado de parte de la carga de adoptar decisiones, debe asegurarse que las delegaciones sean claras y que los subordinados las entiendan".(24)

La agrupación de funciones en diversos órganos implica la delegación de autoridad para el cumplimiento de esas funciones, entonces tenemos que la delegación es el proceso y la autoridad el elemento de enlace de la organización.

Si nos referimos a una empresa o institución de nueva creación vemos que la delegación es muy importante para poder lograr una posible organización, ya que, una sola persona no puede realizar todas las actividades necesarias para el cumplimiento del propósito del grupo, ni tampoco en la medida que crece un organismo ejercer toda la autoridad para la toma de decisiones.

En nuestro país, la delegación de autoridad encuentra un obstáculo muy importante: "el ansia de poder". En general, nuestros -- funcionarios son muy adictos a centralizar la autoridad como un me dio para alcanzar el poder y se muestran reacios al cambio que para él representa la pérdida de poder.

"La delegación de autoridad significa conceder autoridad a un

(24) Koontz y O'Donell,- OP. CIT. p.81

subordinado para hacer posible el cumplimiento de las funciones.

La delegación de autoridad consiste, esencialmente, en que un jefe autoriza a un subordinado para tomar decisiones, con la responsabilidad consiguiente".(25)

La delegación debe ser clara, para ello se requiere establecer procedimientos de actuación, es decir, un modo de hacer las cosas para lograr un objetivo determinado.

Según Koontz y O'Donnell, existen siete principios básicos en la delegación de autoridad que se deben respetar para que dicha delegación sea efectiva, la organización sea un éxito y se pueda realizar libremente el proceso administrativo. (26)

I.- Principio de la Definición Funcional: El contenido de cada cargo y sus relaciones funcionales deben ser claramente definidas.

II.- Principio de la Jerarquía: Establecer la cadena de relaciones de autoridad directa desde el superior hasta el subordinado a través de toda la organización.

III.- Principio del Nivel de Autoridad: "En cierto nivel de la organización existe autoridad para adoptar cualquier decisión dentro de la competencia de la empresa y solamente las decisiones que no pueden ser tomadas en un determinado nivel deberían remitirse a niveles superiores".

IV.- Principio de la Unidad de Mando: Una obligación es esencialmente personal y la delegación de autoridad por más de --

(25) Comisión de Administración Pública.-OP. CIT. p. 26

(26) Koontz y O'Donnell.-OP.CIT. p.p 80-83

una persona es probable que resulte en conflictos tanto de autoridad, como responsabilidad.

V.- Principio de la Delegación de Resultados Esperados: Determinar la función que se va a realizar y en base a ello determinar la autoridad que se necesita para ejecutarla, con el fin de obtener los resultados esperados.

VI.- Principio de la Responsabilidad Absoluta: La responsabilidad no puede ser delegada con las funciones, por lo que el superior es el responsable de las actividades del subordinado y éste es el responsable absoluto ante su superior, una vez que acepta la asignación de funciones y el poder para ejecutarlas.

VII.- Principio de Paridad de la Autoridad y Responsabilidad: Puesto que la autoridad es el poder para llevar a cabo las funciones y la responsabilidad es la obligación para cumplirlas, lógicamente se desprende que la autoridad que se necesita para cumplir una determinada función determinada función debería corresponder a la responsabilidad.

1.1.1.4.4 Relaciones Orgánicas

Como resultado de los distintos niveles jerárquicos y las funciones de las unidades orgánicas, se establecen entre sí diferentes tipos de relaciones que condicionan determinadamente el funcionamiento de cualquier institución.

La Comisión de Administración Pública formula una de las tipologías más completas en cuanto a las relaciones funcionales.

I.- Relaciones Lineales.- "Son aquellas que se dan entre un su

perior y sus subordinados inmediata y directamente responsa -- bles ante él". Es una autoridad en escala directa relacionada específicamente con la jerarquía

II.- Relaciones Asesoras.- "Son las que existen entre un estado o plana mayor y la respectiva autoridad de línea a la cual sirve". No existe una autoridad en la asesoría característica de las relaciones de línea; las relaciones asesoras son funciones auxiliarse unidas a la línea como un ramal de la línea -- principal. La principal función de la asesoría es pensar y sugerir o recomendar al superior, quien decidirá si se transforman estas recomendaciones en acción. "Las tareas asesoras consisten en ayudar a los funcionarios de la administración superior, intermedia y de primera línea en el trabajo productivo, en el establecimiento de la política a seguirse, en la formulación de planes, estructuras y procedimientos para la realización eficaz de las operaciones con el costo mínimo en horas -- hombre, en materias y servicio".

III.- Relaciones de Mando Especializado.- "Son relaciones subjetivas, surgen de la división de responsabilidades u obligaciones con una base subjetiva que puede ser una habilidad o algún conocimiento particular".

IV.- Relaciones Colaterales.- " Son relaciones de coordinación que se dan entre dos unidades de un mismo nivel jerárquico dentro de la organización".

V.- Relación de Representación Personal.- "Tienen lugar cuando para un proceso particular, un funcionario de confianza recibe su autorización para representar a un superior jerárquico ante

sus subordinados y para actuar en su nombre. Cumplida su misión desaparece la relación y se necesita nueva autorización - para que la representación subsista".

VI.- Relaciones de Servicio.- " La relación de servicio aparece cuando se han concentrado en un sólo órgano determinadas actividades que significan ejecución de acciones físicas en apoyo de los órganos a los que no están subordinados directamente". Los órganos de servicio facilitan y auxilian la labor sustantiva que ejecutan los órganos operativos. (27)

1.1.1.5 Comunicación

Anteriormente se mencionó que los objetivos son la razón de ser de la organización, por lo tanto para ser llevados a la práctica deben de ser comunicados a quienes tienen la responsabilidad de convertirlos en planes para su cumplimiento.

Cuando se organiza una empresa o institución, es indispensable establecer los medios de comunicación para guiar las instrucciones de como se debe rendir informe del cumplimiento de deberes y como se debe ejercer la autoridad.

Ningún principio de jerarquización puede operar efectivamente sin contar con un proceso de comunicación adecuado que permita el intercambio necesario de información entre los superiores y los subalternos.

"La comunicación es el proceso de conducir información comprensión de una persona a otra". (28)

Para Koontz y O'Donnell "comunicación es el intercambio de --- ideas o información para lograr confianza y entendimiento mutuo". (29)

Entonces, se puede decir que la comunicación es un proceso de intercambio verbal o escrito para transmitir criterios o informaciones que influyen en el comportamiento de los individuos y órganos.

La comunicación viene a ser un proceso recíproco en que los órganos y las personas intercambian información con un propósito determinado.

Para el establecimiento de la comunicación en un organismo de nueva creación como es el caso que veremos en el capítulo siguiente, la comunicación formal ocurre entre individuos u órganos con base en el puesto o jerarquía que ocupan; y en razón de las actividades encomendadas se da conforme a niveles jerárquicos y procedimientos determinados por la organización con el propósito de coordinar adecuadamente las acciones.

La comunicación informal se da por las necesidades del trabajo o relaciones individuales, es el intercambio de información fuera de los canales y procedimientos dispuestos en la organización.

Existen además comunicaciones descendentes, ascendentes y hori

(28) Duhalt Krauss, Miguel.- Tratado de Derecho Administrativo. Tomo I.- Tomado de la Comisión de Administración Pública. OP. CIT. p. 39
(29) Koontz y O'Donnell.- OP. CIT. p. 548

zontales.

Las descendentes son aquellas que se transmiten por medio de las líneas formales, políticas, orientaciones, procedimientos, etc.

Las ascendentes son aquellas que dan a conocer a los superiores los informes sobre las labores realizadas, por medio de reportes escritos o verbales, reuniones, etc.

Las horizontales son aquellas que existen entre autoridades o cargos del mismo nivel, esta clase es muy importante, ya que, puede facilitar la coordinación personal a través del contacto directo.

Siempre se debe establecer una comunicación clara, esto es, el emisor (el que envía el mensaje) debe formularla y expresarla en forma entendible; el receptor tiene la obligación de concentrarse o poner atención al leer o escuchar el mensaje recibido, esto es bien importante debido a que la comunicación se convierte en una herramienta para asegurar y mantener la cooperación en la obtención de los objetivos de la empresa o institución.

La información es el elemento constitutivo de la comunicación, por ello es importante definirla; para muchos autores es el conjunto de características o de datos que constituyen un objeto o evento.

Según Wiener: "La información y la comunicación producen un conocimiento sistematizado y ordenado dentro de una serie de fenómenos que tienen rasgos comunes". (30)

(30) Wiener, Norbert.- The human use of human beings. Doubleday Anchor Books. 1964.p.38

1.1.1.5.1 Proceso de Comunicación

Toda comunicación implica un proceso de transmisión de cierta información. El flujo de la información constituye la existencia - de un proceso lógico, que consiste en una serie de etapas que a -- continuación se enumeran: (31)

- 1.- La existencia de una fuente de información que suministra la comunicación inicial.
- 2.- La existencia de un transmisor que actúa transmitiendo la información suministrada por la fuente.
- 3.- Puede existir un codificador que se encarga de tabular directamente los datos; ello implica la existencia de una simbología previamente adoptada que expresa el contenido de la comunicación.
- 4.- La existencia de un canal de comunicación, que es el medio por el cual llega la información del transmisor al receptor.
- 5.- La existencia de un decodificador, que se encarga de retabular o traducir los datos.
- 6.- La existencia de un receptor que actúa recibiendo el mensaje traducido.
- 7.- La existencia de una reacción como resultado o como el impecto que produce la información en el ánimo y voluntad de -- quien la recibe.
- 8.- La existencia de un elemento perturbador del sistema o ruido, que distorsiona la información antes de que llegue al re-ceptor.

(31) Apuntes de la Clase del Dr. Lian Karp. ENEP Acatlán. 1980.

1.1.1.6 Control

Al analizar el concepto de organización vimos que uno de sus elementos que lo constituyen es el establecimiento de ciertos medios de comunicación y control como aspectos indispensables que se tienen que dar para una organización adecuada, por ello el control es un mecanismo informativo de planes y decisiones formulados y tomados por la dirección en sus distintos niveles para establecer un adecuado sistema que suministre los datos que se requieran para verificar las realizaciones y para introducir los factores correctivos.

El control es un elemento complementario de la comunicación, - representa la existencia dentro de la organización de una medida - que corrige las deficiencias en que incurra cualquier proceso de - transmisión de información para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. Es un elemento inherente para la correcta ejecución de lo planeado y permite el establecimiento de la coordinación en las actividades de cualquiera institución o empresa.

Entonces vemos que el control es esencialmente la medida y la conexión de las actividades de los órganos para asegurar el logro de un plan o programa elaborado en base a los objetivos de la empresa o institución.

Para Carrillo Castro, el control dentro de la organización tiene tres momentos: (32)

(32) Carrillo Castro Alejandro.- La Reforma Administrativa en México.- Instituto Nacional de Administración Pública. 1973. p.66

- 1.- Medición de resultados.
- 2.- Evaluación de los resultados obtenidos comparándolos con las metas programadas.
- 3.- Sugerencias de medidas correctivas a los órganos decisivos que puedan modificar las decisiones iniciales y redefinir objetivos propuestos, reajustando la administración dentro de las instituciones.

Ya vimos que el control debe basarse en los objetivos a alcanzar por la empresa o institución, por lo que hay que adecuarlo al carácter y naturaleza del fenómeno que se está controlando para que a través de ellos la información se apegué más a la realidad y no se dé una situación incontrolable por la cantidad de eventos o acciones que resultan de la administración de la empresa o institución.

Para establecer el sistema de control para un organismo de nueva creación el método al utilizar debe concebirse ante las propias circunstancias y buscando la mejor forma de satisfacer los objetivos y el mejor procedimiento que ofrezca mayores garantías, es decir, el control generalmente se establece por medio de informes escritos que deben ser sencillos y concretos, presentando los hechos y conclusiones que de alguna manera sirvan para la toma de decisiones. También los análisis sirven como medio de control en los cuales se pueden hacer comparaciones de las metas programadas, esto es a lo que se le llama retroalimentación dentro del enfoque de sistemas.

El proceso de control infiere la existencia de una relación cí

clica, en donde el elemento principal o inicial es a la vez el elemento final. El control organizativo contiene principalmente cuatro etapas: (33)

- 1.- Existe un sensor que observa y registra la característica a controlar.
- 2.- Existe un comparador que vigila la actuación del sistema, comparando los datos registrados con el rendimiento planeado.
- 3.- Existe un computador que supervisa la eficiencia y eficacia del sistema, además dirige un mecanismo correctivo en respuesta a la necesidad que se genera.
- 4.- Existe un actuador que es el que controla propiamente al sistema, es un mecanismo activador capaz de producir un cambio en el sistema operante.

En cualquier proceso de control se establecen los objetivos, se elaboran los programas, se distribuyen los recursos y se desempeña el trabajo; al comparar la realización del trabajo con el plan, se genera la retroalimentación con el fin de ajustar las cargas de trabajo y la distribución de recursos.

1.2 IMPORTANCIA DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

A lo largo de la vida humana, se encuentran numerosos ejemplos de organización entre los hombres para alcanzar un objetivo común; el comportamiento en grupo ha sido una de las principales características en la evolución histórica de la humanidad, propiedad que lejos de atenuarse se liga cada vez más al desarrollo social; en cuanto que la sociedad requiere de la organización para sobrevivir como unidad coherente; partiendo de esta concepción se deduce la importancia que tiene el estudio de toda forma social de organización, y además así se explica el porqué del aumento de volumen y la complejidad en las organizaciones.

Por esta razón la Teoría de la Organización se ha venido desarrollando a través de diferentes enfoques para dar respuesta a los problemas que entorpecen de alguna manera el logro de los objetivos de los organismos.

En la actualidad dado el crecimiento acelerado de las organizaciones, y a la crisis económica existente, es indispensable establecer estructuras con bases sólidas que permitan a la organización ser eficaz y eficiente, por ello corresponde a los administradores públicos implantar modelos de organización adecuados para la creación y reestructuración de unidades administrativas.

Para la mayoría de los autores organización es un proceso mediante el cual se determina la especialización y la división del

trabajo, se agrupan y asignan actividades a unidades específicas - que interrelacionadas por líneas de comunicación y jerarquía contribuyen al logro de los objetivos comunes.

Según la investigación realizada la esencia del concepto organización está constituida por cinco elementos importantes:

- 1.- La existencia de un objetivo común.
- 2.- La determinación de ciertas acciones para alcanzar dicho - objetivo.
- 3.- La agrupación de las acciones en unidades orgánicas.
- 4.- La delegación de cierta autoridad y la asignación de res-ponsabilidades a cada unidad orgánica.
- 5.- El establecimiento de ciertos medios de comunicación y con-trol.

La creación de una unidad administrativa corresponde a la fase de organización, por lo que si una buena organización no garantiza el resultado óptimo, una mala organización puede obstaculizar el logro de los objetivos. Por ello, es indispensable que para la elaboración de un proyecto de organización, se consideren los principios básicos de mayor importancia.

CAPITULO 2

PROYECTO DE ORGANIACION PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL PARQUE
ESTADO DE MEXICO NAUCALLI

2.1 ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

En la Gobernatura del Lic. Jiménez Cantú, el 9 de enero de 1979 se crea mediante decreto del Ejecutivo del Estado el Parque Estatal denominado "Metropolitano de Naucalpan" para la forestación, reforestación, mejoramiento del ambiente, incremento de la absorción de aguas pluviales, modificaciones de suelos y asegurar un pulmón verde para las colonias y fraccionamientos que lo circunden.

Posteriormente, al inicio de la presente administración y por causas de interés social, el Parque Metropolitano se constituye en un nuevo Parque que se denominará "Parque Estado de México-Naucalli"

El gobierno del Estado de México a través de su Ejecutivo Estatal Lic. Alfredo del Mazo establece en su primer plan de gobierno 1981-1987, las acciones preliminares imprescindibles para llevar adelante con oportunidad y éxito las grandes acciones del gobierno. En este caso planes y programas a desarrollar referentes a educación física, cultural y recreativa.

Le corresponde a la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social y al Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia buscar los nuevos esquemas con el fin de formar integralmente al hombre del Estado de México.

En cumplimiento de los objetivos y estrategias presentadas en el plan de gobierno y en virtud de lo expresado anteriormente, por decreto del Ejecutivo del Estado, con fecha 24 de septiembre de -- 1982 se modifica el decreto por el cual se crea el Parque Metropo- litano respecto a la extensión del mismo y se constituye en "Par- que Estado de México Naucalli".

Las causas de utilidad pública que justifican su creación son de interés colectivo, forestación, reforestación, mejoramiento del ambiente, recreación deportiva y cultural, esparcimiento, activida- des artísticas, bienestar social y otras similares.

El organismo centralizado estatal denominado Sistema para el - Desarrollo Integral de la Familia tendrá bajo su cuidado la admi- nistración y dirección del Parque.

Se conforma legalmente mediante acta constitutiva como una aso- ciación civil con fines no lucrativos y por lo tanto adquiere el carácter de organismo descentralizado.

2.2 CONCEPTO Y CRACTERISTICAS FISICAS DEL PARQUE ESTADO DE MEXICO NAUCALLI

El Parque Estado de México Naucalli es un organismo de servi -
cio al público del Gobierno del Estado de México encargado de pro -
mover y fomentar el desarrollo cultural, recreativo y deportivo en
el Estado de México.

El Parque Estado de México Naucalli cuenta con las siguientes
características físicas:

- 1.- Una extensión de 43 hectáreas.
- 2.- Un ágora mayor con: sala de exposiciones, librería, foro con
capacidad para 100 personas y club de ajedrez.
- 3.- Un foro abierto para espectáculos populares con capacidad para
1,000 personas.
- 4.- Un jardín del arte abierto tipo plaza.
- 5.- Bodega y almacén de mantenimiento.
- 6.- Caseta especial para renta de bicicletas con caseta de cobro -
adicional.
- 7.- Pista para bicicletas de un Km. (ciclopista).
- 8.- Pista para patinar.
- 9.- Pista para correr.
- 10.-Invernadero pedagógico.
- 11.-Campo de tiro con arco.
- 12.-Cuatro estacionamientos con casetas de cobro con capacidad pa -
ra 2,400 automóviles.
- 13.-Juegos infantiles.
- 14.-Gimnasio al aire libre
- 15.-Oficinas.

2.3 IMPORTANCIA SOCIAL

El Estado de México cuenta con una población de 10 millones -- 500 mil habitantes y se encuentra con el grave problema de la concentración en la zona central.

Al deterioro ecológico y de condiciones de vida que significa una concentración de población de tal magnitud en esa pequeña porción del territorio nacional se suman graves distorsiones económicas y sociales. Para hacer frente a esa situación el Gobierno del Estado de México da nuevas opciones geográficas al desarrollo social, económico y demográfico.

Atendiendo exclusivamente a la problemática social referente a educación, el gobierno estatal establece que la transformación de la sociedad y la renovación moral no se pueden lograr plenamente si en paralelo no se logra una transformación educativa y cultural -- del pueblo, de ahí la importancia del papel que juega la educación en la sociedad, en la formación ideológica y en la fortaleza del sistema. Por ello, fue creado el Parque Estado de México Naucalli para impulsar la recreación, deporte y cultura, además de contribuir al mejoramiento del ambiente, ya que es tarea del gobierno -- procurar a toda la población los medios indispensables que permitan mejorar su condición social e incorporarse al desarrollo de la entidad.

El Parque tiene la misión de lograr la integración familiar y de integrar al proceso formativo de la población todas las actividades culturales, sociales y deportivas, buscando que el tiempo li

bre se aproveche en actividades sanas.

El deporte es educación, es factor de superación personal y cohesión social, al que lo practica lo conduce con responsabilidad a desplegar imaginación al competir sanamente (cuerpo sano- mente sana).

La recreación y el esparcimiento son elementos que refuerzan el desarrollo armónico del individuo y de la familia.

La cultura debe extenderse a toda la entidad para permitir el mayor número posible de expresiones intelectuales y artísticas. El Estado cuenta con una sólida tradición cultural que debe ser disfrutada por la población.

La educación contribuye a promover el desarrollo cultural, el cambio social y a propiciar mejores formas de vida.

Es conveniente resaltar la importancia política y social del Parque Estado de México Naucalli, pues de esta manera se cumple con el objetivo de preservar la identidad e integración del Estado, lo que implica el fortalecimiento de la personalidad estatal y local, puesto que tiene la finalidad de satisfacer las necesidades culturales, recreativas y deportivas de los municipios de Naucalpan, -- Tlalnepantla , Cuautitlán y Atizapán principalmente.

2.4 APLICACION DE LA TEORIA DE LA ORGANIZACION

2.4.1 Objetivos

Al realizar un proyecto de organización para un organismo cuquiera que sea, siempre debemos partir de ciertas bases que nos -- orienten.

En la investigación realizada para elaborar el proyecto de organización del Parque Estado de México Naucalli, se concluye que -- los aspectos fundamentales a considerar para su organización son: objetivos, funcionalismo, departamentación, jerarquización, comunificación y control. Además de los requerimientos físicos necesarios para su realización.

Para el establecimiento de una organización es muy importante -- tener las ideas precisas de lo que se quiere lograr, determinar -- qué es lo que se debe hacer y de qué manera se va a hacer.

La primera interrogante que surge es conocer en qué objetivos se basa la organización para establecer de ahí su estructura orgá nica.

En el capítulo anterior se dijo que el objetivo es el fin que se pretende alcanzar y en base a él se determinan las estructuras y acciones necesarias para lograrlo. Por ello, la definición de - objetivos debe ser clara y además debe de obedecer a objetivos nacionales o superiores a ellos.

La determinación de objetivos para un organismo de nueva creación, en este caso el Parque Estado de México Naucalli, se reali zó de la siguiente manera:

Debido a que es un organismo de servicio al público creado por el Gobierno del Estado de México para la explotación cultural, deportiva y recreativa, se tienen que seguir las estrategias y objetivos establecidos en el Plan de Gobierno por el representante del ejecutivo estatal referentes a educación cultural, deportiva y recreativa.

En base a un análisis del planteamiento anterior y a pláticas sostenidas con funcionarios del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia del Estado de México, (que en este caso son portadores de la voluntad del gobierno estatal), quienes explicaron más a fondo las directrices señaladas por el ejecutivo, y las políticas a seguir para la operación del Parque, fue posible llegar a la conclusión de que el Parque tiene la finalidad de satisfacer las necesidades culturales, recreativas y deportivas de los municipios circunvecinos principalmente, además de cumplir con la misión de lograr la integración familiar a través de eventos culturales, sociales, deportivos y mejorar el ambiente urbano.

Para el cumplimiento de estos ideales, es necesario definir o determinar claramente los objetivos o propósitos a alcanzar por el Parque.

- Promover las actividades culturales, recreativas y deportivas de la población del Valle Cuautitlán que tiendan a fomentar la integración de familias que habitan en la zona.
- Convertir al Parque Estado de México Naucalli en un pulmón que permita disminuir el problema de la contaminación ambiental en el municipio de Naucalpan.

- Convertir al Parque Estado de México Naucalli en un polo de desarrollo turístico que permita difundir las actividades -- que realiza el Gobierno del Estado de México entre los habitantes de otros municipios del Estado de México.

2.4.2 Funcionalismo

Ya determinados los objetivos surge la inquietud o necesidad de conocer que funciones son las que tienen que realizar para el logro de los objetivos.

Siguiendo un orden lógico, el siguiente paso es el funcionalismo, el cual se definió como la determinación de un conjunto de acciones necesarias para alcanzar el objetivo; el funcionalismo nos conduce a los principios de especialización y división del trabajo.

Mediante la realización de un análisis de los objetivos y un estudio de las características físicas del Parque, se puede deducir cuales son las funciones que se deben realizar.

Es fundamental reafirmar la importancia del estudio de los objetivos para dar origen a las principales funciones que llevará a cabo el organismo.

Por lo tanto, en base a los objetivos generales para el Parque Estado de México Naucalli, señalados en el punto anterior, se procede a elaborar el proyecto de organización y funcionamiento de dicho Parque, es decir, en base a los objetivos mencionados con anterioridad y ante la preocupación de saber qué es lo que se va hacer se determina el conjunto de funciones y subfunciones o actividades

que son necesarias para realizar el logro de dichos objetivos.

A continuación, se presenta un cuadro de como se determinan -- las funciones y subfunciones o actividades para el Parque Estado - de México Naucalli, tomando el aspecto funcional como la esencia - del objetivo.

ASPECTO FUNCIONAL	FUNCIONES	SUBFUNCIONES O ACTIVIDADES
Actividades recreativas culturales y deportivas.	Coordinación del Agora (eventos - culturales, re- creativos y de- portivos).	-Programación y presentación -de eventos culturales -Programación y presentación -de exposiciones pictóricas. -Programación de asesorías y de torneos de ajedrez. -Programación de las activida <u>des</u> recreativas y deportivas.
Pulmón que ayuda a dis- minuir la - contaminación ambiental.	Librería Mantenimiento del Parque Estado de México Naucalli.	-Venta de libros al público. -Mantenimiento de áreas ver- des. -Mantenimiento de bienes in- muebles. -Vigilancia y seguridad.

ASPECTO
FUNCIONAL

Polo de desa
rrollo turís
tico que per
mita difundir
las activida-
des que reali
za el Gob.del
Edo. México.

FUNCIONES

Información

Servicios admj
nistrativos.

SUBFUNCIONES O ACTIVIDADES

-Establecer las relaciones
públicas.

-Administración de personal
-Control del movimiento con
table.

-Recaudación y custodia de
fondos.

-Compras y control de alma-
cén.

-Control de servicios al pú
blico.

2.4.3 Departamentación y Jerarquización

Anteriormente se definió como la agrupación de actividades similares en unidades orgánicas; sus principales elementos son: --- puesto, plaza y órgano.

La departamentación básicamente se realiza por medio de un estudio de las características físicas, un programa general de actividades y un estudio de las funciones.

Un programa general de actividades realizado de la siguiente manera:

El Parque cuenta con:

Un ágora integrado por una sala de exposición, librería, foro y sala de ajedrez, por lo que se infiere que sus actividades deben ser:

- Venta de libros culturales y escolares, presentación de autores, promociones, etc.
- Presentación de autores, escuelas, técnicas pictóricas y escultóricas combinada con la venta de obras.
- Presentación de eventos como cine-club, teatro, conferencias, etc.
- Realización de torneos e impartición de asesorías.

Un invernadero pedagógico que según las políticas señaladas -- por funcionarios del DIFEM (Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia), será:

- Concesionado a PROTINBOS (Protección Industrial de Bosques) para la venta de árboles y plantas así como para la explicación didáctica de las mismas.

- Una caseta de bicicletas:

Alquiler de bicicletas y patines.

Alquiler de la ciclopista y pista de patinar.

- Un gimnasio al aire libre:

Programa de ejercicios de acondicionamiento físico.

- Jardín del arte:

Exhibiciones pictóricas y escultóricas por diferentes auto -
res y la venta de las mismas.

- Foro al aire libre:

Exhibición de espectáculos musicales y culturales.

- Campo de tiro con arco:

Renta del equipo para practicarlo e impartición de cursos.

- Cuatro casetas para estacionamientos de automóviles.

cobrar la entrada de los usuarios.

Este programa sirve de punto de apoyo para la departamentación, ya que según las actividades básicas que se tienen que realizar se asignan a un órgano correspondiente para su ejecución. Por ejemplo: para el alquiler de patines, bicicletas, estacionamientos, ciclopista, tiro con arco, se crea un órgano para controlar sus actividades, denominado servicios al público.

Aquí se emplea el criterio de sencillez que consiste en elegir la alternativa más completa y necesaria.

Asimismo, al establecer su estructura orgánica se determina la ubicación jerárquica de las unidades orgánicas.

De esta manera, se concluye que el Parque Estado de México -

Naucalli debe contener en su estructura las siguientes unidades orgánicas:

- 1.0 Dirección
- 1.1 Relaciones Públicas
- 1.2 Departamento del Agora
 - 1.2.1 Oficina de Coordinación de Eventos
 - 1.2.2 Oficina de Galería
 - 1.2.3 Oficina del Club de Ajedrez
 - 1.2.4 Oficina de Actividades Deportivas y Recreativas
- 1.3 Departamento de Librería
- 1.4 Departamento de Servicios Generales
 - 1.4.1 Oficina de Mantenimiento de Areas Verdes
 - 1.4.2 Oficina de Mantenimiento de Bienes Inmuebles
 - 1.4.3 Oficina de Vigilancia
- 1.5 Departamento de Servicios Administrativos
 - 1.5.1 Oficina de Personal
 - 1.5.2 Oficina de Contabilidad
 - 1.5.3 Caja General
 - 1.5.4 Oficina de Compras y Control de Almacén
 - 1.5.5 Oficina de Servicios al Público

1.1 Relaciones Públicas:

Objetivos

Lograr una óptima comunicación entre el público o usuarios del Parque Y la Dirección del mis

mo.

Conocer las inquietudes de los usuarios mediante el sistema de quejas u sugerencias.

Lograr por parte del público, el mayor conocimiento de las actividades realizadas o a realizar por el Gobierno del Estado de México y del Parque.

Funciones

Difundir las actividades culturales, recreativas y deportivas del Parque.

Coordinar y controlar las publicaciones e impresos que se elaboren dentro del Parque.

Orientar e informar al público sobre actividades que se realicen en el Parque.

1.2 Departamento del Agora:

Objetivos

Lograr la integración familiar mediante la presentación de eventos culturales, recreativos y deportivos.

Despertar la inquietud cultural, artística y deportiva en los usuarios al Parque y en los habitantes de las zonas aledañas.

Funciones

Programar y coordinar los diferentes eventos -

artísticos, culturales y deportivos que se realicen en el Parque.

Establecer coordinación con organismos que realicen actividades culturales.

Informar a Relaciones Públicas del Parque, de las actividades a realizarse, para la difusión de las mismas.

1.2.1 Oficina de Coordinación de Eventos:

Funciones

Supervisar la realización de los eventos del Parque.

Proporcionar los requerimientos técnicos solicitados por los artistas para la realización de los eventos.

Programar y controlar la utilización de los foros.

1.2.2 Oficina de Galefa:

Funciones

Programar y coordinar las exposiciones de arte

Controlar y registrar los eventos de la Galefa.

Formular la información precisa de obras expuestas para la atención al público.

1.2.3 Oficina de Club Ajedrez

Funciones

Programar y coordinar torneos estatales y municipales.

Proporcionar asesoría a los socios del club, -- así como llevar a cabo el registro de los mismos.

Organizar torneos semanales para socios y de -- más usuarios del club.

1.2.4 Oficina de Actividades Recreativas y Deportivas:

Funciones

Elaborar el programa de las actividades a desarrollar.

Proporcionar los conocimientos fundamentales -- para el desarrollo físico y mental del ser humano.

Coordinar y supervisar las actividades a desarrollar por los profesores.

Impartición de cursos deportivos, recreativos y culturales para los habitantes del Valle -- Cuautitlán.

1.3 Departamento de Librería:

Objetivos

Proporcionar una fuente de cultura a los habitantes del municipio de Naucalpan y municipios circunvecinos.

Ayudar al desarrollo cultural de los individuos a través de la venta de libros.

Lograr la obtención de ingresos para coadyuvar al financiamiento del Parque.

Funciones

Coordinar la realización de inventarios del material en existencia.

Establecer los mecanismos de control para la venta de libros.

Supervisar las actividades desarrolladas por el personal de libros.

Establecer las relaciones comerciales con editoriales.

1.4 Departamento de Servicios Generales:

Objetivos

Conservar y mantener en buen estado las áreas verdes.

Mantener los bienes muebles e inmuebles del Parque en condiciones óptimas de higiene y funcionalidad.

Proporcionar eficaz y eficientemente los ser-

vicios de vigilancia.

Planear y coordinar las actividades a desarrollar por el personal de jardinería, mantenimiento y vigilancia del Parque.

Establecer los mecanismos de seguridad y vigilancia en el Parque.

Organizar y controlar la utilización de vehículos del Parque.

1.4.1 Oficina de Mantenimiento de Areas Verdes:

Funciones

Elaborar programas de reforestación del Parque

Conducir y controlar las actividades de conservación y mantenimiento de áreas verdes.

Supervisar las actividades desarrolladas por el personal de jardinería.

Operar y conservar la planta tratadora de agua.

Operar y conservar las fuentes del Parque.

1.4.2 Oficina de Mantenimiento de Bienes Inmuebles:

Funciones

Conducir y controlar las actividades de conservación y mantenimiento de inmuebles, equipo de oficina y vehículos a cargo del Parque.

Supervisar las actividades desarrolladas por el personal de mantenimiento.

Detectar fallas en las instalaciones del Parque.

1.4.3 Oficina de Vigilancia:

Funciones

Cuidar y vigilar de los bienes del Parque.

Proporcionar seguridad y atención a los usuarios del Parque.

Rendir un informe diario de los acontecimientos en el Parque.

1.5 Departamento de Servicios Administrativos:

Objetivos

Obtener un control exacto del personal.

Proporcionar en el lugar, tiempo, calidad y cantidad los recursos solicitados por los diferentes departamentos del Parque.

Lograr una mayor racionalización de los ingresos y egresos del Parque.

Proporcionar en forma adecuada a los usuarios del Parque, los servicios de alquiler de bicicletas, estacionamientos, concesiones y club de tiro con arco.

Funciones

Organizar y coordinar la realización de los -

trámites sobre movimientos de personal, prestaciones y servicios que legalmente les co --
rresponde.

Establecer los mecanismos para el control fi-
nanciero del Parque.

Coordinar y supervisar los movimientos de in-
ventarios, adquisiciones y control de almace-
nes.

Establecer los mecanismos para el funciona --
miento de alquiler de bicicletas, estaciona -
mientos, concesiones y club de tiro con arco.

1.5.1 Oficina de Personal

Funciones

Llevar a cabo el registro y control de los mo -
vimientos de personal.

Tramitar los servicios y prestaciones a los -
que tiene derecho el trabajador.

Tramitar los asuntos legales del Parque.

1.5.2 Oficina de Contabilidad:

Funciones

Controlar las operaciones de ingresos, egre -
sos y varios que genere el gasto corriente --
del Parque.

Formular la información contable y financiera

del Parque.

Formular el programa quincenal de pagos.

Elaborar cheques pólizas para cada uno de los egresos del Parque.

1.5.3 Caja General:

Funciones

Manejo y control de pagos a crédito o al contado.

Elaboración del programa de pagos.

Formular la relación de movimientos de ingresos.

Llevar a cabo la recaudación de los ingresos del Parque, así como custodiar de los mismos. Realizar el pago de nóminas puntualmente a -- los trabajadores del Parque.

1.5.4 Oficina de Compras y Control de Almacén:

Funciones

Realizar y controlar los movimientos de resguardo e inventario de bienes muebles e inmuebles.

Realizar las adquisiciones requeridas por el Parque.

Controlar los movimientos de almacén, así como preverlo periódicamente de lo indispensable.

Proporcionar el material requerido por los demás departamentos del Parque.

1.5.5 Oficina de Servicios al Público:

Funciones

Supervisar las actividades realizadas por los encargados de estacionamientos.

Controlar y supervisar el buen funcionamiento del alquiler de bicicletas, así como el mantenimiento de las mismas.

Verificar la realización de los programas del club de tiro con arco.

Supervisar las instalaciones concesionadas.

Realmente, la departamentación y la jerarquización son dos aspectos que se dan conjuntamente.

La jerarquía representada por la cadena de mando y considerada en el capítulo anterior como la delegación de cierta autoridad y la asignación de responsabilidades a cada unidad orgánica, indica que al llevar a cabo la asignación de actividades a cada órgano, al mismo tiempo se delega cierta autoridad a los jefes o responsables de los mismos para el cumplimiento de sus actividades.

La organización del Parque Estado de México Naucalli, como se especifica en la departamentación debe estar integrada por los niveles de dirección, departamentos y oficinas relacionados entre sí es decir, los órganos se ubican en una escala que les permita

su atención, control y supervisión, ya que a la actividad asignada corresponde una responsabilidad u autoridad determinada.

Los organismos situados en el nivel oficina responden al control y realización de sus operaciones.

Los órganos a nivel departamento representan la programación y supervisión a nivel medio.

Y, el nivel dirección muestra la planeación y control a un nivel más alto.

Estos niveles fueron establecidos mediante la división del -- trabajo con el fin de colocar a cada empleado ante su superior in mediato.

El trámite y resolución de asuntos culturales, recreativos, - deportivos y administrativos le corresponde a la dirección del -- Parque, pero por razones de división del trabajo los delega en -- los jefes de departamento, sin por ello renunciar a su personal - intervención y decisión.

Por tal razón para una delegación clara, es necesario un modo de hacer las cosas para lograr un objetivo determinado.

Por ello, una vez agrupadas las actividades, se procede a la descripción de los puestos como garantía para lograr una óptima - aplicación de la estructura.

Quando se cuenta con un organismo pequeño como el Parque, es primordial elaborar una descripción de puestos, ya que, además de ser la parte más minuciosa de la organización, es una forma de reclutar al personal y de orientar a los empleados.

A continuación se realiza la descripción de puestos requeridos para el funcionamiento y organización del Parque, así como se

presenta un organograma con la representación gráfica de la departamentación y jerarquización del Parque.

Puesto: Director

Departamentos controlados: Relaciones Públicas, Depto. del Agora
 Depto. de Librería, Depto. de Servi -
 cios Generales, Depto. de Servicios Ad
 ministrativos.

Jefe inmediato: Director General

Empleados a sus órdenes: Jefe de Relaciones Públicas
 Jefe del Agora
 Jefe de Librería
 Jefe de Servicios Generales
 Jefe de Servicios Administrativos
 Secretaria

A través de sus colabora Personal de servicio al público
 dores inmediatos: Personal de oficina
 Personal de librería
 Personal de actividades recreativas y
 deportivas.
 Personal de vigilancia
 Personal mantenimiento e intendencia

Descripción Genérica:

Es responsable ante el Director General de la administración del Parque. Para ello dirige, organiza, coordina y controla las - actividades de todos los departamentos auxiliándose en su caso de

los jefes de estos.

Funciones Básicas:

- Dirigir y coordinar las actividades recreativas, culturales y deportivas del Parque.
- Organizar y dirigir los recursos humanos, financieros, materiales, de información y naturales.
- Establecer los mecanismos de coordinación entre las dependencias centrales del DIFEM y las dependencias del mismo parque.
- Rendir mensualmente un informe de las actividades realizadas durante este período.

Descripción Específica:

- Revisa los asuntos pendientes y los ordena de acuerdo a su importancia a fin de desahogarlas en el curso del día.
- Atiende o hace llamadas telefónicas con funcionarios del gobierno, representantes de diversas organizaciones con miras principalmente de relaciones públicas.
- Celebra acuerdos con los jefes de los departamentos.
- Estudia los problemas del Parque solicitando para tal efecto la información que considere necesaria.
- Autoriza documentos, pagos, compras, etc.
- Recibe público que acude a su oficina a tratar asuntos varios cuando la índole lo amerite.
- Contesta la correspondencia que amerite que él personalmente lo haga..
- Acuerda con el Director dos veces por semana.

Especificaciones del puesto:

Conocimientos y experiencia:	Necesita poseer licenciatura en administración de empresas, economía, administración pública o equivalente.
Responsabilidad:	Es responsable en general de los resultados finales del Parque. Elaborar y presentar al Director General - los problemas y sugerencias que requieran la intervención de la suprema autoridad. Rendir informes a la Dirección General. Exigir a los departamentos el cumplimiento exacto de sus funciones, así como coordinar su actuación.
Autoridad:	Aprobar los programas culturales, recreativos y deportivos. Decidir en la formulación y aplicación mensual de los presupuestos aprobados. Decidir las medidas correctivas para la reducción de costos de operación del parque.
Puesto:	Secretaria
Ubicación:	Dirección del Parque
Reporta:	Director

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del Director tomando dictados, haciendo transcripciones mecanográficas, y llevando archivo y atención del público.

Descripción específica:

- Toma taquigráficamente los dictados del Director para transcribir los mecanográficamente.
- Atiende llamadas telefónicas, tomando notas de los recados, así como comunicar al Director con las personas que él le indique.
- Atiende a personas que se presenten en la Dirección.
- Anotar los pendientes y recordárselos al Director.
- Cuida de la limpieza, orden y presentación de la oficina.
- Lleva el archivo de documentos.

Especificaciones del puesto

Conocimiento y experiencia:

Se requiere la carrera técnica de secretaria en español o equivalente. Experiencia mínima de seis meses.

Responsabilidad:

- De no filtrar la información conocida por ésta.
- Del mobiliario y equipo de la oficina de la Dirección
- De los trámites que se efectúen en la Dirección.

Puesto: Jefe de Relaciones Públicas

Jefe inmediato: Director

Descripción Genérica:

Es responsable ante el Director de las actividades referentes a

la difusión de eventos, así como la orientación e información al público.

Descripción específica:

- Mantiene relaciones con periodistas de la zona y del Distrito Federal para el reportaje de eventos presentados.
- Inserta mensualmente en periódicos y radiodifusoras el programa de las actividades a desarrollar del Parque.
- Tramita la elaboración de mantas y volantes para la difusión de eventos.
- Atiende a personalidades que representen alguna organización.
- Mantiene constante comunicación con el Departamento del Agora.
- Participa en concursos o eventos que no sean organizados por el Parque, y que se lleven a cabo en las instalaciones del mismo.
- Establece comunicación con los miembros de la televisión para la difusión de eventos.

Especificaciones del puesto:

Conocimiento y experiencia

Poseer estudios en la Licenciatura de Periodismo, Psicología, Administración o equivalente.

Experiencia un año

Responsabilidad:

- Es responsable de la difusión de los eventos.
- De orientar e informar al público.
- De rendir un informe mensual de sus actividades.
- Transferir toda la información referente a las actividades a -

desarrollar o a realizar al auxiliar de orientación, información y quejas para que éste pueda orientar al público.

Autoridad

Tiene autoridad para:

- Controlar las publicaciones que se elaboren en el Parque.
- Establecer las formas de orientación e información al público.
- Controlar las actividades de su auxiliar.

Puesto: Encargado de Orientación, Información y Quejas.

Ubicación: Agora del Parque

Reporta: Jefe de Relaciones Públicas.

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del jefe de Relaciones Públicas dando información y orientación al público, así como recibiendo quejas y sugerencias de los usuarios al Parque.

Descripción específica:

- Orienta e informa al público de las actividades culturales, recreativas y deportivas que se lleven a cabo en el Parque.
- Recibe quejas de los usuarios por escrito, anotando al reverso nombre y teléfono.
- Acepta sugerencias por escrito del público o de los usuarios.
- Solicita al jefe de Relaciones Públicas todo el material requerido para dar información al público.
- Lleva el archivo de los programas de eventos y/o actividades -- que se realicen en el Parque.

Especificaciones del puesto:

Conocimientos y experiencia:

Poseer estudios mínimos de bachillerato.

Responsabilidad:

Proporcionar toda la información requerida por el público.

Puesto: Jefe del Departamento del Agora

Ubicación: Agora del Parque

Jefe inmediato: Director

Descripción Genérica:

Es el responsable ante el Director de la programación, coordinación y realización de eventos culturales, recreativos y deportivos.

Descripción específica:

- Revisa el programa de eventos artísticos y culturales.
- Revisa el programa de actividades recreativas y deportivas a realizarse, así como los costos de las mismas.
- Revisa los proyectos para la realización de torneos y supervisa el buen funcionamiento del club.
- Mantiene relaciones con pintores y escultores para la exposición de sus obras de arte en la galería.
- Supervisa y coordina la realización de todos los eventos.
- Establece relaciones con organismos que realicen actividades culturales para trabajar coordinadamente.
- Entrega a Relaciones Públicas el programa de actividades y/o eventos a realizarse.

- Organiza y coordina los cocteles de inauguración de las exposiciones pictóricas o escultóricas.
- Entrevista a los artistas y músicos para la contratación de eventos presentados por estos últimos, así como la evaluación del evento.

Especificaciones del puesto:

Conocimientos y experiencia:

Licenciado en administración pública y ciencias políticas, filosofía y letras, periodismo y comunicación, en bellas artes o equivalente.

Responsabilidad:

- La realización de eventos culturales, recreativos y deportivos.
- Del mobiliario y equipo para la realización de dichos eventos.
- La coordinación de todos los recursos para llevar a cabo la presentación del evento.

Autoridad:

- Para decidir qué evento se presenta .
- Solicitar todos los recursos requeridos para la presentación de eventos, ésto incluye servicios al público, mantenimiento, vigilancia, caja general, compras.
- Controlar y exigir de las oficinas a su cargo, un control e información sobre las actividades realizadas.

Puesto: Coordinador de eventos

Ubicación: Agora del Parque

Reporta: Jefe del Departamento del Agora.

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del jefe del Departamento organizando la --
realización de los eventos.

Descripción específica:

- Realiza la elaboración del programa de eventos culturales.
- Atiende el mantenimiento de los foros.
- Comunica al jefe de servicios generales, los desperfectos en --
las instalaciones.
- Controla la utilización de los foros.
- Atiende las solicitudes realizadas por el público para la utili
zación de los foros.
- Permanece en la presentación de los eventos.
- Envía a contabilidad el programa de pagos de artistas.
- Realiza la venta de boletos para los eventos.
- Elabora las constancias de ingresos al Parque cuando se trata -
de presentación a porcentaje.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Necesita poseer bachillerato y conocimientos sufi---
cientes sobre aspectos culturales.

Experiencia: seis meses

Criterio: Necesario para resolver problemas

Responsabilidad: La adecuada realización de los eventos.

Proveer a los artistas el equipo que requieran.

La venta oportuna de los boletos.

Puesto: Encargado de Galeria
Ubicación: Agora del Parque
Reporta: Jefe del Departamento del Agora

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del jefe del departamento organizando todas las actividades de la galeria.

Descripción específica:

- Controla las entradas y salidas de cuadros y/o esculturas.
- Formula los expedientes por exposición de arte.
- Elabora tarjetas de información (precio, autor, técnica, etc.) para cada pintura y/o escultura.
- Atiende al público para la venta de esculturas y/o pinturas.
- Montar las exposiciones de arte.
- Realiza el coctel de inauguración de cada exposición.
- Formula la relación de cuadros con precios para cada exposición para la compañía de seguros.
- Archiva todos los documentos relacionados a la galeria.

Especificaciones:

Instrucción : bachillerato o equivalente

Experiencia: Ninguna

Criterio: suficiente para poder dar atención al público y --
tratar con pintores y escultores.

Esfuerzo: físico: para montar las exposiciones
mental: para desarrollar sus actividades

Responsabilidad: Del cuidado de la galeria
 De la venta de pinturas y/o esculturas
 Del control de pinturas y/o esculturas

Puesto: Encargado de Ajedrez
 Ubicación: Agora del Parque
 Reporta: Jefe del Departamento del Agora

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del Jefe en lo referente al cuidado y control del club de ajedrez.

Descripción específica:

- Registra el ingreso de los socios al club.
- Cobra las mensualidades de los socios al club.
- Cobra el alquiler de tableros y piezas a los usuarios del club que no estén registrados.
- Entrega y recoge las piezas del ajedrez
- Cuida de que no maltraten el mobiliario y equipo.
- Ayuda al instructor en la realización de torneos.
- Entrega el corte de caja diariamente al cajero general.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere secundaria por lo menos
 Experiencia: Ninguna
 Criterio: Suficiente para resolver pequeños problemas
 Esfuerzo: Físico: ninguno
 Mental: Observación

Responsabilidad: Es responsable del mobiliario y equipo del club y del funcionamiento del mismo.

Puesto: Coordinador de Actividades Recreativas y Deportivas

Ubicación: Agora del Parque

Reporta: Jefe del Agora

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del jefe en lo referente a la organización y realización de las actividades recreativas y deportivas.

Descripción específica:

- Elabora y realiza el programa de actividades recreativas y deportivas a través de la impartición de cursos.
- Revisa y corrige el método de trabajo para la realización de los cursos.
- Organiza y realiza competencias de actividades deportivas.
- Solicita a su jefe la adquisición de equipo para la impartición de cursos.
- Realiza la inscripción de niños a los cursos.
- Establece los horarios de la impartición de los cursos.
- Elabora el registro de niños por actividad.
- Realiza la formación de grupos.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere profesor de educación física

Experiencia: Dos años

Criterio: El suficiente para resolver los problemas que le correspondan.

Esfuerzo: físico: el que requiere su profesión
 mental: creatividad, inteligencia y observación

Responsabilidad: Es responsable del mobiliario y equipo que se --
 utilice y de la impartición de cursos.

Puesto: Jefe de la Librería

Jefe Inmediato: Director

Descripción Genérica:

Es responsable ante la Dirección del buen funcionamiento de la librería, así como de las ventas de libros y de discos.

Descripción Específica:

- Establece las relaciones comerciales con los representantes de las editoriales para la formulación del pedido.
- Elabora los pedidos de libros y discos, y envía dicho pedido a la oficina de compras y control de almacén para su adquisición.
- Coordina la realización de inventarios del material en existencia.
- Supervisa las actividades del personal a su cargo.
- Establece el porcentaje de utilidad que se va a tener por editorial, y así mismo se fijan los precios de venta.
- Llevar el control de las compras y ventas de libros, discos y cassettes. (análisis de ingresos y egresos)
- Solicita a editoriales la presentación de libros en el Agora.

- Determina en la venta de un libro el porcentaje de descuento.

Especificaciones del puesto:

Conocimiento y experiencia:

Se requiere bachillerato como mínimo y los conocimientos indispensables para un Gerente de Ventas. Experiencia dos años.

Responsabilidad:

- Es responsable del incremento o disminución de las ventas.
- Del control de existencias en la librería.
- Del mobiliario y equipo a su disposición.

Autoridad:

Tiene autoridad para:

- Solicitar a la oficina de Compras y Control de Almacén, la compra inmediata del material solicitado.
- Para controlar al personal a su cargo.
- Para otorgar descuentos a trabajadores de la institución.

Puesto: Jefe del Departamento de Servicios
Generales.

Ubicación: Oficinas del Parque.

Jefe Inmediato: Director

Descripción Genérica:

Es el responsable ante el Director del mantenimiento y conservación de áreas verdes y bienes inmuebles; así como de la seguridad y vigilancia de parque.

Descripción específica:

- Revisa el programa de actividades a desarrollar por el personal de mantenimiento y jardinería.
- Distribuye al personal de vigilancia en puntos estratégicos para mayor cuidado del parque y sus instalaciones.
- Revisa frecuentemente las instalaciones de bienes inmuebles a fin de detectar las descomposturas o fallas en las mismas.
- Coordina las actividades desarrolladas por el personal de jardinería y mantenimiento.
- Elabora programas de reforestación y riego.
- Recibe las solicitudes para la utilización de vehículos y así programa las salidas de los mismos.
- Atiende las peticiones o problemas del personal a su cargo.
- Autoriza las solicitudes de requerimiento de material y equipo.

Especificaciones del puesto:

Conocimiento y experiencia:

Se requiere un ingeniero agrónomo o equivalente.

Responsabilidad:

- Es responsable del buen estado de las instalaciones y de las áreas verdes.
- Del cuidado de los bienes muebles del parque.
- De rendir un informe mensual al Director de las actividades realizadas.

Autoridad:

Tiene autoridad para:

- Solicitar a la oficina de compras y control de almacén el material y equipo para la realización de sus funciones.

- Controlar y exigir de las oficinas a su cargo un informe de las actividades realizadas.
- Solucionar cualquier problema que este dentro de sus funciones.
- Controlar a todo el personal a su cargo.

Puesto: Encargado de Areas Verdes
 Ubicación: Oficinas del Parque
 Reporta al: Jefe de Servicios Generales.

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del Jefe en la supervisión y control de -- las actividades desarrolladas en áreas verdes.

Descripción específica:

- Elabora el programa a realizar por los jardineros.
- Observa las actividades realizadas en jardinería.
- Reporta a su jefe los problemas suscitados.
- Elabora el informe de las actividades realizadas.
- Elabora las solicitudes del material y equipo requerido.
- Atiende los problemas menores de los jardineros.
- Observa y registra el comportamiento de los jardineros.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere secundaria y conocimientos sobre plantas, tierra, abono, podas, etc.
 Experiencia: Trabajos de jardinería.
 Criterio: El necesario para desempeñar sus actividades.
 Esfuerzo: físico: permanecer de pie y caminando.

Responsabilidad:

- Es responsable de la conservación de las áreas verdes y de la realización oportuna de los trabajos de jardinería.

Puesto: Encargado de Mantenimiento
Ubicación: Oficinas del Parque
Reporta al: Jefe de Servicios Generales

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del Jefe del Departamento en la supervisión y control de las actividades del mantenimiento.

Descripción específica:

- Elabora el programa de actividades a realizar por el personal de mantenimiento.
- Detecta los imperfectos en las instalaciones.
- Reporta a su jefe de los problemas encontrados.
- Elabora el informe de actividades realizadas.
- Elabora y envía a la oficina de compras la solicitud de material requerido para la reparación de las instalaciones.
- Atiende los problemas menores del personal a su cargo.
- Revisa diariamente las instalaciones del parque.
- Checa que su personal esté trabajando debidamente.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere un pasante de ingeniería o equivalente, con conocimientos para realizar el manteni -

miento de bienes inmuebles y muebles.

Experiencia: Ninguna

Criterio: El suficiente para desempeñar sus labores.

Esfuerzo: físico: caminar demasiado

mental: observación.

Responsabilidad: El mantenimiento y conservación de bienes muebles.

Puesto: Encargado de Vigilancia

Ubicación: Oficinas del Parque

Reporta al: Jefe de Servicios Generales

Descripción Genérica:

Cuida, vigila y coordina las actividades de los policias.

Descripción Específica:

- Elabora diariamente el parte de novedades.
- Checa que los policias estén en sus lugares correctos.
- Reporta al jefe de servicios generales los problemas suscitados en el parque.
- Recibe instrucciones del jefe y procede a transferirlas a los policias.
- Cuida de que los policias ofrezcan un buen trato a los usuarios del parque.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere mínimo secundaria y cursos o conocimientos impartidos por la policia.

Experiencia: un año.

Criterio: El suficiente para determinar qué problemas son importantes y así reportarlos inmediatamente.

Esfuerzo: físico: estar de pie y en constante movimiento
 mental: atención y buena memoria.

Responsabilidad: Es responsable de todos los bienes del parque y de la buena atención que se da al público en general.

Puesto: Jefe del Departamento de Servicios
 Administrativos

Ubicación: Oficinas del Parque.

Jefe Inmediato: Director

Descripción Genérica:

Es responsable ante el Director de la organización y control de personal, contabilidad, caja general, compras y control de almacén y servicios al público.

Descripción específica:

- Revisa la documentación recibida y procede a contestarla.
- Revisa y analiza la documentación elaborada por las oficinas de personal, contabilidad y caja general.
- Atiende y recibe diariamente los informes del supervisor de servicios al público.
- Discute los problemas presentados por el supervisor de servicios al público, así como los demás presentados por cada oficina.
- Revisa los movimientos de inventarios y de control de almacén.

- Atiende las peticiones realizadas por los demás departamentos -- en cuanto a personal, contabilidad, caja general y compras.
- Revisa los pedidos de compras y procede a autorizarlos de acuerdo a sus limitaciones.
- Acuerda con el Director en cuanto a problemas o tema de decisiones que no estén a su alcance.

Especificaciones del puesto:

Conocimiento y experiencia:

Se requiere licenciatura en administración pública o de empresas, contador público o equivalente.

Responsabilidad:

- Es responsable del manejo de los tramites del personal.
- Es responsable del control contable.
- Es responsable de los movimientos de la caja general.
- Es responsable de proporcionar un buen servicio a los usuarios del parque.
- Es responsable de que las compras sean realizadas en forma correcta y oportuna.
- Es responsable de rendir informe mensual al Director de las actividades realizadas.

Autoridad:

- Controlar y exigir a las oficinas a su cargo un informe de las actividades realizadas.
- Decidir sobre la solución de problemas que estén dentro de sus funciones.
- Controlar al personal a su cargo.

Puesto: Encargado de Personal
Ubicación: Oficinas del Parque
Reporta a: Jefe de Servicios Administrativos

Descripción Genérica:

Auxilia a las actividades del jefe mediante la organización y control de movimientos de personal, trámite de prestaciones y servicios que legalmente les corresponda.

Descripción específica:

- Entrevista al personal de nuevo ingreso.
- Llena la forma única para poder ingresar a trabajar.
- Elabora el catálogo de puestos.
- Elabora el programa de vacaciones por departamento.
- Elabora y actualiza la plantilla de personal.
- Tramita los servicios y prestaciones a los que tiene derecho el trabajador.
- Reporta a su jefe los problemas presentados.
- Elabora el informe de actividades realizadas durante un mes.
- Elabora las formas de autorización de tiempo extra y suplencias.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere pasante en administración o equivalente -
lente.

Experiencia: un año.

Criterio: El suficiente para realizar sus actividades.

Esfuerzo: físico: ninguno
mental: atención, concentración y organización.

Responsabilidad: Es responsable de la documentación e información sobre el control de personal.

Puesto: Contador
Ubicación: Oficinas del Parque
Reporta al: Jefe de Servicios Administrativos

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del jefe del Departamento mediante el registro y control de las operaciones.

Descripción específica:

- Elabora las pólizas cheques para cada uno de los egresos del parque.
- Elabora el informe de los egresos.
- Lleva a cabo el manejo y control de chequeras y bancos.
- Registra todos los gastos por partidas presupuestales.
- Maneja y controla las facturas de toda la mercancía del parque.
- Registra los movimientos en los libros de mayor, diario, inventarios y balance.
- Elabora los análisis financieros.
- Elabora el balance general.
- Tramita los asuntos fiscales.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere Lic. en contaduría pública.
Experiencia: un año.
Criterio: El necesario para llevar a cabo el sistema conta

ble.

Responsabilidad: Es responsable de la información contable y de los documentos que maneja, así como del mobiliario y equipo que utiliza.

Puesto: Cajero General
Ubicación: Caja general (oficinas del parque)
Reporta al: Jefe de Servicios Administrativos.

Descripción Genérica:

Realiza los pagos y recauda los ingresos del parque.

Descripción específica:

- Elabora el programa de pagos.
- Ordena y clasifica los pagos a crédito o al contado según fecha de vencimiento.
- Paga a proveedores y artistas.
- Paga quincenalmente la nómina del parque a los trabajadores.
- Realiza diariamente el corte de caja a los empleados que manejan dinero.
- Cuida de los fondos recaudados.
- Elabora un balance mensual de los ingresos y egresos.
- Deposita diariamente los ingresos.
- Revisa los documentos por pagar.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere Lic. en contabilidad o equivalente
Experiencia: un año mínimo

Criterio: El suficiente para clasificar pagos y para detectar anomalías.

Esfuerzo: mental: continua atención para el manejo del dinero y documentos.

Responsabilidad: Es responsable de dinero en efectivo o en documentos y de pagar oportunamente.

Puesto: Encargado de Compras y Control de Almacén

Ubicación: Oficinas del Parque

Reporta al: Jefe de Servicios Administrativos

Descripción Genérica:

Auxilia el trabajo del jefe del Departamento mediante la realización de compras y llevando a cabo el control del almacén.

Descripción específica:

- Selecciona y establece relaciones comerciales con los proveedores.
- Obtiene cotizaciones, compara calidad y cantidad de los productos.
- Ordena y surte los pedidos conforme fueron solicitados.
- Establece fecha de entrega de la mercancía.
- Compra las mercancías solicitadas.
- Recibe y controla solicitudes de consumo de material de oficina
- Firma de autorizada la solicitud y la pasa al almacén para que sea surtida.
- Elabora el resguardo del mobiliario y equipo.

Especificaciones del puesto:

Instrucción: Se requiere un pasante en administración pública o empresas o equivalente.

Experiencia: Ninguna.

Criterio: El suficiente para determinar la calidad y el -- precio justo por la mercancía.

Responsabilidad: Es responsable de proveer todo el material requerido por el parque.

Puesto: Supervisor de Servicios al Público

Ubicación: Oficinas del Parque

Reporta al: Jefe de Servicios Administrativos

Descripción Genérica:

Checa que los servicios al público (estacionamientos, alquiler de bicicletas, club de tiro con arco) funcionen correctamente

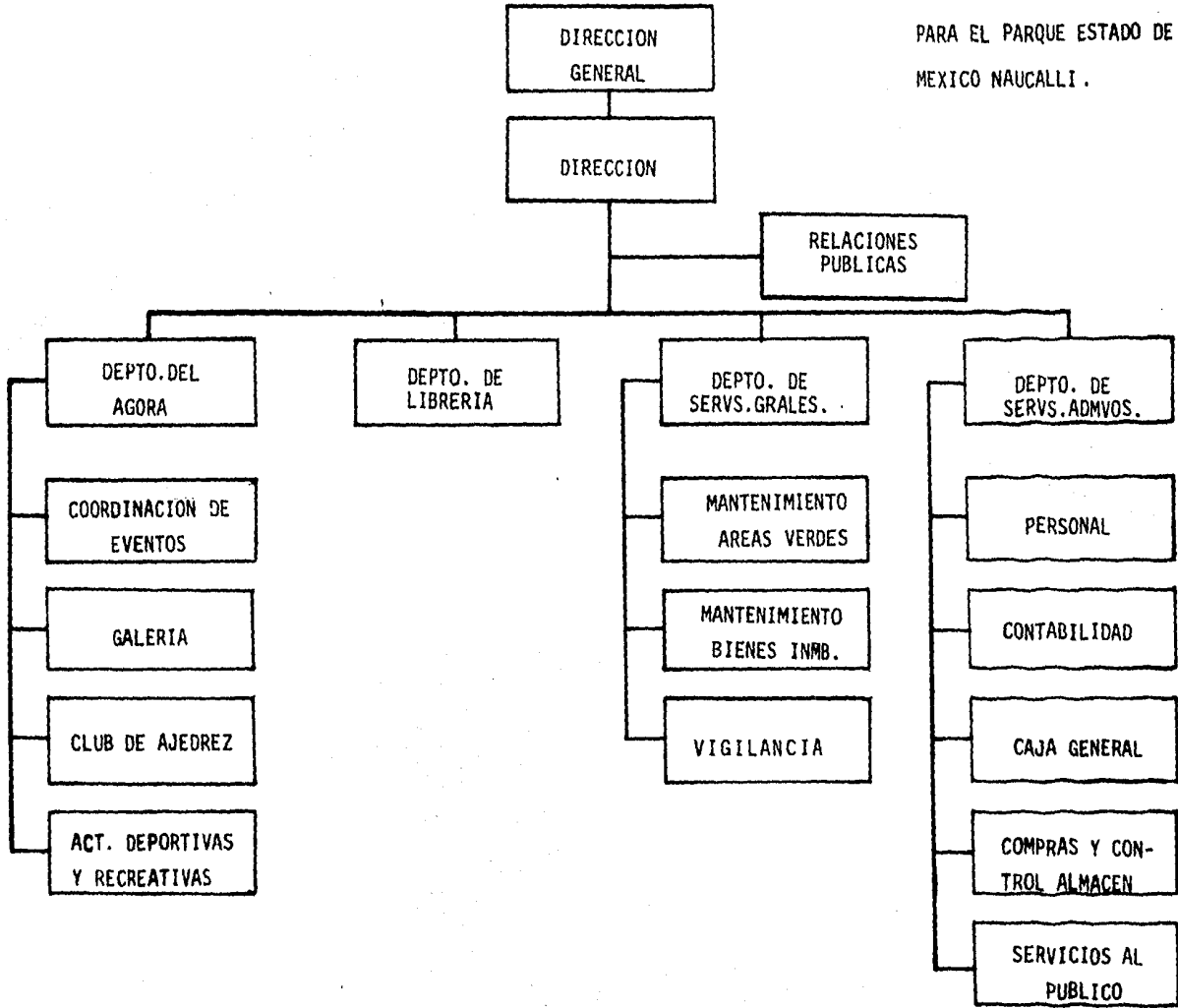
Descripción específica:

- Checa que cada servicio esté funcionando debidamente.
- Realiza cortes de caja sorpresivos a los cajeros de bicicletas y cobradores de estacionamientos.
- Revisa que todos los automóviles tengan el comprobante de pago.
- Elabora un informe semanal especificando los acontecimientos.
- Lleva expediente del personal bajo su supervisión.
- Proporciona de boletos y de material de trabajo al personal que está bajo su supervisión.
- Atiende los problemas presentados por el personal de servicios

al público.

Especificaciones del puesto:

- Instrucción:** Se requiere de preparatoria o equivalente.
- Experiencia:** Ninguna
- Criterio:** El suficiente para poder resolver los pequeños -- problemas presentados por el público.
- Esfuerzo:** físico: caminar bastante y andar en bicicleta.
mental: se requiere atención y observación.
- Responsabilidad:** Es responsable del buen funcionamiento de estos - servicios, así como de que se le proporcione una buena atención al público.



2.5 COORDINACION DE LOS ORGANOS

Se ha visto en el capítulo anterior que los aspectos de delegación y división del trabajo forman la base del proceso organizativo, para surgir de ellos diferentes funciones o deberes de niveles de autoridad, es decir, mediante esa delegación y división del trabajo existe una separación del todo para asignarlo a cada órgano o individuo, por lo cual se hace indispensable reunir de nuevo las partes por medio de un proceso integrador llamado coordinación.

El logro de una satisfactoria coordinación se debe en gran parte a los medios de comunicación establecidos para guiar las instrucciones sobre como se debe dar la autoridad y la responsabilidad.

Anteriormente se definió a la comunicación como un proceso recíproco en el que los órganos y las personas intercambian información con un propósito definido.

En el Parque la comunicación ocurre entre individuos en base al puesto y en razón de las actividades encomendadas la comunicación se da en base a los niveles jerárquicos determinados por la organización como se muestra en la departamentación.

La coordinación en el Parque es inherente al proceso de organización, se da mediante la división del trabajo que existe entre la dirección y los órganos especializados para alcanzar objetivos generales.

La dirección siempre tendrá la autoridad necesaria de mantener la coordinación de todas las partes, pero a pesar de que tenga los

conocimientos esenciales para lograr su objetivo debe establecer - coordinación entre los diferentes niveles de la estructura.

Se considera la coordinación vertical y horizontal para lograr una estructura organizativa eficaz.

La coordinación ascendente y descendente (vertical) se expresa por medio de la autoridad, se transmiten informaciones, quejas y su gerencias al órgano superior; y por líneas formales, órdenes, políticas y orientaciones de órganos inferiores.

La coordinación horizontal se da especialmente por la autoridad técnica que tienen los órganos del mismo nivel para colaborar en la obtención de los objetivos.

A continuación se presenta un cuadro mediante el cual se muestra la relación existente entre cada uno de los órganos del Parque Estadode México Naucalli.

ORGANO	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
Dirección	Dirección General	Depto. Agora Depto. Librería Depto. Servicios Generales. Depto. Servicios Administrativos. Unidad Relacio- nes Públicas.	
Unidad de Relaciones Públicas.	Dirección	Depto. Agora Depto. Librería Depto. Servicios Generales.	

ORGANO	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
		Depto.Servicios Administrativos	
Depto.del Agora	Dirección	Ofna.Galería Ofna.Coordina- ción de eventos Ofna.Club de Ajedrez Ofna.Actividades Recreativas y de portivas. Ofna.Compras y Control de almacén	Depto.Agora Depto.Servicios Generales. Depto.Servicios Administrativos
Depto.de Librería	Dirección Unidad de Relaciones Públicas	Ofna.Compras y Control de Alma- cén.	Depto.Agora Depto.Servicios Generales. Depto.Servicios Administrativos
Depto.Ser- vicios Ge- nerales.	Dirección	Ofna.Mantenim- iento Areas Verdes. Ofna.Mantenim- iento Bienes Inmuebles. Ofna.Vigilancia Ofna.Compras y Control Alma- cén.	Depto.Agora Depto.Librería Depto.Servicios Administrativos
Depto.Ser- Administra- tivos.	Dirección	Ofna.Personal Ofna.Contabili- dad. Ofna.Compras y Control de Al- macén.	Depto.Agora Depto.Librería Depto.Servicios Generales.

ORGANO	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
Ofna. Coordinación de Eventos	<p>Depto. Agora</p> <p>Depto. Librería.</p>		<p>Ofna. Galería</p> <p>Ofna. Club Ajedrez</p> <p>Ofna. Actividades Deportivas y Recreativas.</p> <p>Ofna. Mantenimiento Bienes Inmuebles.</p>
Ofna. Galería.	Depto. Agora		<p>Ofna. Coordinación Eventos.</p> <p>Ofna. Compras y Control de Almacén</p> <p>Caja General.</p>
Ofna. Club Ajedrez	Depto. Agora		<p>Ofna. Coordinación de Eventos.</p> <p>Ofna. Mantenimiento Bienes Inmuebles.</p> <p>Caja General.</p>
Ofna. Actividades Deportivas y Recreativas.	<p>Depto. Agora</p> <p>Unidad de Relaciones Públicas</p>		<p>Ofna. Compras y Control de Almacén.</p> <p>Ofna. Personal</p> <p>Caja General</p> <p>Ofna. Coordinación de Eventos</p> <p>Ofna. Club Ajedrez</p>
Ofna. Mantenimiento de Areas Verdes.	Depto. Servicios Generales.		Ofna. Compras y Control de Almacén

ORGANO	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
Ofna.Mante- nimiento Bie- nes Inmue- bles.	<p>Depto.Servi- cios Genera- les.</p> <p>Depto.Agora</p> <p>Depto.Librer- ría.</p> <p>Depto.Servi- cios Adminis- trativos.</p>		Ofna.Compras y Control de Al- macén.
Ofna.Vigi- lancia.	<p>Dirección</p> <p>Depto.Servi- cios Genera- les.</p> <p>Depto.Agora</p> <p>Depto.Librer- ría.</p>		Ofna.Servicios al Público. Caja General.
Ofna.Per- sonal.	<p>Depto.Servi- cios Adminis- trativos.</p> <p>Depto.Servi- cios Genera- les.</p> <p>Depto.Agora.</p> <p>Depto.Librer- ría.</p>		Ofna.Compras y Control de Al- macén. Caja General.
Ofna.Con- tabilidad	<p>Depto.Servi- cios Adminis- trativos.</p> <p>Depto.Servi- cios Genera- les.</p> <p>Depto.Librer- ría.</p> <p>Depto.Agora.</p>		Caja General Ofna.Coordinación de Eventos Ofna.Compras y Control de Almacén

ORGANO	ASCENDENTE	DESCENDENTE	HORIZONTAL
Ofna. Compras y Control de Almacén	Depto. Servicios Administrativos. Depto. Servicios Generales. Depto. Librería. Depto. Agora.		Ofna. Mantenimiento de Areas Verdes. Ofna. Mantenimiento Bienes Inmuebles. Ofna. Actividades Deportivas y Recreativas. Caja General. Ofna. Contabilidad
Caja General	Depto. Servicios Administrativos. Depto. Librería.		Ofna. Compras y Control de Almacén Ofna. Personal Ofna. Servicios al Público. Ofna. Contabilidad Ofna. Galería Ofna. Coordinación de Eventos. Ofna. Club Ajedrez

2.6 CONTROL

El control se determina en base a las actividades designadas y a los niveles jerárquicos establecidos. Es decir, en toda organización se debe de adoptar un sistema de información adecuado que nos permita establecer los mecanismos de control.

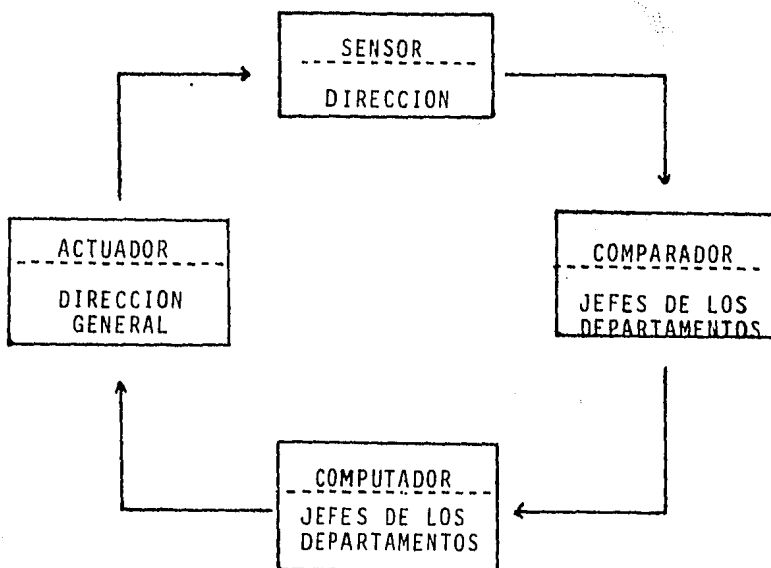
El Parque Estado de México Naucalli contará con un sistema cíclico de control que nos permita verificar las acciones o actividades realizadas por cada una de las unidades administrativas con el propósito de cumplir con los objetivos establecidos.

El control se inicia en la Dirección, que es la que va a registrar y observar la característica a controlar, ésta a su vez transmite la información a los jefes de los departamentos quienes van a actuar como vigilantes de la actuación del sistema (o de los órganos) comparando los datos registrados con el rendimiento planeado, los encargados de cada oficina van a actuar como supervisores de la eficiencia y eficacia de la organización.

La Dirección General que es la que controla propiamente a la organización, es un mecanismo activado capaz de producir un cambio en la organización, es decir, corrige.

Se esquematiza de la forma siguiente:

Dirección General



El control de los departamentos se establece de la forma siguiente:

Los jefes de los departamentos van a registrar y observar la característica a controlar, éstos a su vez transmiten la información a los encargados de las oficinas, quienes van a actuar como vigilantes del sistema u órganos, comparando los datos registrados con el rendimiento planeado.

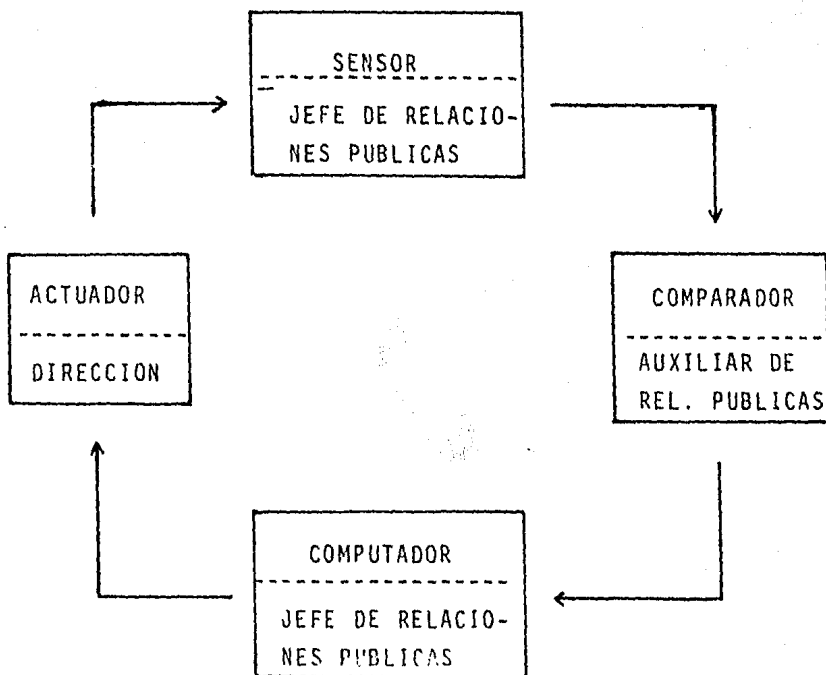
En la siguiente fase donde existe un computador, van a operar nuevamente los jefes de departamento supervisando la eficiencia y eficacia de la organización.

Y por último la dirección que es la que controla propiamente

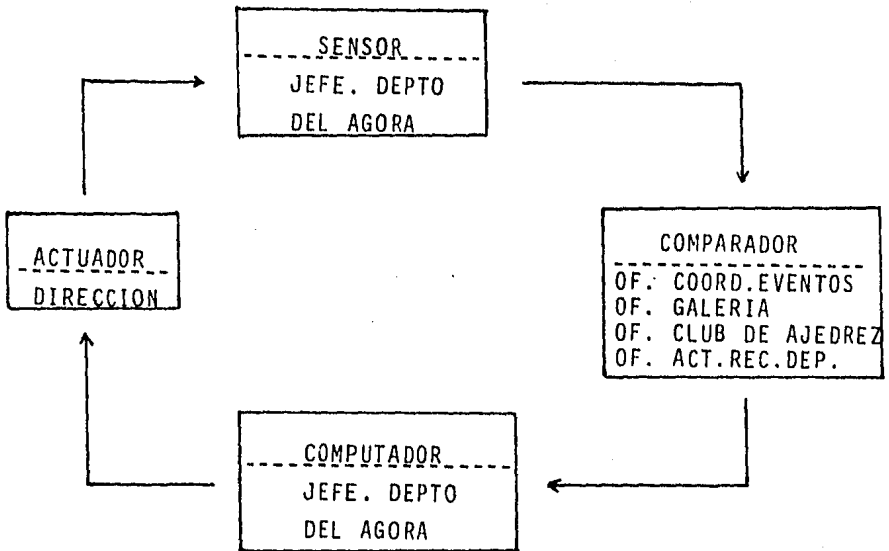
al sistema, es un mecanismo activador capaz de producir un cambio en la organización, es decir corrige.

Se esquematiza de la forma siguiente:

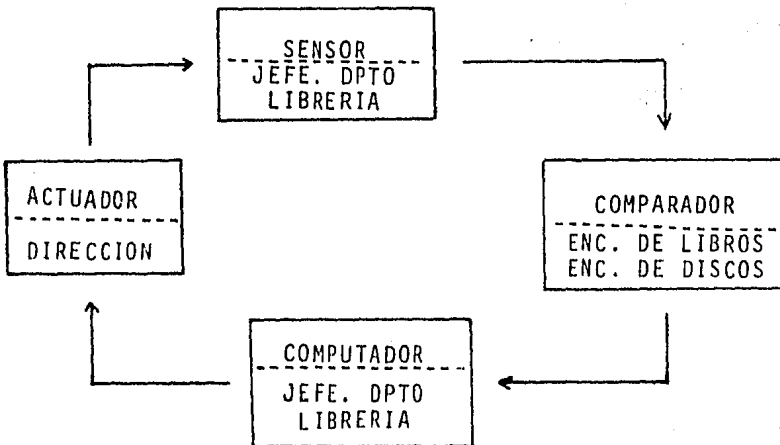
Unidad de Relaciones Públicas



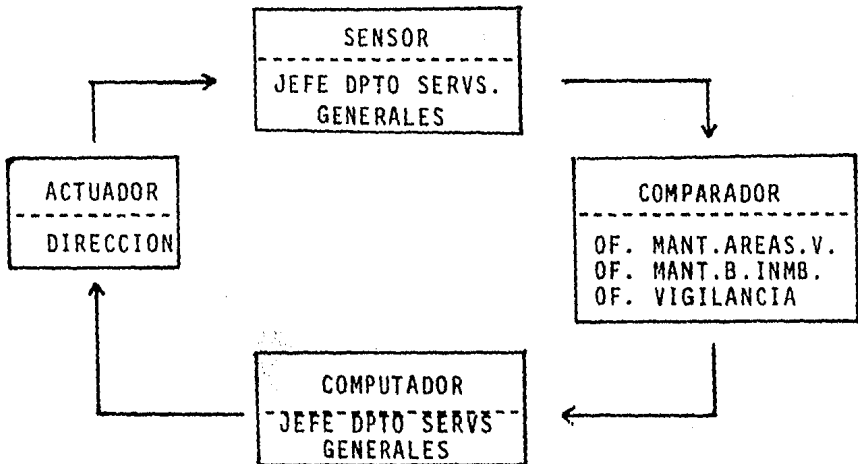
Departamento del Agora



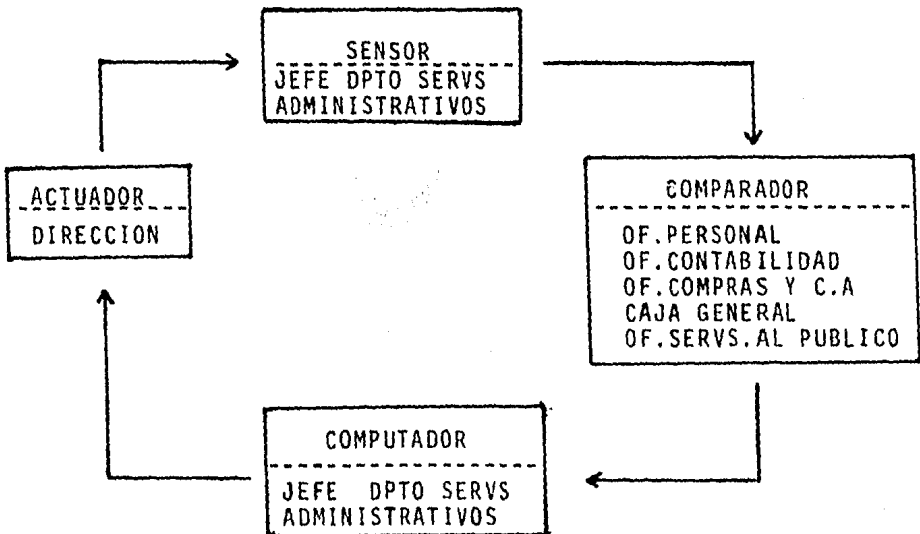
Departamento de Librería



Departamento de Servicios Generales



Departamento de Servicios Administrativos



2.7 ASIGNACION DE RECURSOS

2.7.1 Recursos Humanos

Cualquier organismo, empresa o institución para poder cumplir eficaz y eficientemente con los objetivos y funciones que le fueron asignados requiere de personas.

La asignación de recursos humanos se determina en base a los puestos que deben existir para el cumplimiento de las funciones - definidas y clasificadas anteriormente.

A continuación se presenta la cantidad de recursos humanos - con los que debe contar cada oficina, departamento y órganos que integran la estructura orgánica del Parque Estado de México Naucalli.

<u>Dirección</u>	1 Director	1 Secretaria
Relaciones Públicas	1 Jefe	1 Auxiliar
<u>Depto. Agora</u>	1 Jefe	1 Secretaria
Ofna. Coordinación de Eventos	1 Encargado	
Ofna. Galería	1 Encargado	
Ofna. Ajedrez	1 Encargado	
Ofna. Actividades Deportivas y Recreativas	1 Encargado	1 Instructor
Depto. Librería	1 Jefe	1 Encargado discos 1 Cajero 2 Vendedores

<u>Depto. Servicios Generales</u>	1 Jefe	
Ofna. Areas Verdes	1 Encargado	6 Jardineros "A" 30 Jardineros "B" 2 Tractoristas 1 Bodeguero
<u>Ofna. Mantenimien- to .</u>	1 Encargado	1 Electricista 1 Albañil 2 Peones 10 Domésticos
<u>Ofna. Vigilancia</u>	1 Encargado	17 Policías
<u>Depto. Servicios Administrativos</u>	1 Jefe	1 Secretaria
Ofna. Personal	1 Encargado	1 Auxiliar
Ofna. Contabilidad	1 Encargado	1 Auxiliar
Caja General	1 Cajero	
Ofna. Compras y Control de Almacén	1 jefe	1 Almacenista
Ofna. Servicios Públicos	1 Supervisor	5 Cobradores de estacionamiento 2 Cajeros bicicletas 2 Despachadores de boletos 2 Despachadores de bicicletas 1 Instructor de tiro con arco

2.7.2 Recursos Materiales

Aún contando con los recursos humanos en cantidad y calidad -- suficientes, no será posible cumplir con los objetivos y funciones sino se cuenta con los medios materiales necesarios. Es decir, - con el propósito de que se ejecuten las tareas y se cumplan los objetivos, en base a la cantidad de recursos humanos y a las necesi- dades y funciones de cada oficina, departamento u órgano, se deter_umina el mobiliario y equipo que se requiere para el Parque Estado de México Naucalli.

En la asignación de recursos materiales para cada órgano se toma en cuenta la cantidad y calidad requeridas por éste.

Se realiza una investigación sobre las características de los proveedores y se selecciona la alternativa más conveniente en rela_ución a las condiciones del mercado, calidad, precio y oportunidad.

Para el Parque Estado de México Naucalli, tomando en cuenta el número de personas que se le asignen en cada órgano y las labores que realizarán, se determina el mobiliario y equipo; por ejemplo:

Dirección

Número de personas que integran esta unidad;	2
Escritorio ejecutivo 1.95 X 1.98 mts.	1
Escritorio secretarial	1
Mesa de juntas	1
Mesa para máquina de escribir	1
Credeza para oficina	1
Sillón ejecutivo	1

Sillas para la mesa	6
Sillones individuales	2
Sillas secretarial	1
Sillones de espera	2
Perchero	1
Máquina de escribir eléctrica	1
Base acrílica	1
Engrapadora	1
Archivero de expedientes	1
Archivero de tarjetas	1
Perforadora	1

Departamento del Agora

Constituido por un total de seis personas.

Oficina del Jefe del Departamento

Escritorio ejecutivo 1.50 X 0.75 mts.	1
Escritorio secretarial	1
Sillón de escritorio ejecutivo	1
Silla secretarial	1
Perchero	1
Línea telefónica	2
Máquina de escribir eléctrica	1
Calculadora electrónica	1
Archivero de expedientes	1
Cesto de basura	2
Archivero de tarjetas	1

Extintor	1
Sacapuntas eléctrico	1
Egrapadora	1
Perforadora	1

Oficina de Coordinación de eventos

Escritorio plano 1.12 X 0.75 mts.	1
Silla para escritorio	1
Archivero de expedientes	1
Extensión telefónica	2
Vehículo (camioneta)	1
Piano de 1/4 de cola	1
Ceniceros de pie	2
Cesto de basura	1
Engrapadora	1
Perforadora	1

2.7.3 Recursos Financieros

El Parque Estado de México Naucalli para su funcionamiento supone una estructura orgánica formada para alcanzar los objetivos y realizar sus funciones que establecen prioridades en recursos humanos, financieros y materiales, por lo que es indispensable determinar cuánto dinero se necesita para alcanzar dichos objetivos.

Los recursos financieros se establecen conforme a un presupuesto

to que obedece a la estructura del organismo.

Esta forma de considerar la cantidad de recursos financieros, nos indica el costo de los diferentes servicios tales como perso - nal, provisiones, equipo, medio de transporte, etc; que el Parque Estado de México Naucalli requiere para el cumplimiento de sus fun ciones.

La asignación de estos recursos se determina en base a las nece sidades prioritarias para la realización de sus fun ciones y acti vidades.

Por eso, se procede a determinar una aproximación del monto re querido para el funcionamiento del Parque.

Costos a noviembre de 1984.

C O N C E P T O	I M P O R T E
1.- Gastos de Operación	\$ 6'106
2.- Gastos de Mantenimiento	738
3.- Gastos de Inversión	17'302
4.- Gastos de Difusión	1'776
	<hr/>
T O T A L	\$ 25'922

Justificación y bases de Calculo para cada concepto

Concepto	Justificación
1.- Gastos de Operación:	Gastos requeridos para el desempe-

Concepto

Justificación

- ño de las actividades tales como, salarios, material de aseo, gastos de representación, combustibles, - material de oficina, vestuario, se guros y fianzas.
- 2.- Gastos de Mantenimiento: Reparación y mantenimiento de bienes muebles e inmuebles.
- 3.- Gastos de Inversión: Mobiliario y equipo que es necesario para el logro de los objetivos y desempeño de actividades como es critorios, tractores, vehículos, - mesas de ajedrez, libreros, equipo de sonido, etc.
- 4.- Gastos de Difusión: Publicidad, fomento cultural y deportivo (pago artistas, exposi -- ciones, eventos deportivos).

NOTA: Las bases de cálculo para cada concepto, se toman de los pre cios de los artículos y materiales establecidos en noviembre de 1984.

CAPITULO 3

CONCLUSIONES

Todos autores y corrientes estudiadas para fines de desarrollo de este trabajo destacan los siguientes elementos comunes que constituyen la esencia del concepto organización: la existencia de un objetivo común, la determinación de ciertas acciones para alcanzar dicho objetivo, la agrupación de estas funciones o acciones en unidades orgánicas, la delegación de autoridad y la asignación de responsabilidades a las unidades orgánicas y el establecimiento de un mecanismo de control.

El objetivo.- Es el fin que se pretende alcanzar, en base a él se determinan las estructuras y las acciones necesarias para lograrlo.

Funcionalismo.- Es la determinación del conjunto de acciones necesarias para alcanzar el objetivo previamente establecido. El funcionalismo nos conduce a los principios de especialización y de división del trabajo. Los elementos más importantes son: las funciones, las atribuciones, las actividades y operaciones.

La departamentación.- Es la agrupación de actividades similares en unidades orgánicas. Sus principales elementos son los siguientes: el puesto, la plaza, el órgano y el organismo.

La jerarquización.- Es el conjunto de relaciones de autoridad

directa que fluyen concatenadamente hacia todos los lugares de la organización. Sus principales elementos son los siguientes: la -- autoridad y sus procesos de delegación y las relaciones orgánicas -- entre distintos niveles jerárquicos.

Comunicación.- Es el proceso de transmitir cierta información -- de una persona a otra a través de toda la organización, sin impor -- tar los niveles jerárquicos. El proceso de comunicación contiene -- los siguientes elementos: la fuente, el trasmisor, el codificador, el canal de comunicación, el decodificador, el receptor, el ruido -- y la retroacción.

El control es la medición concreta de los resultados, la detec -- ción de las fallas y la corrección de errores que existan dentro de la organización. El proceso de control se da en forma cíclica y sus elementos son los siguientes: el sensor, el comparador, el -- computador y el actuador.

El proyecto se realizó en base a la necesidad de establecer -- una estructura orgánico funcional, que tratara de satisfacer los objetivos propuestos por el Gobierno del Estado de México.

La teoría de la Organización es básica para determinar la or -- ganización en la creación de empresas o instituciones; en la aplica -- ción de sus elementos a la realización del proyecto de organización para el Parque Estado de México Naucalli se llegó a las siguientes conclusiones:

Sí es posible derivar del objetivo general las funciones a rea -- lizar, ya que, de los objetivos generales señalados por la Direc -- ción General del Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia

y teniendo pleno conocimiento de las instalaciones con que cuenta el Parque, se puede determinar las funciones y subfunciones o actividades a realizar para el logro de los objetivos, estas funciones se fijaron a nivel dirección, departamentos y oficinas.

Efectivamente se procedió a la agrupación de funciones por áreas de afinidad estableciendo la departamentación con la creación de dieciocho órganos, de los cuales uno es la Dirección, otro es la unidad de Relaciones Públicas, cuatro departamentos y doce oficinas; de esta manera queda definida la estructura orgánica del Parque Estado de México Naucalli.

Al establecer la estructura orgánica, de manera implícita o inherente, se determina el nivel jerárquico de cada unidad orgánica, es así como los canales de autoridad se establecen en forma de pirámide haciendo que cada uno de los que aparezcan en la estructura sean administrativamente responsables ante la autoridad superior, es decir, en este caso las oficinas son responsables ante los departamentos que sean jerárquicamente superiores a ellas y los departamentos son responsables ante la dirección que viene a ser la autoridad suprema.

Asimismo, al asignar las actividades y funciones al órgano de Relaciones Públicas, a los departamentos de: Agora, Librería, Servicios Generales y Servicios Administrativos con sus respectivas oficinas fue posible determinar la creación de cuarenta y tres puestos con su correspondiente descripción.

La comunicación, coordinación y control como partes fundamentales del proceso de organización determinan en alto grado el logro

de los objetivos generales y específicos.

También haciendo uso de la Teoría de la Organización fue posible precisar la cuantificación de los recursos requeridos para la organización y funcionamiento del Parque Estado de México Naucalli, en el área humana se requiere ciento dos empleados y en el área financiera se requiere un costo de 25'922,000 pesos para ponerlo en marcha.

Al establecer un proyecto de organización basado en los principales elementos de la Teoría de la Organización, no se pretende decir que esta estructura va a resolver todos los conflictos que se puedan generar, pero si es medio más efectivo para orientar al personal y así lograr una estabilidad en el organismo.

Finalmente se concluye que mediante la aplicación de la Teoría de la Organización, sí es posible establecer una estructura orgánica capaz de cubrir los requerimientos mínimos de organización para el funcionamiento de cualquier organismo.

BIBLIOGRAFIA

- ANDERSON J. DURSTON B. Y POOLE M.- Redacción de Tesis y Trabajos Escolares, México D.F. Diana.1972.
- CARRILLO CASTRO ALEJANDRO.- La Reforma Administrativa en México, México D.F. Instituto Nacional de Administración Pública .- 1973.
- CASTELAZO JOSE R.- Apuntes sobre Teoría de la Administración Pública.- México.Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración Pública.-1979
- CHIAVENATO IDALBERTO.- Introducción a la Teoría General de la Administración.- México.Mc. Graw Hill.-1982
- DUHALT KRAUSS MIGUEL.- Tratado de Derecho Administrativo.-Buenos Aires, Arg.-Glem,S.A. 1971. (Tomo 1)
- FAYOL HENRY.- General and Industrial Administration.- New York.- Pitman Publishing Corporation.-1949.
- FRAGA GABINO.- Derecho Administrativo.-México. D.F.- Porrúa.S.A. 1971.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO.- Plan de Gobierno 1981-1987.- Toluca, Edo.Méx. 1981.
- GOBIERNO DEL ESTADO DE MAXICO.- Gaceta de Gobierno.-Tomo CXXXIV No.44, Toluca, Edo. Méx.oct.1982
- GULICK LUTHER.- Ensayos sobre la Ciencia de la Administración.San José de Costa Rica. ESAPAC.-1962.
- KARP LEAN.- Apuntes de la Clase de la Materia Sistemas de Información.1980
- KAST FREMONT Y ROSENZWEING L.- Administración en las Organizaciones. México.Mc. Graw Hill. 1979.

- KOONTZ H Y O'DONNELL.C.- Curso de Administración Moderna.-
México, D.F.-Del Castillo.-1967.
- MARCH J. G Y SIMON H. A.- Teoría de la Organización.Barce-
lona.España.- Ariel.S.A. 1961.
- MARIENOFF MIGUEL F.- Tratado de Derecho Administrati-
vo.- Buenos Aires. Arg. Glem S.A
1965.
- MOONEY JAMES Y REILEY ALAM._ The Principles of Organization.-
New York. Harper and Brothers.-
1939.
- PFIFFNER JOHN M.- Organización Administrativa.-Mé-
xico, D.F. Herrero, S.A. 1969
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA.- Diccionario de la Lengua Española
Madrid, España.- 1977.
- REYES PONCE AGUSTIN.- El Análisis de Puestos.- México,
D.F. Limusa, S.A. 1972.
- SIMON HERBERT A.- El Comportamiento Administrativo.
Buenos Aires, Arg. Ediciones
Aguilar.- 1975.
- SHARKANSKY IRA.- Administración Pública.-Elabora
ción de la política de las Depen
dencias Gubernamentales.- México
ADAMEX, 1984
- SECRETARIA TECNICA DE LA Técnicas de Organización Adminis
 COMISION DE ADMINISTRACION trativa .- México.- 1971
 PUBLICA._
- WIENER NORBERT.- The Human Use of Human Beings.-
New York.- Doubleday Anchor Books
1964.