

318302

8

2ej.



UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA

Escuela de Contaduría y Administración
Incorporada a la
Universidad Nacional Autónoma de México

**LOS MANUALES DE ORGANIZACION
COMO BASE PRINCIPAL DEL PRO-
CESO ADMINISTRATIVO EN LAS
ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.**

Seminario de Investigación Administrativa

Que para obtener el título de:

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a n :

GONZALO MIGOYA VAZQUEZ FEDERICO TAMAYO ZAZUETA

Lic. Jaime Alberto Cañas Toscano

México, D. F.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1987



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.

INDICE GENERAL

	PAGINA
PROLOGO	
INTRODUCCION	
OBJETIVO	
CAPITULO 1 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUEN- CIA EN LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION	2
1.1 Fases	2
1.1.1 Mecánica	3
1.1.2 Dinámica	3
1.2 Elementos	3
1.2.1 Previsión	4
1.2.2 Planeación	5
1.2.3 Organización	5
1.2.4 Integración	5
1.2.5 Dirección	6
1.2.6 Control	6
CAPITULO 2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	10
2.1 Principio de la previsión	10
2.1.1 Probabilidad	10
2.1.2 Objetividad	10
2.1.3 Medición	10
2.2 Principio de la planeación	11
2.2.1 Precisión	11
2.2.2 Flexibilidad	11
2.2.3 Unidad	11
2.3 Principio de la Organización	11
2.3.1 Especialización	11

	PAGINA
2.3.2 Unidad de mando	12
2.3.3 Equilibrio "Autoridad-responsabilidad"	13
2.3.4 Equilibrio "Dirección-Control"	13
2.4 Principio de la integración	14
2.4.1 Adecuación del hombre y funciones	14
2.4.2 Previsión de elementos administrativos	14
2.4.3 Importancia de la introducción	15
2.5 Principio de la dirección	15
2.5.1 Coordinación de intereses	15
2.5.2 Impersonalidad de mando	15
2.5.3 Via jerárquica	16
2.5.4 Resolución de conflictos	16
2.6 Principio del control	17
2.6.1 Patrones	17
2.6.2 Caracter medial	17
2.6.3 Excepción	17
2.7 Referencias	19
2.8 Definiciones	20
2.8.1 Terry	20
2.8.2 Taylor	20
2.8.3 Alford y Bangs	21
2.8.4 Reyes Ponce	21
2.8.5 Definición personal	21
2.9 Organizaciones	21
2.9.1 Organización lineal o militar	22
2.9.2 Organización funcional	23
2.9.3 Organización lineal con Asesorfa	24
2.9.4 Organización por comités	25
2.10 Caracterfsticas	26

	PAGINA
CAPITULO 3 MANUALES DE ORGANIZACION	29
3.1 Antecedentes	30
3.2 Conceptualización	30
3.3 Influencia	32
3.4 Funcionalidad	37
3.5 Particularidades	38
3.6 Beneficios y Perjuicios	39
3.6.1 Beneficios	39
3.6.2 Perjuicios	41
3.7 Difusión	44
CAPITULO 4 ORGANOGRAMAS	46
4.1 Concepto	46
4.2 Por su contenido	46
4.2.1 Estructurales	46
4.2.2 Funcionales	46
4.2.3 De integración	49
4.3 Por su ámbito de aplicación	49
4.3.1 Generales	49
4.3.2 Específicos	49
4.4 Por su presentación	49
4.4.1 Verticales	49
4.4.2 Horizontales	54
4.4.3 Mixtos	54
4.4.4 De bloque	54
CAPITULO 5 POLÍTICAS PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION DENTRO DE LA EMPRESA	59
5.1 Definición de los objetivos del manual	59

5.2	Definición del programa de actividades	60
5.3	Definición y diseño de las fuentes de información	61
5.3.1	Documentos (bases legales)	62
5.3.2	Cuestionarios	63
5.3.3	Entrevistas	64
5.3.4	Diferencia en su mecánica	65
5.4	Campaña de motivación entre el personal	65
5.5	Recopilación y análisis de la información	66
5.5.1	Investigación documental	67
5.5.2	Investigación de campo	68
5.5.3	Análisis de la información	68
5.6	Elaboración de los organogramas	69
5.6.1	Aspectos generales	69
5.6.1.1	Título	71
5.6.1.2	Figura	71
5.6.1.3	Forma	71
5.6.1.4	Dimensión	71
5.6.1.5	Colocación de las figuras	72
5.6.1.6	Lineas de conexión	72
5.6.2	Relación principal de autoridad administrativa-relación lineal	72
5.6.3	Relación de autoridad funcional	72
5.6.4	Relación de asesoría	75
5.7	Estructuración redacción y revisión	75
5.7.1	Funciones	75
5.7.2	Descripción de puestos	78
5.7.3	Identificación	78
5.7.4	Definición del puesto	78
5.7.5	Funciones principales	79
5.7.6	Autoridad	80
5.7.7	Relación de coordinación	80

	PAGINA
5.8 Otras incorporaciones	81
5.8.1 Del directorio	81
5.8.2 Directorio de funcionarios	81
5.8.3 Directorio de areas	82
5.8.4 Del catalogo de firmas	83
5.8.5 Del glosario de terminos	85
5.8.6 Del indice temático	86
5.8.7 Revisión	87
5.9 Presentación del proyecto a las autoridades de la organización para su aprobación	87
5.10 Técnicas mas usuales para su elaboración	89
5.10.1 Margenes	90
5.10.2 Título	91
5.10.3 Del subcapítulo	91
5.10.4 Texto	91
5.10.5 Consideraciones de tipo material	92
5.10.5.1 Papel	92
5.10.5.2 Carpetas	92
5.10.5.3 Separadores	92
5.10.5.4 Cubierta	93
5.10.5.5 Lomo	94
5.11 Presentación, distribución, difusión y control de manuales de organización	95
5.11.1 Control	96
5.11.2 Encabezado de la forma	98
5.11.3 Cuerpo de la forma	98
CONCLUSIONES	101
ANEXO	103
BIBLIOGRAFIA	107

**LOS MANUALES DE ORGANIZACION COMO BASE PRINCIPAL
DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

PROLOGO

EL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION DEBE SU ORIGEN, A DOS NECESIDADES PRIMORDIALES. LA PRIMERA, SE REFIERE A LA NECESIDAD DE TENER MANUALES DE ORGANIZACION EN TODAS LAS EMPRESAS; LA SEGUNDA ES TENER UNA GUIA DE ELABORACION Y APLICACION DE ACUERDO AL PROCESO ADMINISTRATIVO.

DICHO TRABAJO DE INVESTIGACION PERSIGUE LOS FINES DE UNA TESIS, PARA OBTENER EL TITULO DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION. -- DESEA FUNDAMENTAR NUESTRA PROPIA OPINION SOBRE LA METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA ELABORACION Y ACTUALIZACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

AGRADECEMOS PROFUNDAMENTE EL CONSEJO Y AYUDA PROFESIONAL -- PROPORCIONADA POR LA LICENCIADA LILIA OLGA VARELA BARRAZA DURANTE LA ELABORACION DEL PRESENTE TRABAJO DE INVESTIGACION.

AGRADECEMOS TAMBIEN EL APOYO Y DEDICACION DE TODOS AQUELLOS PROFESORES DE LA UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA QUE DE UNA FORMA U OTRA COOPERARON CON NUESTRA PREPARACION Y DESARROLLO PROFESIONAL.

INTRODUCCION

LA NECESIDAD DE CONTAR CON MANUALES DE ORGANIZACION EN TODAS LAS EMPRESAS SE HA VUELTO IMPERATIVO, A CAUSA, DEL CRECIENTE VOLUMEN DE LAS OPERACIONES, EL INCREMENTO DEL PERSONAL, LA ADOPCION DE TECNICAS MODERNAS Y LA COMPLEJIDAD MISMA DE LAS ESTRUCTURAS ADMINISTRATIVAS. ESTO VUELVE IMPRESCINDIBLE EL USO DE HERRAMIENTAS ADMINISTRATIVAS QUE FACILITEN EL CUMPLIMIENTO DE LAS FUNCIONES, LA DESCONCENTRACION DE LAS ACTIVIDADES, LA PARTICIPACION ADECUADA DEL ELEMENTO HUMANO, Y EL LOGRO EFICIENTE DE LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.

EL MANUAL DE ORGANIZACION, ES UN MODO DE REPRESENTAR LAS DECISIONES DE LA ADMINISTRACION, CONCERNIENTES A ORGANIZACION, POLITICAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS A SEGUIR PARA EFECTUAR LOS TRABAJOS, SIENDO ESTA FORMA DE COMUNICACION CADA DIA MAS IMPORTANTE.

ES EVIDENTE QUE POR EL GRADO DE COMPLEJIDAD DE LA OPERACION DE CIERTOS NEGOCIOS, ES NECESARIO REPRESENTAR A TRAVES DE UN MANUAL, INFORMACION REFERENTE A LA RELACION ENTRE LAS FUNCIONES, JERARQUIAS Y ACTIVIDADES. ASI COMO LAS POLITICAS, REGLAS Y PROCEDIMIENTOS DE LA EMPRESA LAS CUALES TIENDEN A LOGRAR EL OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACION, QUE ES TENER UN ORDEN LOGICO DE SECUENCIA DE OPERACIONES Y SU DEBIDO CONTROL, QUE PERMITIRAN LLEVAR A CABO EN FORMA MAS EFICIENTE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA.

EL PRESENTE TRABAJO SEÑALA LOS OBJETIVOS DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION Y SE HACEN RECOMENDACIONES GENERALES PARA SU ELABORACION, DISTRIBUCION, REVISION Y ACTUALIZACION.

EL OBJETIVO DE ESTE SEMINARIO; ES

**RECOPIRAR INFORMACION SOBRE LOS MANUALES DE ORGANIZACION
CON EL FIN DE ESTAR EN POSIBILIDAD DE PRESENTAR UNA METO -
DOLOGIA A SEGUIR PARA SU ELABORACION Y ACTUALIZACION Y --
QUE ESTA PUEDA APLICARSE EN CUALQUIER EMPRESA PUBLICA O -
PRIVADA.**

CAPITULO I

EN ESTE CAPITULO VEREMOS QUE EL PROCESO ADMINISTRATIVO CUENTA CON DOS FACES: LA MECANICA Y LA DINAMICA Y QUE POR MEDIO DE PASOS BASICOS, A SABER: PREVISION, PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL ES POSIBLE QUE EL LICENCIADO EN ADMINISTRACION REGULE LA ACTIVIDAD HUMANA DENTRO DE LOS ORGANISMOS, PERMITIENDO QUE ESTOS LOGREN LOS OBJETIVOS PARA LOS QUE FUERON CREADOS.

CAPITULO 1. EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SU INFLUENCIA EN LOS PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION.

Dentro de la administración, que se hace indispensable en todos los campos de la actividad humana, sin el requerimiento de la participación no se puede concebir una empresa, por lo tanto solo se podrá satisfacer ésta, mediante una atinada aplicación, la cual va a satisfacer los objetivos y la supervivencia tanto del grupo-social como de la misma empresa.

Conforme a lo anterior, se puede aplicar como a través del -- proceso administrativo ocurre algo interesante en la vida de -- los seres vivos, es decir, que básicamente se encontrarán dos -- etapas de su desarrollo:

La primera es la formación, estructuración o construcción; en ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos hasta que llegan a integrar y a formar un nuevo ser apto para el desarrollo de las funciones que le son propias.

La segunda es aquella en la que ya totalmente estructurado, -- desarrolla en toda su plenitud las funciones que tiene encomendadas.

Cosa semejante ocurre con toda empresa, en su primera división, todo se dirige a la estructuración y formación, la cual es la -- que va a tener su mejor auge por ser de gran interés en la realización de este tema.

Cuando se encuentra debidamente estructurada o formada, existe una segunda división, la cual consiste en la operación o funcionamiento de la misma.

Esta división que se dará a conocer, más que perfecta es lógica y desde un punto de vista puramente particular, ya que considerando a varios autores, se llegó a concluir que en la actualidad es difícil diferenciar o marcar lo que para cada autor puede tener gran interés entre una u otra división de las facetas del proceso administrativo, por tal razón lo mejor y en una forma especial y clara, el proceso administrativo -- se divide de la siguiente forma:

1.1 FASES

- 1.1.1 MECANICA.- Fase de la formación de la empresa, la cual estudia las relaciones de la empresa.

Esta mira hacia el futuro, inmediato o remoto pero siempre hacia algo que debe hacerse.

Por esta razón, los elementos que comprende son: Previsión, Planeación y el de la Organización.

- 1.1.2 DINAMICA.- Es la fase de funcionamiento y operación de la empresa, aquí se buscará como manejar de hecho los hombres y bienes que forman la empresa. Su mira es hacia lo presente o inmediato y comprende los siguientes elementos administrativos que son Integración, Dirección y Control.

1.2 ELEMENTOS

Seccionar o dividir el proceso administrativo es prácticamente irreal, pues en todo momento de la vida de una empresa van complementándose o influyéndose mutuamente los diversos pasos de la administración; así al hacer planes, simultáneamente se está dirigiendo, organizando y controlando.

No obstante desde el punto de vista particular, resulta que al dividir este proceso, su comprensión se facilitará más, -- gracias al lenguaje aplicado para su comunicación.

Conforme a lo antes expuesto se debe entender por elementos del proceso administrativo: pasos básicos, por medio de los cuales se realiza la administración, y el orden de dichos elementos es el que a continuación se da a conocer.

Previsión: Responde a la pregunta ¿Que puede hacerse?

Planeación: Responde a la pregunta ¿Como se va a hacer?

Organización: Responde a la pregunta ¿Quien lo va a hacer?

Estos elementos pertenecen a la fase mecánica.

Integración: Responde a la pregunta ¿Conque se va a hacer?

Dirección: Responde a la pregunta ¿Se está realizando?

Control: Responde a la pregunta ¿Como se está realizando?

Estos elementos pertenecen a la fase dinámica.

Una vez dada a conocer la división de los elementos y dentro de cada fase a la cual pertenecen, se procederá a hablar de cada uno de ellos.

1.2.1 PREVISION.- Es la determinación de lo que se desea lograr por medio de la empresa, así como, la investigación y valoración de los medios de que se dispone, hasta determinar los diversos cursos de acción posible.

La previsión comprende tres etapas.

1. Objetivos. Se refiere a la fijación de las metas o propósitos que se deseen alcanzar.

2. Investigación. Consiste en el descubrimiento y análisis de los medios con que pueda contarse.

3. Curso Alternativos. Es el acoplamiento de los medios a los fines propuestos.

1.2.2 PLANEACION.- Es la determinación del curso concreto de acción que se va a seguir, fijando los principios que lo habrán de orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlo, y la fijación del tiempo.

La planeación comprende tres etapas:

1. Políticas. Son principios para orientar la acción.
2. Procedimientos. Secuencia de operaciones.
3. Programas. Fijación de tiempos requeridos, comprende también presupuestos.

1.2.3 ORGANIZACION.- Es la estructura de las relaciones que deben existir entre las jerarquías, funciones y obligaciones individuales que tienen los miembros de la empresa.

La organización comprende tres etapas:

1. Jerarquías. Consiste en fijar la autoridad y responsabilidad de cada puesto.
2. Funciones. Conjunto de actividades distintas relacionadas entre sí.
Es la agrupación orgánica de las actividades para formar la unidad administrativa.
3. Obligaciones. Cada una de las actividades que forman la unidad administrativa.

1.2.4 INTEGRACION.- Consiste en dotar a la empresa de todos aquellos medios necesarios para su eficaz funcionamiento, escogiendo, introduciéndolos, articulándolos en busca de su mejor desarrollo.

La integración comprende tres etapas:

1. Selección. Nos sirve para encontrar y escoger el personal necesario.
2. Introducción. Nos señala la mejor forma para adaptar los nuevos elementos de la empresa.
3. Desarrollo. En esta etapa se busca el progreso y mejoría del elemento humano de la empresa.

- 1.2.5 DIRECCION.- Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de la empresa con el fin de que el -- conjunto de todos ellos realice del modo más eficaz los planes señalados.

La Dirección comprende tres etapas:

1. Mando o autoridad. Es la facultad de tomar decisiones, -- se estudia cómo delegarla y cómo -- ejercerla.
2. Coordinación. Consiste en armonizar los esfuerzos de los colaboradores de una empresa en donde cada uno de los cuales aporta su parte al logro del bien común.
3. Supervisión. Es función de la dirección, ver si las cosas -- se están haciendo como se habían planeado.

- 1.2.6 CONTROL.- Es el establecimiento de sistemas que nos permiten medir los resultados actuales y pasados, con el fin de saber si se ha obtenido lo que se esperaba y en su caso, corregir, mejorar y formular planes.

El control comprende tres etapas:

1. Establecimiento de Normas. Sin reglas no se puede hacer la comparación, base del control.
2. Operación de Controles. Mediante los cuales nos damos cuenta de que las normas se cumplen.
3. Interpretación de resultados. Por medio de la cual se corrigen las desviaciones de los planes constituyéndose propiamente en un medio de planeación.

CUADRO SINOPTICO QUE REPRESENTA LAS FASES, ELEMENTOS
Y ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

FASE	ELEMENTOS	ETAPAS
MECANICA	1. Previsión	1. Objetivos 2. Investigaciones 3. Cursos Alternativos
	2. Planeación	1. Políticas 2. Procedimientos 3. Programas
	3. Organización	1. Jerárquicas 2. Funciones 3. Obligaciones
DINAMICA	1. Integración	1. Selección 2. Introducción 3. Desarrollo
	2. Dirección	1. Autoridad 2. Coordinación 3. Supervisión
	3. Control	1. Su Establecimiento 2. Su Operación 3. Su Interpretación

CAPITULO 2 ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2.1 PRINCIPIO DE LA PREVISION

2.1.1 Probabilidad. Este principio expresa que "Las previsiones administrativas nunca alcanzan certeza", ya que por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa el factor riesgo, aunque tampoco es correcto decir que la empresa es una aventura.

2.1.2 Objetividad. Dice este principio que "Las previsiones deben descansar en hechos más que en opiniones". En virtud de que la naturaleza tiende a repetirse, si las circunstancias son iguales, el hombre de negocios, siempre pide hechos para sacar conclusiones. En materia administrativa, frecuentemente, los hechos que dan confundidos o revueltos con las opiniones. De ahí que sea necesario poner mucho cuidado cuando nos digan algo, para no confundir, estos aspectos que son completamente distintos.

2.1.3 Medición. "Nuestras previsiones serán tanto más seguras cuanto más podamos apreciarlas, no solo en cantidad, sino que también en calidad".

Por lo mismo, siempre será conveniente y lo que es más indispensable, que nuestras previsiones sean medibles; o mejor dicho, que tengan una medida ya que así serán más precisas y seguras.

2.2 Principio de la Planeación

2.2. 1. Precisión. "Los planes deben hacerse con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas y no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas.

Este principio de la planeación es complementario al principio de medición, por lo que no se hacen otras explicaciones.

2.2. 2. Flexibilidad. "Todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan, ya en razón de la parte imprevisible o de las circunstancias, que cambien después de formulado el plan".

2.2. 3. Unidad. "Significa, que debe existir un plan para cada función y todos los planes que se apliquen en la empresa estén debidamente coordinados"

Si por el contrario, existen diversos planes para una misma función o éstos no se encuentran coordinados, seguramente que habrá contradicciones, duda, duplicidad de trabajo, etc.

2.3 Principio de la Organización

2.3. 1. Especialización. "Cuanto más se divida el trabajo a una actividad más limitada y concreta, el trabajador obtendrá mayor destreza y eficiencia".

La especialización es un imperativo en la industria petrole-

ra, en virtud de que, aún personas privilegiadas, jamás podrán dominar todas las áreas de esta importante empresa. La división del trabajo es el recurso eficaz para lograr mayor precisión, mayor profundidad y por lo tanto mejorar la eficiencia y productividad. Sin embargo impone las siguientes limitaciones:

La especialización debe efectuarse cuando se tiene un conocimiento general del campo de que dicha especialización es parte.

La especialización no debe llegar a formar especialistas en actividades que prácticamente carezcan de importancia. En virtud de que se produce la monotonía y se lesiona la dignidad humana, reduciendo, al trabajador a una parte mecánica del sistema.

2.3. 2. Unidad de Mando. "Para cada función debe haber un sólo jefe".

Dice Urwick "Que un organismo social con dos jefes, es -- tan monstruoso, como una persona con dos cabezas.

Mediante este principio, se establece, que un subordinado no debe recibir órdenes de dos jefes dentro de una misma actividad o función.

2.3. 3. Equilibrio "Autoridad-Responsabilidad".

"Solamente deberá otorgarse la autoridad necesaria para el ejercicio de la responsabilidad encomendada.

La autoridad sin responsabilidad es odiosa para los subordinados, y pone en peligro la misma vida de la empresa, porque se presta a los abusos que los jefes hacen de ella.

La responsabilidad sin autoridad, incapacita al individuo para tomar las decisiones necesarias que la actividad exija, convirtiéndose en un don-nadie, cuestión que además le hace perder el respeto de sus subordinados.

2.3. 4. Equilibrio "Dirección-Control"."Solamente debe dirigirse el

número de personas que eficientemente pueda controlarse". Si a un jefe le ponemos subordinados de más, seguro es -- que no les podrá controlar y cada quién hará lo que se le antoje; asimismo, si le colocamos un grupo reducido de -- subordinados estaremos desperdiciando recursos.

El tramo del control que se acepta en la mayoría de las -- empresas, es de 4 a 8 jefes en los niveles jerárquicos superiores y de diez a veinte trabajadores en el nivel de supervisor.

Desde luego que el tramo de control es variable en función de muchos factores, entre los que destacan los siguientes:

La capacidad del elemento humano.

La naturaleza y semejanza de las operaciones supervisoras.

Si el jefe cuenta con asesores o no, etc.

2.4 PRINCIPIO DE LA INTEGRACION:

2.4.1. Adecuación del Hombre y Funciones. "El hombre adecuado para el puesto adecuado". Todos los trabajadores de una empresa deben seleccionarse bajo el criterio de que reúnan los requisitos mínimos para desempeñar el puesto, ya que, si cogemos a una persona que carezca de esos requisitos mínimos, ya sean físicos, intelectuales o de aptitudes, por sencillas que parezcan las actividades a realizar, las efectuará mal.

Cabe señalar que en los niveles directivos, sí puede darse cierta adecuación de la función al hombre, porque las actividades a desarrollar son más flexibles, pero en los niveles medios o inferiores, es práctica común en las empresas, adaptar al hombre a las funciones que habrá de desempeñar y esto, según Drucker, es el problema básico de la industria moderna.

Tramo de Control, es el número de personas que eficientemente puede controlar un jefe.

2.4.2. Previsión de Elementos Administrativos. "Cada trabajador debe tener elementos a su disposición para el desempeño de su puesto". Así como es incorrecto que un trabajador carezca de los elementos materiales, tales como, herramientas, maquinaria

materia prima, etc., también es incorrecto y traerá graves deficiencias, el hecho de que un trabajador carezca de los elementos administrativos como adiestramiento, sistema de estímulos, trato humano y justo, etc.

2.4. 3. Importancia de la Introducción. "La introducción de un trabajador a la empresa reviste importancia básica".

Si al introducir una máquina se cuida que tenga un lugar apropiado, que las conexiones estén correctas, se le aceita, se le prueba, etc., con mayor razón se debe cuidar la introducción de un trabajador, que como ser humano, tiene sentimientos, inteligencia, etc., de lo cual carezca de maquinaria.

2.5 PRINCIPIO DE LA DIRECCION

2.5. 1. Coordinación de Intereses. "El logro del fin común se hará más efectivo cuanto mejor se logre coordinar los intereses de quienes participan".

Significa que todos los departamentos de la empresa, deben tomar en cuenta los objetivos de la misma, para formular los suyos propios, ignorar esto, trae como consecuencia la ineficacia administrativa.

2.5.2. Impersonalidad del Mando. "La autoridad debe ejercerse como voluntad del que manda".

Todos tenemos una tendencia natural a mandar, pero también a todos nos repugna recibir imposiciones. Por eso, todo jefe debe dar órdenes, haciendo notar la necesidad o el servicio que cubre y no la imposición del que manda.

2.5. 3. Vía Jerárquica. "Todas las órdenes deben seguir los conductos previamente establecidos".

Cuando por circunstancias especiales, un jefe superior, dé órdenes a trabajadores sin pasarlas a través de los jefes intermedios, ejemplo: (en caso de ausencia de éstos y problemas indiferibles) inmediatamente después, el jefe superior, debe explicar al jefe intermedio, la razón de haber tomado esa medida excepcional, de no hacerlo, se lesiona la autoridad del segundo, originando desconcierto en los subordinados y hasta duplicidad de mando.

2.5. 4. Resolución de Conflictos. "Todo conflicto debe resolverse lo más pronto posible, procurando el menor disgusto de las partes".

Diferir la solución de un conflicto, es como abandonar la curación de una enfermedad, a medida que pasa el tiempo se va complicando, por eso será siempre mejor, resolver los conflictos tan pronto como se presenta, aún cuando la solución no satisfaga a todos, es mejor este daño que el de la incertidumbre y permanencia del conflicto.

2.6 PRINCIPIO DEL CONTROL:

- 2.6. 1. Patrones. "Es imposible el control si no existen normas o patrones".

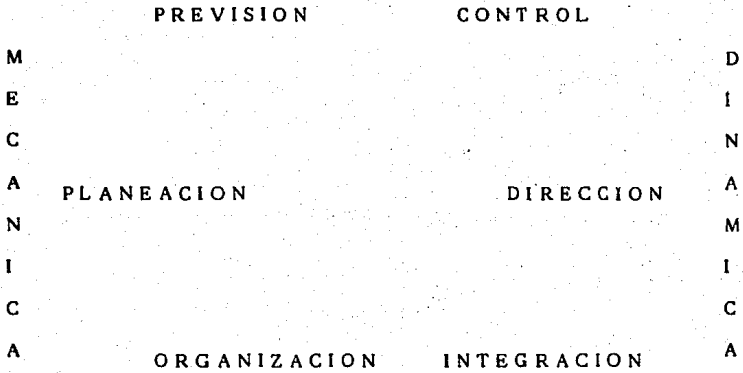
Si entendemos por control, la comparación de lo esperado con lo que realmente se hizo, forzosamente se requieren los estándares que servirán como base de comparación.

- 2.6.2. Carácter medial. "Un control sólo deberá usarse, si el esfuerzo o gasto que éste implique, justifique los beneficios que reportará".

Esto significa, que siempre que tratemos de establecer un control se debe cuantificar los recursos que se gastarán en él, para ver si conviene o no su establecimiento y por lo mismo utilizarlos, sólo como un medio de lograr el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.

- 2.6. 3. Excepción. Sólo deberá investigarse los aspectos que positiva o negativamente se salgan de la norma.

Una vez dado a conocer el proceso administrativo, ahora toca hablar de como va influir en los principios de la organización; por lo que se debe partir de un concepto bien definido y claro de lo que se entiende por organización, la cual no es otra cosa sino el arreglo de las funciones necesarias para lograr el objetivo y a su vez indicar la autoridad y responsabilidad que se asigna a todas aquellas perso-



GRAFICA QUE REPRESENTA LA ACCION COMPLEMENTARIA Y CONTINUA DE LAS FASES Y ELEMENTOS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

nas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas.

Por lo anterior, se deberá empezar a dar a conocer como van actuar cada uno de los principios de la organización, ya que en una forma clara y precisa, se dió a entender lo -- que es organización y por lo tanto dichos principios serán los siguientes:

Antes de empezar a enunciarlos, se deberá dar una mejor importancia como dentro del desarrollo del proceso administrativo la empresa habrá de dar mejor aplicación en las técnicas de todas y cada una de las actividades, tanto en las autoridades principales como en las del personal.

Conforme a los puestos, es necesario que dichos principios sigan el presente orden lógico y así apreciar mejor cada uno de ellos.

2.7 Referencias:

La organización ha existido siempre desde que el hombre en la antigüedad se fue agrupando para poder satisfacer sus necesidades.

Esta es una de las razones para que existieran las divisiones en las actividades y fijar niveles de autoridad, ya que-

gracias a que el hombre como ser pensante adquiriera experiencias por su inteligencia, llevó una organización.

Al pasar el tiempo las organizaciones cambiaron hasta llegar hacerse complejas extendiéndose en el comercio, pero hoy en día las organizaciones son objeto de estudios cuidadosos y demorados, con la finalidad de formar un todo, que es lo que hoy se conoce como empresa.

2.8 Definiciones.

Es posible llegar a determinar lo que es una organización, por lo tanto es factible dar a conocer las siguientes definiciones para que realmente se tenga una idea clara de lo que es ésta.

2.8.1 TERRY. "Es la estructuración de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones".

2.8.2 TAYLOR. "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y la responsabilidad asignada a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

2.8. 3. ALFORD Y BANGS. "Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o los grupos tienen que realizar con las facultades necesarias para su ejecución, de manera que los deberes así creados proporcionan los conductos para la aplicación eficiente, sistemática y coordinada del esfuerzo-disponible".

2.8. 4. REYES PONCE. "Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que debe darse entre la jerarquía, funciones y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia".

2.8. 5. DEFINICION PERSONAL. "Es la fase del Proceso Administrativo donde son indicados los grados de autoridad y responsabilidad, así como las funciones, todo esto mediante una aplicación correcta de las personas que lo efectúan".

2.9 Organizaciones.

Es realmente factible que la estructura de toda organización cambia conforme a las condiciones necesarias de cada empresa, por lo tanto podemos mencionar cuatro tipos para que se pueda llevar a cabo una organización bien definida, la cual se puede completar con los manuales".

- 1.- Organización Lineal o Militar
- 2.- Organización Funcional
- 3.- Organización Lineal con Asesoría
- 4.- Organización por Comités.

2.9.1. Organización Lineal o Militar.- Es el prototipo de la organización de un ejército, es la forma más sencilla y clásica que se usa en industrias pequeñas.

La autoridad desciende desde el propietario o su equivalente (gerente), hasta sus supervisores, llevando a empleados y obreros.

Características:

- Organización Estable
- Exige del gerente la ocupación de infinidad de detalles.

Ventajas:

- Sencilla en su funcionamiento
- Facilita la definición de autoridad y responsabilidad.

Desventajas:

- Está afectada por los errores de los hombres que se consideran clave.
- Presenta siempre una excesiva centralización

2.9.2. Organización Funcional.- Este tipo de organización presenta varias personas como responsables de un número reducido o determinado de funciones; un operario, en una sola línea las recibe de diferentes jefes, muchas veces especializadas en cada una de ellas y de diferentes funciones.

Ventajas:

- Está basada en conocimientos especializados
- Presenta una decisión planeada de trabajo, generalmente obtiene una eficiencia máxima en el trabajo individual además, muestra claramente la separación entre el trabajo mental y manual.

Desventajas:

- Es muy difícil de coordinar
- Es muy difícil fijar responsabilidades
- Muestra una falla en las definiciones de la autoridad.

A pesar de su poco éxito práctico, este tipo de organización fue muy importante por su influencia en la separación de funciones, dando origen a la organización en líneas asesorías que fue enunciada por Federico Taylor, a este tipo de organización funcional se le conoce también como TAYLOR.

2.9.3. Organización Lineal con Asesoría.- Se integra con personal con conocimientos especializados en una materia o actividad; éstas no tienen autoridad en la línea salvo la -- que le da autoridad natural, que es aquella que está basada en su conocimiento,
La línea mantiene disciplina y la asesoría proporciona la información especializada, presenta en este punto características en su funcionamiento como: La asesoría necesita la autoridad lineal para que sean aceptadas sus -- proposiciones y consecuentemente ejecutadas.

Ventajas:

- Presenta una especialización planeada
- Permite tener consejo experto y oportuno sin alterar las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Fortalece la responsabilidad de la línea por el consejo que ofrece
- Aumenta la eficiencia de las operaciones.

Desventajas:

- Puede presentarse una posible ineffectividad de la asesoría, por falta de apoyo.
- Mala interpretación del consejo en el personal de línea
- Puede existir un resentimiento en la línea misma por-

la intervención del especialista, al invadir otras esferas de acción.

2.9.4. Organización por Comités.- Son la combinación de líneas, asesoría y comité mismo. El comité es sólo un grupo de asesores que investigan problemas de operación formulación y procedimientos, y presentan las conclusiones a las personas correspondientes que les hacen entrar en acción y que pueden formar parte del comité. El comité esta formado por un Presidente que dirige las discusiones, un Secretario que prepara y toma nota de las mismas y, Vocales que participan en éstas.

Para que un comité funcione de manera efectiva deberá cubrir algunos requisitos como los que a continuación se enumeran:

1. Promedio de cinco a siete personas, como sugerencia señalamos que es mejor que siempre sea reducido el número de integrantes.
2. El Secretario debe preparar el material para la discusión anticipadamente.
3. El Presidente deberá dirigir la reunión para evitar pérdida de tiempo.

Ventajas:

- El contar con un solo grupo que represente los intereses de los empleados o de toda una sección puede agilizar el trabajo mismo.
- Bien coordinada su labor como tipo, llegará a ser productiva.
- La influencia de varias ideologías facilitará la obtención de soluciones idóneas.
- Las decisiones siempre son impersonales.

Desventajas:

- Son caros en función de tiempo.
- La responsabilidad de que el grupo pueda ser dominado por una persona, en caso negativo, la influencia puede ser peligrosa.

2.10 Características:

Los caracteres dentro de toda Organización tienen gran importancia, ya que ésta es parte de la administración para lograr una acción colectiva en forma efectiva. Puesto que el trabajo que debe hacerse requiere de esfuerzos personales para identificar las funciones a desarrollar dentro de toda empresa a través de delegar autoridad y compartir la responsabilidad en la forma más adecuada a todos los integrantes que la constituyen, es

estableciendo así una cadena de mando y determinándose las siguientes normas:

- Definir atribuciones, responsabilidad y autoridad
- Definir líneas de enlace para facilitar la coordinación
- Fijar requerimientos para cada puesto
- Crear las descripciones de cada puesto
- Delinear las relaciones
- Establecer la estructura de la organización

Tomando en consideración esto para que realmente se cumplan las metas fijadas.

CAPITULO 3

" LA ORGANIZACION Y SUS DIFERENTES TEORIAS REQUIEREN DE --
HERRAMIENTAS PRECISAS PARA SU EJECUCION: TAL ES EL CASO --
DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION QUE TIENEN CARACTERISTI -
CAS PROPIAS Y ESPECIFICAS DE ORIGEN Y EVOLUCION, ASI COMO -
DE APLICACION Y OPERACION."

CAPITULO 3.. MANUALES DE ORGANIZACION

3.1 Antecedentes

Desde la antigüedad hasta nuestra época actual se ha -
podido apreciar que todas las funciones y actividades -
que se realizan deben tener una organización, lo que -
motiva a realizar un análisis sobre dicha función.

Para lograr dicho análisis, deben utilizarse técnicas que
mejoren todo tipo de organización para lograr un objeti-
vo primordial y de acuerdo a las necesidades para su -
crecimiento, lográndose así documentos fuente, registros
y antecedentes de cualquier tipo de organización, lo -
cual se convierte en una guía importante para el --
Licenciado en Administración de Empresas dentro del -
papel de ejecutivo para cumplir con una labor dentro de
la toma de decisiones.

A continuación señalamos como funciona la organización
en la actualidad, pero a través de la empresa que es -
uno de los puntos más importantes, ya que en la anti--
güedad existieron los grupos organizados y en la actuali-
dad los organismos son las empresas; por lo tanto pode-
mos mencionar lo siguiente:

1. ¿Como se inició la empresa? sus condiciones y objeti-
vos que perseguían las personas fundadoras e interesa-
das, los obstáculos a que se enfrentaron para solucio

nar problemas que se presentaban dentro de la --
empresa.

2. El diagrama original de la organización conforme a -
los objetivos que se requieren, sus funciones y activi-
dades a realizar y lo más importante la situación -
financiera.
3. Los principales acontecimientos de la organización, -
los cuales pueden ser internos o externos que la -
hicieron cambiar, así mismo sus éxitos y fracasos, -
dependiendo de su asimilación y combate y por últi-
mo sus principales políticas y cuadros de organización
para ver su mantenimiento o su decadencia.

Esto es a grandes rasgos el inicio de una empresa, de -
su organización y antecedentes, la cual puede ofrecer -
una seguridad, si su desarrollo es continuo, al mismo -
tiempo no puede predecir su futuro, pero si esta se -
mantiene constante dentro de su organización, si podrá
tomar decisiones y proporcionar datos importantes para
conocer todos sus procedimientos, sistemas, proyectos, -
etc., por medio de una estructura organizacional.

3.2 Conceptualización

En nuestros días existen diferentes conceptos sobre los
manuales de organización, por lo tanto daremos a cono-
cer algunos de ellos:

1. Manuales de Organización son folletos que contienen la información sistemática sobre la historia, objetivos, políticas, funciones, estructuras de áreas, especificaciones de puestos, etc., y/o procedimientos de la empresa, lo cual sirve para normar su actuación y coadyuvar al cumplimiento de los fines para dicha empresa.
2. El manual de organización es una descripción gráfica y escrita de las funciones, autoridad, responsabilidad, actividades principales, contactos de todos los puestos de que se compone la empresa o la unidad de trabajo de que se utilizan para el correcto desempeño de las funciones para los cuales fueron creadas.
3. El manual de organización es el resultado de los estudios y organización señalados comunmente como un medio formal para conocer perfectamente la descripción de cada puesto de la compañía y su relación con todos los demás así como un conjunto de funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno.
4. El manual de organización es una guía escrita que proporciona información sobre objetivos, políticas, funciones y organización, aprobados por la dirección de la empresa.
5. El manual de organización es un documento útil para la capacitación del personal de nuevo ingreso, --

representa también un medio para mantener las líneas de trabajo y los sistemas de control establecidos.

6. Un manual es un folleto que en forma clara y ordenada, sistemáticamente contiene; Historia, Organización, Políticas, reglas y en general información diversa de una empresa, que considera necesaria para orientar y uniformar la conducta de acción de un grupo de una empresa.

En Resumen: Se le considera como un documento que contiene información recopilada y descrita gráfica o simbólicamente sobre un conjunto de políticas que estén enfocadas a obtener los propósitos que en él se señalan.

3. 3. Influencia:

Es necesario que se comprenda la calidad de toda organización para ver cual es la influencia a través de su estructura, para determinar así que los recursos humanos pueden desarrollar un trabajo comodamente y en forma productiva, ejerciéndose así el control sin pérdida de flexibilidad.

Se subraya una secuencia aceptada de acciones de la gerencia y fundamentalmente indica:

Que los elementos humanos y materiales de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que se puedan establecer los puestos de trabajo.

En cuanto nace un grupo de trabajo se inicia una serie decreciente de relaciones particulares, están basados en criterios personales de fuerza relativa y en el conocimiento común de los diversos grados de inteligencia.

En ninguna organización por bien concebida que esté, puede pasar por desapercibida durante mucho tiempo la influencia de los más aptos.

Aparte de que las tareas estén bien explicadas y de que los empleados acaten una autoridad.

Existen muchos aspectos lógicos y de convivencia que pueden exigir sucesivos reajustes de la organización, el modo de agrupar los equipos, a quienes hay que dirigirse para solicitar consejos y asesoramiento, si se les da fuerza a los mandos y se construye prácticamente la organización alrededor de ellos, se incrementará substancialmente la productividad.

La facultad de decisión que se incluya en los prin
cipios de las normas de trabajo, debe ser seguido
del acto de supervisión.

Dar oportunidad a sus subordinados para desarro--
llarse dentro de la organización intelectualmente
y no relegarlos de sus funciones, tratando de -
invertir a una o varias personas de facultades -
para actuar libremente.

No existe ningún defecto de organización que sea
tan serio como éste, retrasa todo el esfuerzo de
un departamento, ya que ningún proyecto puede -
seguir adelante si no se lleva una continúa serie
de vistos buenos.

Ahuyenta a los más capacitados, que rehusan tra-
bajar cuando no se les deja vía libre, elimina por
completo el espíritu de la labor científica al -
negar libertad a los investigadores.

Una organización dominada por un jefe que rehuse
delegar autoridad, pronto se transforma en inte--
gridad no solamente la falta de talento, sino --
también la flexibilidad necesaria en un departa--
mento de investigación que realiza una función -
corporativa.

Que se motiva al personal cuando las normas de trabajo son señaladas y vitalizadas, y cuando se reconoce, y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los supervisores.

Si las actividades señaladas a un cargo determinado no son claras, el resultado puede ser que muchas cosas se hagan dos veces, produciéndose; confusión, frustración y despilfarro, en perjuicio de la política interior del departamento.

La falta de una clara responsabilidad, no solo duplica considerablemente el trabajo administrativo del jefe del departamento, sino que se opone a que los subordinados realicen un trabajo de calidad.

El que se encuentre al frente de un proyecto determinado de investigación puede pensar en un estímulo para realizar lo mejor que pueda.

Todos los estímulos están basados en la propia satisfacción, es posible que él que realiza el trabajo espere un ascenso, quizá le halague pensar que presentará un buen trabajo. En cada caso de estos incentivos sólo se logran cuando se está claramente señalando como responsable del éxito o el fracaso del proyecto.

Al tratar de organizar una compañía no solamente se dirige el desarrollo del manual de organización sino la planeación de esta última, por lo tanto - comprende la cristalización de los objetivos de la compañía, el análisis de los productos, ingeniería, mercado y otros aspectos fundamentales.

La estimación de los presupuestos del esfuerzo - humano que puede sostenerse y una apreciación - de las habilidades y posibilidades del personal con que cuenta.

Con el manual de organización no termina la - planeación organizativa, ya que la amplitud, con - que el manual contenga gráficas y material suple mentario indicará, el grado de consideración, que la gerencia general haya dado, la responsabilidad básica de organizar los bienes humanos del negocio y de anunciar sus decisiones al respecto, a - todas las personas interesadas.

Contrariamente a esto vemos que el manual de - organización, (Cuando no existe o no está renovado y sus gráficas limitadas, es lógico suponer que la planeación no ha sido considerada cuidadosa-- mente).

Así vemos que planear la organización es de suma importancia cuando se definen y evalúan los fines de la empresa.

Esta secuencia indica en forma clara y de fácil comprensión, donde se hallan la responsabilidad; la carta y el manual de organización resultantes son importantes para el jefe de negocios, ya que puede abarcar la estructura completa de la compañía y la relación que guarda con ella.

3.4 Funcionalidad:

Deben representar en el cuerpo de la gráfica las unidades y sus instalaciones principales que realizan -- los órganos representados, las cuales pueden transcribirse con arreglo a su importancia o lugar que ocupan dentro de un proceso

Por otra parte toda organización debe tener definida la integración de puestos, de plazas y unidades, las cuales se presentan, dentro del marco de cada unidad o área, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, el número de plazas existentes y los nombres de las personas que las ocupan.

Acorde a lo anterior la función de un manual debe cumplir con lo anterior ya que su principio es que a través de un conjunto de actividades afines y coordinadas y necesarias, alcance los objetivos de la empresa, de cuyo ejercicio es generalmente responsable-

un órgano o unidad administrativa

A continuación se enuncian los lineamientos que deberán observarse dentro de una funcionalidad:

- Las funciones deberán derivarse de las atribuciones legales conferidas.
- Las funciones describirán las actividades inherentes de cada uno de los órganos que conforman la Dirección General o el área equivalente.
- Las funciones para cada nivel jerárquico de la unidad, deberán ser desagregadas.

Con el objeto de facilitar su inmediata localización de área deberá estar bien definida y conforme a su funcionalidad.

3.5 Particularidades:

Sólo cuando se requiere de precisar la labor de cada uno y establecer líneas de autoridad y responsabilidades, es necesario establecer tareas y el mejor modo de empezar, es hacer que los empleados mismos anoten sus propias funciones, así este procedimiento no solamente recordará las cosas que están haciendo, si no que también iluminará los puntos débiles y empeño malo o bueno que se aplica dentro del trabajo.

Ahora bien si realmente se requiere constituir un -- elemento de trabajo; ésto requiere de mantener al - dfa para facilitar con rapidés las modificaciones den tro del manual de organización conforme a un sistema útil para la formulación de su estructura.

3.6 Beneficios y Perjuicios:

La clasificación de los tipos de manuales es necesa - ria, cuando por circunstancias especiales, a los ejecu - tivos de cualquier tipo de organismos, les interese - ampliar o profundizar sobre algún punto, será necesa - rio examinar en forma exhaustiva dicho punto para - determinar si el manual puede sufrir modificaciones - dependiendo de las necesidades específicas de la em - presa el organismo que se trate, ya que el objeto -- fundamental de presentar éste, es servir como ante - cedente al funcionario o ejecutivo

Además si se determina el llevar a cabo una modifi - cación, debe tomarse una decisión y actuar con más - confianza, ya que los manuales de organización expo - nen todos los aspectos importantes para lograr en ca - da empleado o funcionario un cuidadoso en lo más - importante de su labor.

3.6.1 Beneficios:

En una organización donde se especialice el inge

nio, la iniciativa y el pensamiento individual, y donde se acusa el impacto de un mundo que cambia -- con rapidéz, la flexibilidad es imprescindible, pero -- también lo es, cierto control.

Si el marco donde se encuentra está constituido de tal forma que pueda trabajar con satisfacción y -- eficacia, sabiendo lo que hacen y lo que se proponen, el control de sus actividades es casi automático.

Ninguna organización por bien concebida que esté, -- puede mantenerse unida si no tiene bien definidas -- sus relaciones interiores en todas direcciones y en -- todos sentidos.

El jefe debe disponer de un modo sencillo, claro, -- sin formalismos, pero definido, de transmitir las órdenes relativas a políticas y dirección a los que asumen la responsabilidad de los proyectos que se hayan en curso.

Al mismo tiempo debe mantener el contacto ocasional necesario con los demás empleados de su organización. A veces los programas tropiezan con dificultades porque el director no sabe hacerse comprender con claridad o no ha buscado los medios -- de comunicación adecuados.

3.6.2 Perjuicios:

Aunque sean los manuales, herramientas que ayudan a administrar correctamente, no se les considera como folletos que requieren su total funcionamiento. Es decir, el manual mejor escrito y más completo no constituye por sí mismo una buena estructura de organización ni una buena administración, -- simplemente ayuda a lograr estas metas.

Por el contenido que poseen los manuales se hace más difícil conservarlos al día, ya que las mismas variantes de la organización crean este problema, -- determina que los cambios deben hacerse, obtener la aprobación respectiva hacer llegar la información de los puntos corregidos a todos los interesados y -- que se pongan en vigor las reformas. Estos puntos -- tienen dificultades que se deben vencer, aunque -- desde luego no se les puede considerar como factores de importancia para que se les implante el manual.

Quizá la mayor dificultad está en el costo, por -- las siguientes razones:

1. El tiempo que se toma para su elaboración implica necesariamente el pago de la persona asignada -- para ello.

2. Los manuales requieren de revisión constante, con objeto precisamente de mantenerlos al día ya -- que la dinámica de la organización implica cambios constantes en la estructura.

En una organización, demasiado control representa generalmente un error.

Nada incita al individuo científico tanto a la rebelión contra todo lo que se llama organización -- traducida en un exceso de expedientes o burocracia.

El intento de formalizar la investigación, de obligar a seguir los modelos tradicionales a las empresas, ha costado caro a muchas compañías, en términos de resultados.

La misma tendencia afecta seriamente la contratación y la conservación del personal bien calificado.

Las relaciones internas entre jefes son principalmente un asunto moral. Una mala organización de políticas interiores divergentes y éstas a su vez anulan el adecuado intercambio de información entre iguales.

Si cada miembro del equipo tiene conciencia de un sector de operaciones claramente definido, -

las rivalidades destructivas quedarán eliminadas y todos hablarán libremente entre sí de los problemas de la empresa.

La falta de conocimiento sobre el valor de su propio personal contribuye con mucha frecuencia a que un gerente evalúe con entusiasmo excesivo a un candidato que procede de fuera.

La prueba definitiva de una organización, en su amplitud para reorganizar con sus propios elementos personales cuando el caso de emergencia se presenta, si no puede hacerlo es que se lo impide - la rigidez, las envidias y la burocracia excesiva.

Una buena organización, no es nada más una organización para facilitar que el personal trabaje de un modo satisfactorio y productivo; un trabajo de equipo eficaz rebela, que los directivos que ocupan los sitios clave están fuertes en relaciones humanas y hacen caso omiso de las pequeñas.

Los principios de organización expuestos a este estudio son solamente los elementos que pueden ser empleados para crear una atmósfera productiva y eficaz.

3.7 Difusión:

Se requiere hacer notar que todos y cada uno de los manuales son diferentes entre sí, ya que los propósitos para los que fueron creados no serán los mismos, ni tampoco el material que contengan cada uno ya que algunos manuales sólo contienen: cara de organización y descripción de puestos.

Otros sólo incluyen: objetivos y políticas de puestos, diagramas de procedimientos y procesos.

Por lo anterior, es necesario tomar como principio - como llevar a cabo su difusión para seguir una uniformidad sobre todo si se toma en cuenta los niveles directivos, niveles ejecutivos, niveles departamentales, niveles superiores y nivel de empleados.

Siguiendo estos niveles la difusión de los manuales - sí mantendrá un exacto control y así cualquier tipo de modificación se podrá realizar y mantenerse siempre actualizados.

CAPITULO 4

EL OBJETIVO DE ESTE CAPITULO ES PRESENTAR EL CONJUNTO ADECUADO Y SISTEMATICO DE TECNICAS PARA LA ELABORACION DE ORGANOGRA -- MAS, YA QUE ESTE ES UNO DE LOS INSTRUMENTOS DE ANALISIS O DE - PRESENTACION DE UNA ORGANIZACION.

CAPITULO 4 ORGANOGRAMAS

4.1 CONCEPTO

"El Organograma es la representación gráfica de la estructura de una Institución o una de sus áreas y de las relaciones que guardan entre sí los órganos que la integran".*

Al conocer su concepto podemos establecer que los organogramas son una forma esquemática dentro de los diversos mecanismos de integración de un organismo administrativo un auxiliar en el análisis, conocimientos y diseño organizacional; proporcionando también una imagen formal de la organización y representan la fuente autoridad de consulta con fines de información. Por lo tanto los organogramas pueden quedar clasificados de la siguiente manera:

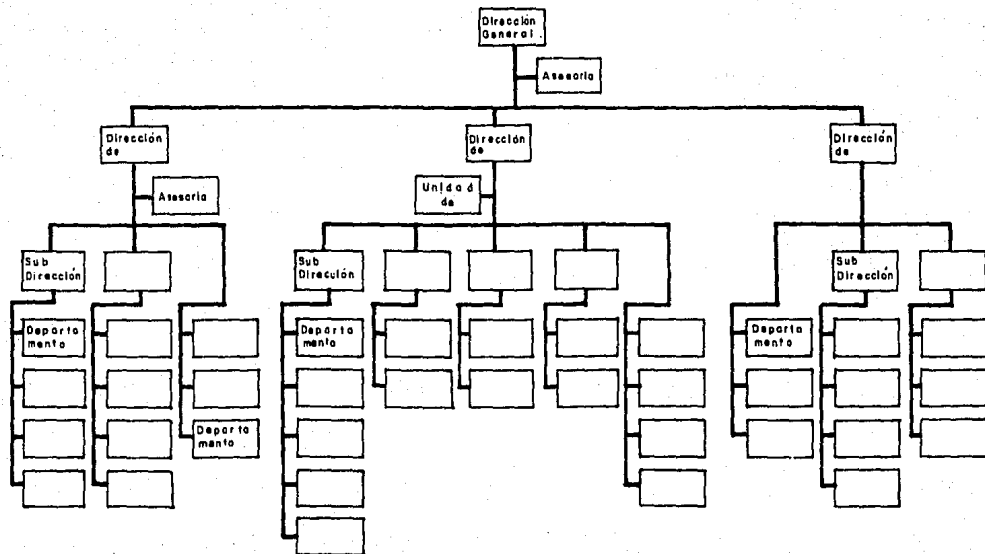
4.2 POR SU CONTENIDO

4.2.1 Estructurales.- Estos organogramas representan gráficamente los órganos-unidades administrativas que integran una empresa o institución, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. (Fig. 1)

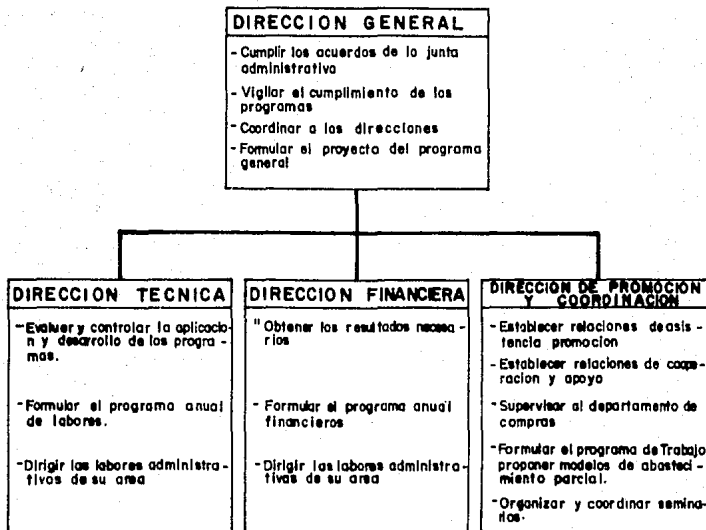
4.2.2 Funcionales.- Donde se observan las unidades y sus interrelaciones, así como las funciones principales que realizan los órganos representados, las cuales pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso. (Fig. 2)

ORGANOGRAMA ESTRUCTURAL

FIG. 1



ORGANOGRAMA FUNCIONAL



4.2.3 De Integración.- Estos señalan, dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas o indistintamente, y en su caso los nombres de las personas que los ocupan. (Fig. 3)

4.3 POR SU AMBITO DE APLICACION

4.3.1 Generales.- Estos organogramas, representan únicamente los órganos principales de la institución o empresa y de sus relaciones básicas. (Fig. 4)

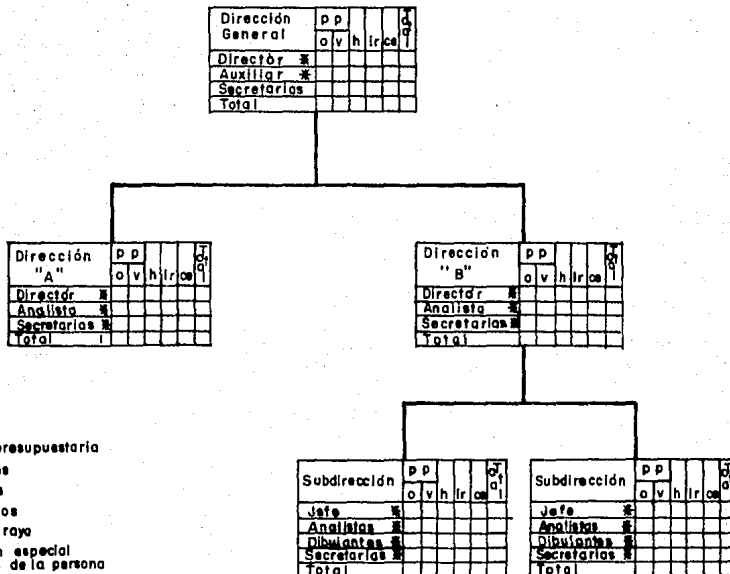
4.3.2 Específicos.- Plasman con mayor detalle determinados aspectos de la organización de una Dirección General o de otra área de la institución o empresa. (Fig. 5)

4.4 POR SU PRESENTACION

4.4.1 Verticales.- Los organogramas de este tipo tienen por objeto la representación gráfica de los órganos que integran la institución, ramificados de arriba hacia abajo, colocando al titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles de organización se ubican en renglones. Las líneas que representan relaciones entre las áreas, se disponen verticalmente. (Fig. 6)

ORGANOGRAMA DE INTEGRACION DE PUESTO, PLAZA Y UNIDADES

FIG. 3



CLAVES
 pp= plaza presupuestaria
 o = ocupados
 v = vacantes
 h = honorarios
 lr = lista de rayo
 ce = Comisión especial
 nombres de la persona

FIG. 4

ORGANOGRAMA GENERAL

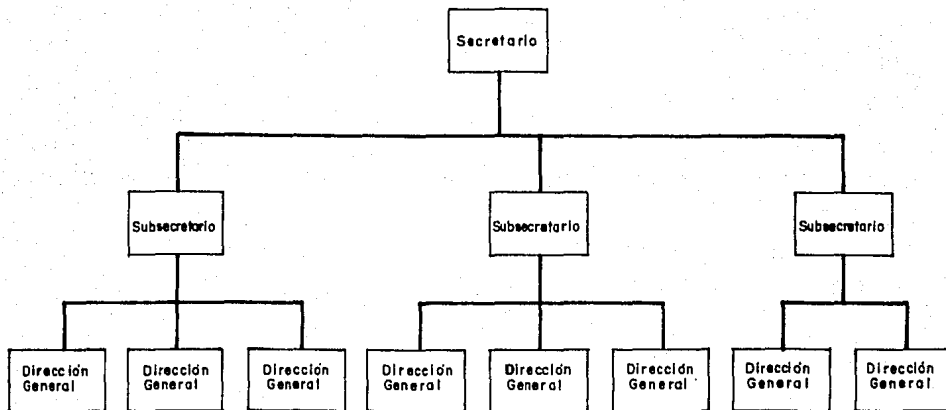


FIG. 5

ORGANOGRAMA ESPECIFICO

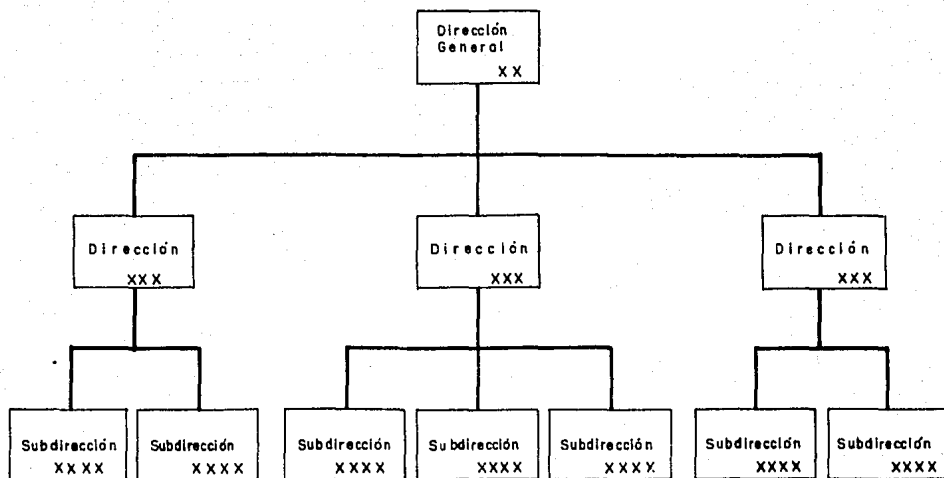
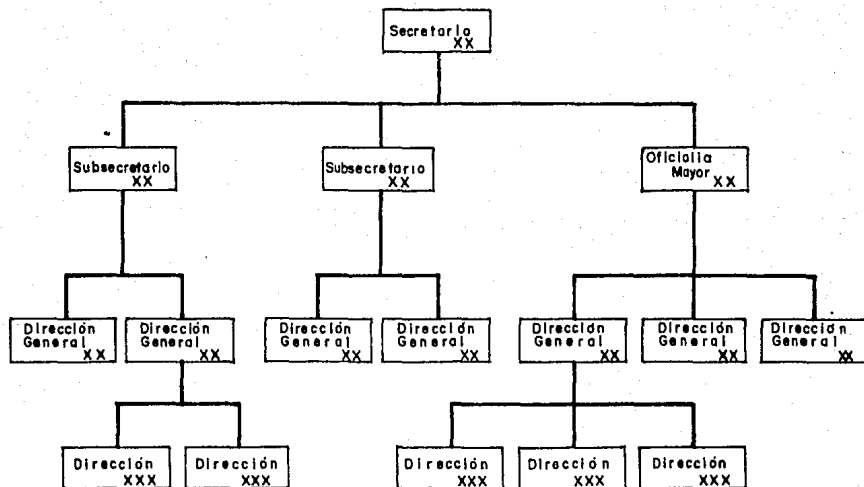


FIG. 6

ORGANOGRAMA VERTICAL



4.4.2 Horizontales.- Representan los órganos que integran a la institución, ramificados de izquierda a derecha - colocando al titular en el extremo izquierdo.

Los niveles jerárquicos se ubican por columnas y las relaciones de los órganos que integran a la Dirección General o a la institución se representan por líneas dispuestas horizontalmente. (Fig. 7)

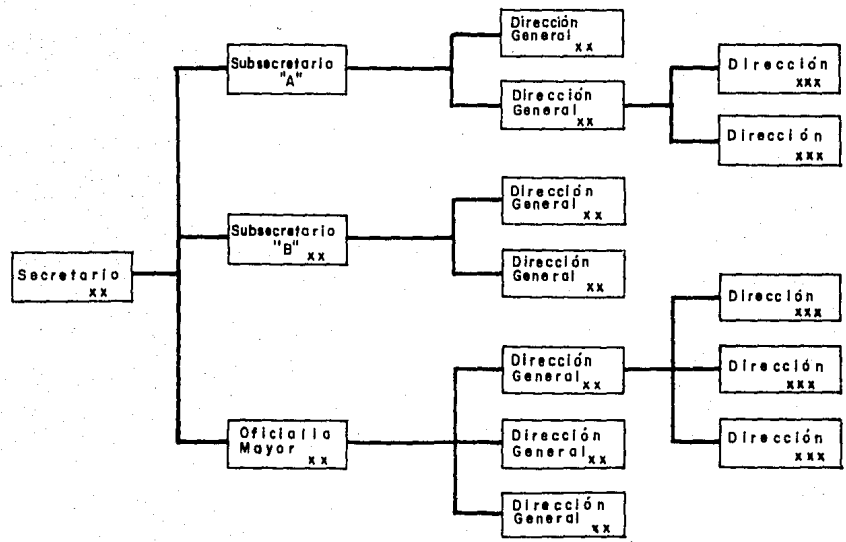
- Organogramas guía para su elaboración, Presidencia de la República, Coord. Gral. de Estudios Administrativos. México, - 1983 Pag. 9.

4.4.3 Mixtos.- Representación gráfica de la estructura de una organización mediante combinaciones verticales y horizontales, con objeto de superar las limitaciones que la utilización de un solo tipo trae consigo. (Fig. 8)

4.4.4 De Bloque.- Constituyen una variante de los verticales; tienen la particularidad de representar un mayor número de Direcciones Generales o áreas en espacios más reducidos, lo cual permite su aparición en la gráfica de las unidades de organización ubicadas en los últimos niveles. (Fig. 9).

FIG. 7

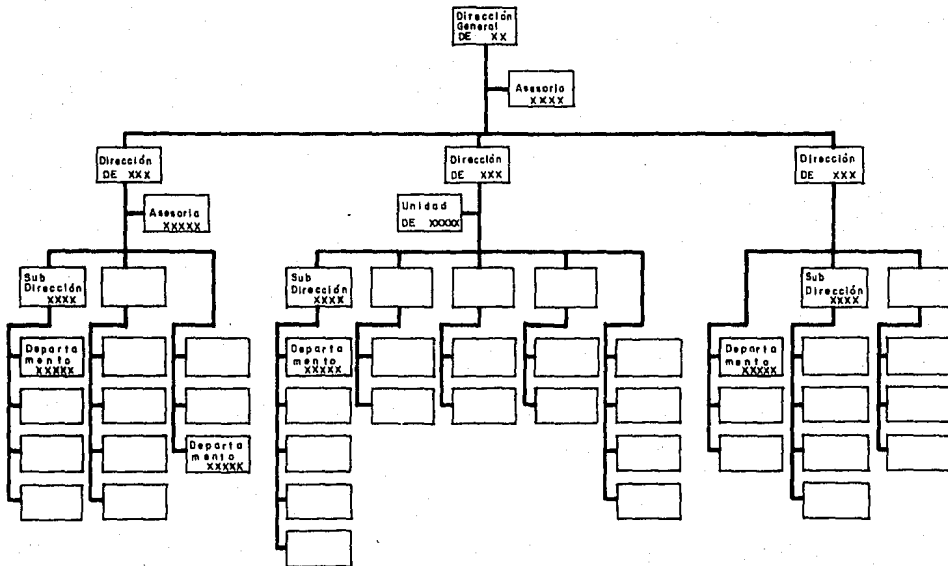
ORGANOGRAMA HORIZONTAL



ORGANOGRAMA MIXTO

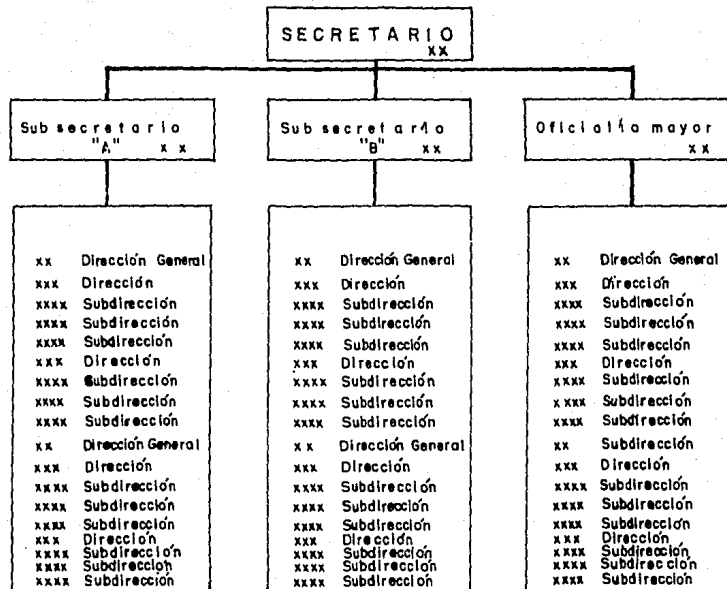
VERTICAL HORIZONTAL

FIG. 8



ORGANOGRAMA DE BLOQUE

FIG. 9



CAPITULO 5

PARA LLEVAR A CABO LA REALIZACION DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION DE UNA LABOR CENTRALIZADA, EN FUNCION DE QUE LA ASIGNACION DE ESTE RESPONSABILIDAD SEA DETERMINADA, ESPECIFICAMENTE - POR MEDIO DE UN DESGLOZAMIENTO FUNCIONAL DE LA EMPRESA.

EN EFECTO LOS MANUALES DE ORGANIZACION PUEDEN SER CONSIDERADOS COMO, PUBLICACIONES TECNICAS, Y LA INFORMACION QUE ESTOS - - PROPORCIONEN, PUEDE SER EN MAYOR O MENOR CANTIDAD, SEGUN JUZGUEN LOS ALTOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA.

OTRAS DE LAS COSAS QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA ES QUE LOS -- MANUALES DEBEN REDACTARSE CON UN ESTILO DIRECTO Y FRANCO PARA QUE ESTOS QUEDEN CLAROS Y COMPRENSIBLES.

ASIMISMO LOS MANUALES DEBEN COMPRENDER ILUSTRACIONES Y TABLAS SIEMPRE QUE ESTO SEA POSIBLE, ASI LA INFORMACION QUE EN ESTA FORMA SE PRESENTA SE PODRA ENTENDER FACILMENTE PARA CONTRIBUIR - HACIA UN RAPIDO ENTENDIMIENTO DE LAS MISMAS.

CAPITULO 5 POLITICAS PARA LA ELABORACION DE MANUALES DE ORGANIZACION DENTRO DE LA EMPRESA.

5.1 DEFINICION DE LOS OBJETIVOS DEL MANUAL

A fin de facilitar el cumplimiento de las atribuciones conferidas en diversas disposiciones jurídicas a la Dirección General o el área equivalente respectiva, es necesario determinar en forma explícita los objetivos y las funciones que circunscriban el marco general de actuación del personal de cada uno de los órganos que la conforman, lo cual permitirá realizar el trabajo sin tener que consultar constantemente a los niveles jerárquicos superiores.

El objetivo deberá especificar con claridad la finalidad que pretende alcanzar el órgano a través del desarrollo de sus funciones, es decir, el qué y el para qué; por ejemplo: Desarrollar las actividades y aptitudes del personal, así como las condiciones en que éste se desempeña -qué-, para obtener un mejor aprovechamiento de los recursos humanos -de cada sector -para qué-.

Se planteará un solo objetivo para cada uno de los órganos de una Dirección General ó del área equivalente.

La descripción de los objetivos se iniciará con un verbo en infinitivo, y en máximo de doce renglones.

Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.

5.2 DEFINICION DEL PROGRAMA DE ACTIVIDADES

Determinar la naturaleza y la magnitud del problema en cuestión, definido el objetivo del estudio, y autorizado el estudio, deberá formularse el plan y los programas de trabajo necesarios para llevarlos a cabo. Para ello es conveniente que se desarrollen y examinen las diferentes alternativas para efectuar la investigación definitiva y se fijen las bases generales que habrán de normarla.

Contenido del plan de trabajo. En el plan de trabajo se deberá especificar con claridad qué es lo que se va a hacer y por qué, dónde, cómo y cuando, quiénes lo harán y cuánto costará hacerlo. En otras palabras, es necesario preparar un documento que precise la naturaleza del problema y el propósito del plan, así como las acciones, los recursos, el tiempo y el costo que sean requeridos.

Para la presentación, ejecución y control del plan es muy recomendable que el mismo conste por escrito y se acompañe de representaciones gráficas.

Este documento deberá contener, como mínimo, la siguiente información:

- a) Los antecedentes y la justificación del estudio
- b) El propósito u objetivo del mismo y los resultados que se espera obtener.

- c) Su enalace.
- d) Las acciones o fases necesarias para lograr el objetivo, precisado:
 - i) Las áreas de investigación que cubrirá (siste - mas, procesos, funciones, órganos, puestosm - etc.).
 - ii) Su localización especial, y
 - iii) Los hechos, datos e informes que sean nece-sarios para llegar a conclusiones y recomendaciones solidas y efectivas.
- e) Los recursos (humanos, materiales y financieros) requeridos en cada acción ofase del es - dio.
- f) Las fechas de inicio y terminación de ca - da fase o acción (calendario).
- g) El costo global y de cada parte del estudio.
- h) La estratégia y táctica que para concluir - la investigación se adopten.
- i) La autorización del estudio y la clara identidad de quienes sean los responsables del - mismo en cada una de sus fases.
- j) Los programas auxiliares de información y - orientación acerca de la naturaleza y los - propósitos del plan.

5.3 DEFINICION Y DISEÑO DE LAS FUENTES DE INFORMA ---

CION

Para una buena preparación de un manual, se requiere que la unidad encargada tenga la experiencia para recopilar la información y lo puede lograr a través de:

Documentos

Cuestionarios

Entrevistas

5.3.1 DOCUMENTOS

(BASES LEGALES).- Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Es recomendable que la relación de las disposiciones jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación:

- Constitucionales

- Tratados
- Leyes
- Convenios
- Reglamentos
- Decretos
- Acuerdos y/o circulares

Dentro de cada uno de éstos, debe seguirse el orden cronológico en que fue expedida cada disposición (fecha de publicación en el Diario Oficial).

5.3.2 CUESTIONARIOS.-

Es el método para la obtención de datos en forma escrita, recabando la mayor información, por medio de las personas en estudio.

Modo de Uso: En la obtención de los datos que se necesitan, se conjugan los aspectos de claridad y enfoque, así como, traducción y aplicación de resultados a terminos utilizables para los objetivos administrativos y sociales.

Cuando se usa el cuestionario es necesario determinar previamente:

- a) Universo
- b) El muestreo
- c) Elaboración de cuestionarios - base
- d) Obtención de datos
- e) Tabulación de datos
- f) Valoración de resultados

Para elaborar los cuestionarios, es necesario tener presente:

- a) El tipo de preguntas
- b) Unidad de cuestionarios
- c) Su secuencia
- d) Claridad
- e) Facilidad de las preguntas

5.3.3 ENTREVISTAS.-

Es la información recogida en el desarrollo del diálogo, a través del contacto, -receptor- -emi -- sor-, formulando preguntas clasificadas y obtener los puntos de vista del entrevistado, esperando que ofrezcan la mayor garantía de veracidad.

Modo de desarrollo: Ubicación, -
que preguntar y como dirigir las -
preguntas, en el sentido de lo -
grar que el receptor-emisor en -
tienda perfectamente lo que no -
sotros queremos saber e inter --
pretar lo que él nos diga.

5.3.4 DIFERENCIA EN SU

MECANICA.-

En ambas se obtiene información
por terceras personas, pero evi -
dentemente la diferencia está, -
en que una es en forma escrita -
y otra en forma verbal.

5.4 CAMPAÑA DE MOTIVACION ENTRE EL PERSONAL

Como último paso en la preparación del estudio hay que in-
formar a todas las personas que pueden verse afectadas por
el estudio, para explicarles brevemente los objetivos perse
guidos, el funcionamiento que se seguirá para lograrlos y -
lo que se espera de cada persona. Hay que dar oportuni -
dad para que los empleados nos planteen cualquier duda o -
inquietud que al respecto puedan tener. Cuántos malos en-
tendidos, rumores y suspicacias pueden evitarse con una ---
buena comunicación.

En muchos casos es necesario incluir en estas juntas de co municación a los representantes de los participantes (sindicato) y con ello evitaremos fricciones laborales que pueden llegar hasta la huelga. Este aspecto hay que ponderarlo -- con anticipación y si es posible consultarlo con los aseso -- res legales de la institución.

5.5 RECOPIACION Y ANALISIS DE LA INFORMACION

El diseño del organograma requiere de la aplicación de un método que garantice que su representación gráfica responda a la realidad objetiva. Considerando que un organograma es la representación gráfica de un conjunto de información sobre la organización de una institución, es impresindible para proceder a diseñarlo precisar qué información es - necesaria, dónde y cómo obtenerla.

Para recopilar la información básica es necesario actuar -- sistemáticamente y establecer los medios para su acumulación, identificando sus fuentes; su recopilación está en función directa de los órganos que se desea representar, así -- como del contenido y ámbito de aplicación específicos del - organograma.

Con el propósito de recabar la información básica, se investigará lo siguiente:

- Los órganos que integran la institución que se desea re -

presentar en el organograma.

- El nivel jerárquico que ocupa en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan cuando se trate de organogramas funcionales y, en su caso,
- Los puestos y plazas que lo integran.

Las principales fuentes de información a que se puede recurrir para obtener los datos arriba mencionados, para diseñar los organogramas son:

- Los archivos de la institución.
- Los funcionarios y empleados.

A efecto de recopilar la información básica para el diseño de los organogramas, se requiere de la utilización de alguno o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian:

5.5.1 - Investigación Documental:

Este método consiste en la selección y análisis de la documentación que contiene datos relacionados con la constitución de los organos, niveles, relaciones y funciones de la institución de la cual se va a diseñar el organograma; para ello se estudian documentos tales como disposiciones jurídicas, políticas institucionales, manuales administrativos, etc.

5.5.2 - Investigación de Campo:

Consiste en la aplicación de cuestionarios y en la celebración de entrevistas con funcionarios y empleados de cada uno de los principales órganos de la institución

La formulación de los cuestionarios se hará atendiendo a la información básica determinada con anterioridad. La entrevista consiste en reunirse con los funcionarios y empleados y cuestionarlos para obtener la información básica en los cuestionarios que ya han sido aplicados.

5.5.3 - Análisis de la Información:

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del proceso de investigación para diseñar organogramas. El análisis de una situación o de un problema administrativo cualquiera consiste en dividir o separar sus partes constitutivas hasta llegar al conocimiento de los principios o elementos de que se forma, su naturaleza, sus causas y sus características, con el propósito de formular un diagnóstico y las posibles soluciones al problema.

Para diseñar o modificar los organogramas se requiere un examen crítico de la información que se recopila a través de la investigación documental y la investigación de campo, con el objeto de descubrir, entre otros aspectos posibles, la omisión de datos importantes y las contradic-

ciones en los mismos, a fin de investigar la confirmación de los datos que así lo requieran.

Es evidente que el grado de rigor con que son analizados los hechos está en relación directa con el tipo de institución de que se trate, de la complejidad de sus funciones, así como del tipo de organograma que se va a representar.

5.6 ELABORACION DE LOS ORGANOGRAMAS

Con el objeto de presentar gráficamente la estructura orgánica de la unidad administrativa; el manual de organización específico deberá contener el organograma estructural de presentación mixta vertical-horizontal.

El diseño del organograma estructural deberá ajustarse a los lineamientos señalados a continuación:

5.6.1 - Aspectos Generales:

En los organogramas los órganos de la institución y sus interrelaciones deben aparecer perfectamente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

El organograma de cada Dirección General ó área equivalente deberá representarse hasta el nivel de departamento.

En el organograma cada uno de los rectángulos deberá -
contener el nombre del órgano al cual representa dentro -
de la estructura orgánica de la Dirección General o área
equivalente, así como el número de identificación organi-
zacional establecido por el Manual de Organización Gene-
ral de la Secretaría de Programación y Presupuesto. -
Este número se anotará en el ángulo inferior derecho de
cada rectángulo.

Se precisa indicar en el margen inferior derecho, la fecha
de elaboración del organograma, así como el nombre de -
la unidad responsable de su actualización. La fecha de -
vigencia deberá anotarse con números arábigos, utilizando
dos dígitos tanto para el día como para el mes y año. -
Se antepondrá el cero para los días del primero al noveno,
así como para los meses comprendidos de enero a septiem-
bre; con respecto al año, se considerarán los dos últimos-
dígitos.

Los organogramas que por necesidad dimensional sobrepas-
en el tamaño carta, deberán reducirse hasta lograr este-
tamaño siempre y cuando sea legible; en caso contrario -
el organograma podrá desglosarse de la siguiente manera:

- Oficina del Director General y área que le reportan di-
rectamente.
- Uno por cada dirección con sus respectivas unidades --
que le reportan directamente.
- Si no es suficiente con la opción anterior, uno por ca-
da Subdirección con sus respectivos departamentos.

La información que contengan los organogramas deberá anotarse con mayúsculas compactas.

- 5.6.1.1 **Título.**- Se anotará en la parte superior izquierda de la hoja el logotipo de la Institución, en la parte central superior el nombre de la Dirección o área equivalente a -- que haga referencia; y en la parte superior derecha de la hoja el nombre del organograma.

Los títulos deberán anotarse con mayúsculas compactas.

- 5.6.1.2 **Figura.**- Las figuras se utilizarán para representar gráficamente los órganos que integran la institución.

- 5.6.1.3 **Forma.**- Como regla general para su diseño, se usará un solo tipo de figura para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organograma. Se utilizarán rectángulos para representar órganos directivos, operativos, de apoyo y de asesoría.

- 5.6.1.4 **Dimensión.**- Aunque existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico. Los rectángulos deberán tener iguales dimensiones en todos los niveles jerárquicos.

5.6.1.5 **Colocación de las figuras:**- La ubicación de las figuras en la gráfica deberán realizarse con apego a los siguientes niveles jerárquicos de la organización, conforme a:

Primer Nivel	Direcciones Generales, Delegaciones o Unidades equivalentes
Segundo Nivel	Direcciones de Area
Tercer Nivel	Subdirecciones
Cuarto Nivel	Departamentos

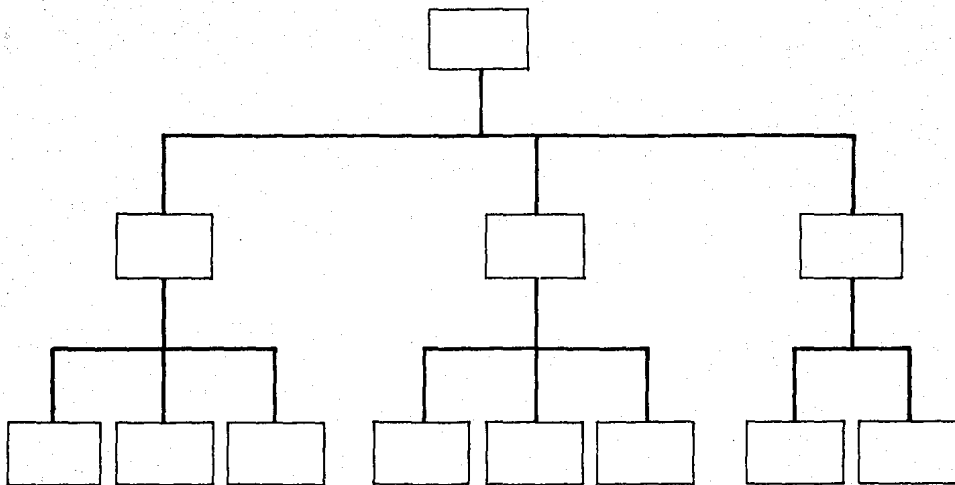
5.6.1.6 **Líneas de Conexión:**- Las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica se representan por medio de líneas.

5.6.2 **Relación principal de autoridad administrativa-relación lineal.**- Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos. Para nuestros fines deberá utilizarse un trazo sensiblemente más grueso para las líneas que interconecten las figuras rectangulares, que el utilizado para trazar esta última (Fig. 10).

5.6.3 **Relación de autoridad funcional.**- Es la que representa la relación de mando especializado. Se suele representar este vínculo por medio de líneas cortas de trazo discontinuo (Fig. 11).

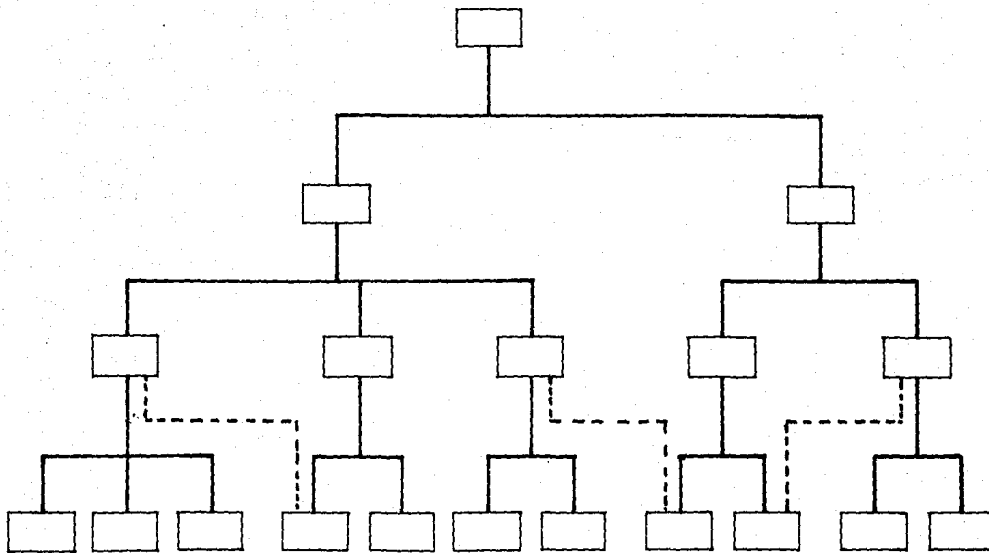
REPRESENTACION DE LA RELACION PRINCIPAL
DE AUTORIDAD

FIG. 10



REPRESENTACION DE LA RELACION DE
AUTORIDAD FUNCIONAL

FIG. 11



5.6.4 **Relación de asesoría.**— En la relación que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimiento especializado a los de línea.

Se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la de la autoridad principal del órgano que asesoran (Fig. 12).

5.7 ESTRUCTURACION, REDACCION Y REVISION

Cuando ha sido mandada, entregada y autorizada la información es posible proceder a la elaboración del manual, debiendo cuidar los siguientes aspectos:

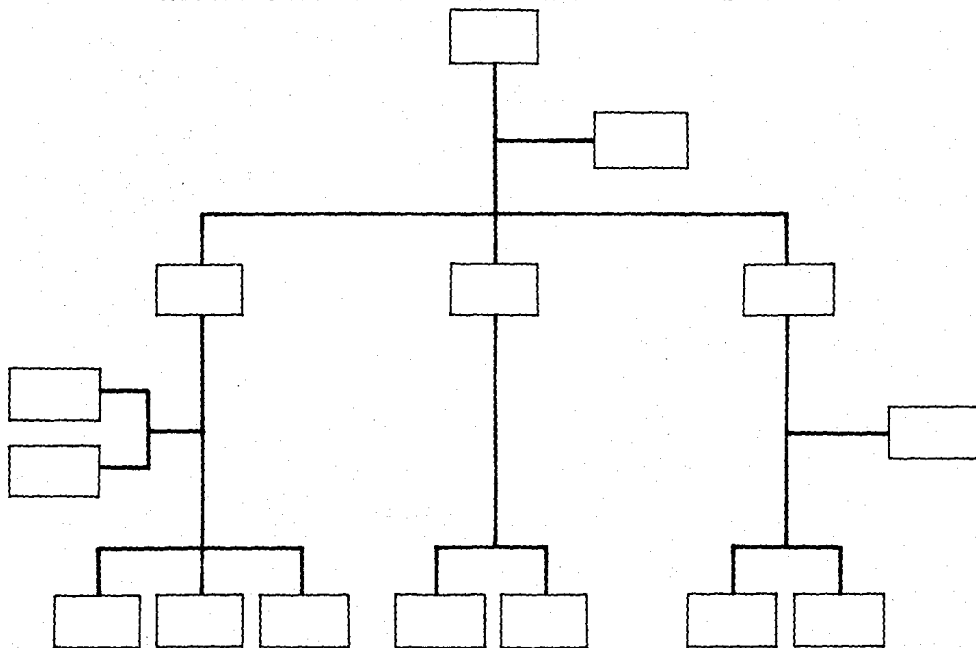
5.7.1 **Funciones.**— A efecto de que la Dirección General o el área equivalente cumpla con las atribuciones legales que le competen, es necesario delimitar las funciones de cada uno de los órganos que la integran.

A continuación se enuncian brevemente los lineamientos que deberán observarse en la formulación de funciones.

- Las funciones describirán las actividades inherentes de cada uno de los órganos que conforman la Dirección General o el área equivalente.
- Las funciones para cada nivel jerárquico de la unidad administrativa, deberán desagregarse de la siguiente mane-

REPRESENTACION DE LA RELACION DE ASESORIA

FIG. 12



ra:

- Las funciones de planeación, programación; organización, dirección, control y evaluación: deberán desarrollarse en los niveles de Dirección General y Direcciones.
- Las funciones de supervisión, coordinación y control; - deberán desarrollarse en el nivel de Subdirecciones.
- Las funciones operativas, deberán desarrollarse a nivel - Departamental.

- Las funciones deberán presentarse en forma de relación - y jerarquizadas, iniciándose su descripción con un verbo - en infinitivo

- Se procurará que la descripción de cada función no exceda siete renglones.

- Las funciones descritas para cada órgano administrativo de una Dirección General o del área equivalente, deberán - englosarse de tal manera que su número no sea excesivo.

- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, así como subrayar conceptos.

La descripción de área deberá aparecer en orden jerárquico descendiente.

Con el objeto de facilitar su inmediata localización, cada - descripción de área deberá presentarse en páginas por separado.

5.7.2 Descripción de Puestos.- La descripción de puestos es la relación de las diversas funciones, deberes, responsabilidades - y demás factores esenciales del cargo o puesto, includa la relación con los demás.

En la descripción de aquellos puestos que van desde el nivel jerárquico superior de la unidad administrativa, hasta el nivel Jefe de Departamento, no podrán agruparse dos o más puestos en -- una misma descripción. A partir del siguiente nivel, en línea - descendente al Jefe de Departamento la descripción de un puesto podrá englobar varios puestos, siempre y cuando sean similares las funciones y requerimientos de los mismos.

Antes de iniciar la descripción de puestos, se deberán incluir -- una relación de los mismos, con el fin de identificarlos.

A continuación se enuncia el contenido básico y los lineamien - tos que habrán de observarse en la formulación de una descripción de puesto:

5.7.3 - Identificación.- Deberá indicar el nombre del puesto así como su ubicación dentro del área a la(s) cual(es) esté adscrito en la estructura orgánica.

5.7.4 - Definición del Puesto:

- Contendrá la descripción de la función básica genérica,
- Las funciones de planeación, dirección, control y evaluación; deberán desarrollarse y desagregarse en los niveles de Di --

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

rección General y Direcciones.

- Las funciones de supervisión, coordinación y control; deberán desarrollarse y desagregarse en el nivel de Subdirecciones.
- Las funciones operativas, deberán desarrollarse y desagregarse en el nivel Departamental.
- Deberá iniciarse con verbo(s) en infinitivo.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos en la redacción de la definición del puesto.
- Su redacción no excederá de siete líneas.

5.7.5 - Funciones principales:

- Deberá realizarse una relación de las actividades que mas se efectúen.
- Deberán estar relacionadas con la función básica o genérica.
- Las funciones deberán derivarse de las atribuciones legales conferidas en el Reglamento Interior de la Empresa u otras disposiciones jurídico-administrativas.
- Las funciones de planeación, programación, organización, dirección, control y evaluación; deberán desarrollarse y desagregarse en los niveles de Dirección General y Direcciones.
- Las funciones de supervisión, coordinación y control; deberán desarrollarse y desagregarse en el nivel de Subdirecciones.
- Las funciones operativas; deberán desarrollarse y desagregarse

se en el nivel Departamental.

- Las funciones deberán presentarse en forma de relación jerarquizadas, iniciándose su adscripción con verbo(s) en infinitivo.
- Se evitará el uso de adjetivos calificativos, y el subrayar conceptos.
- La radicación de cada función principal no deberá exceder de siete renglones.

5.7.6 - Autoridad:

- Indicará el puesto o puestos a los que reporta directamente.
- Señalará los puestos que supervisa directamente en orden jerárquico descendente.
- Deberán iniciarse los puestos de los funcionarios que suplirán durante sus ausencias al Director General, Directores, Subdirectores, jefes de Departamento y Delegados Regionales, los cuales serán substituidos por los funcionarios de la jerarquía inmediata inferior que designe el Director General. Así mismo se deberá señalar el puesto del funcionario al que substituye.

5.7.7 - Relaciones de Coordinación:

- Señalará el enlace con otras unidades administrativas, tanto internas como externas.

La descripción de puestos deberá aparecer en orden jerárquico descendente.

Con objeto de facilitar su inmediata localización, cada descripción de puesto deberá presentarse en páginas por separado.

5.8 OTRAS INCORPORACIONES

5.8.1 - Del Directorio:

El directorio contendrá los nombres de los funcionarios, áreas de la unidad administrativa y la ubicación de sus oficinas. Su integración se efectuará de acuerdo con los lineamientos descritos a continuación:

A fin de proporcionar la orientación e información de carácter general, en las mejores condiciones de eficiencia y oportunidad, el directorio deberá presentarse agrupado por funcionarios y por áreas.

5.8.2 - Directorio de Funcionarios:

Consiste en una relación de los funcionarios de la unidad administrativa incluyendo el nombre, domicilio y números telefónicos del área a su cargo.

- La relación de funcionarios deberá presentarse en orden alfabético, y contendrá los nombres de los titulares que van desde el nivel jerárquico superior hasta el nivel de jefe de

départamento.

- La información que contenga el directorio de funcionarios - deberá agruparse en tres columnas, en las cuales se anotará los siguientes datos:

a) **TITULAR**, Se anotará el nombre del funcionario en orden alfabético.

b) **AREA**, se indicará el nombre y domicilio del área a cargo del funcionario.

c) **TELEFONO**, se anotarán los números telefónicos del área en los cuales se localiza el funcionario.

5.8.3 - Directorio de Areas:

Consiste en una relación de las áreas que integran la unidad administrativa, contendrá además el domicilio y el nombre del titular del área.

- La relación de áreas de la unidad administrativa, deberá presentarse en orden alfabético, incluyendo todas aquellas áreas que van desde el nivel jerárquico superior hasta el de jefatura de departamento.

- La información que contenga el directorio deberá agruparse en tres columnas, en las cuales se anotarán los datos siguientes:

Estos son de gran importancia, ya que si se omiten no podrán determinar perfectamente una integración y siguiendo un nivel tanto del punto como la jerarquía.

a) **AREA**, se anotará el nombre del área en orden alfabético.

b) **TITULAR**, se señalará el nombre del funcionario y el domicilio del área a cargo del funcionario.

c) **TELEFONO**, se indicarán los números telefónicos de las áreas.

5.8.4 - Del catálogo de Firmas:

Con el propósito de que las unidades administrativas cuenten con un registro de firmas de funcionarios de las áreas que la integran, se establecen los siguientes lineamientos para la elaboración del catálogo de firmas.

El catálogo de firmas contendrá los nombres de los funcionarios, puesto que desempeñan áreas de adscripción y firmas. Su integración se efectuará de acuerdo con los siguientes lineamientos:

- La relación de funcionarios deberá contener los nombres de los titulares de la unidad administrativa, de acuerdo con su representación gráfica en el organograma, desde el nivel jerárquico superior hasta el nivel de jefe de de -

partamento.

- La información del catálogo deberá permanecer constantemente actualizado.
- La información que contenga el catálogo de firmas deberá agruparse en tres columnas, en las cuales se anotarán los siguientes datos:
 - Nombre y puesto del funcionario.
 - Area de adscripción.
 - Firma del funcionario.

A continuación se presenta un ejemplo de la estructura--
ción del catálogo de firmas:

La estructuración debe seguir un orden lógico y en el orden de importancia: es decir; empezando por los altos eje
cutivos hasta los mandos medios .

- Presidente.
- Consejo de Administración.
- Director o Gerente General.
- Subdirector o Subgerente.
- Jefe de Departamento .

De no ser así, ya no podría ser una buena estructuración
y no tendría un buen funcionamiento.

5.8.5 -Del Glosario de Términos

Contar con un glosario de términos es indispensable --- si se toma en cuenta que los términos administrativos - utilizados en este tipo de documentos no siempre tienen una misma acepción, o no son ampliamente conocidos. - Por ello es preciso desarrollar un glosario por cada ma- nual de organización específico, de acuerdo con los si - guientes lineamientos:

- El término que se va a definir se escribirá del lado - izquierdo de la hoja con mayúsculas compactas, y el - concepto de los términos se anotará en la parte dere- cha de la hoja, dejando el espacio correspondiente.
- Los términos a definir deberán agruparse en orden al- fabético y para efectos de identificación, se anotará - arriba de cada grupo la letra que corresponda.
- El término no deberá ser definido con sinónimos o -- ideas afines que impidan el claro entendimiento del -- concepto.
- Se utilizará un lenguaje claro y sencillo, a fin de que- cualquier persona que los consulte interprete y compren- da los conceptos de la misma manera.
- Deberán definirse los conceptos básicos de carácter ad

ministrativo que con mayor frecuencia se utilicen en el manual de organización específico.

- La descripción del término que se va a definir no deberá exceder los siete renglones.

5.8.6 - Del Índice Temático

A fin de facilitar el manejo del documento y la localización inmediata de la información, deberá integrarse un índice alfabético por temas; para lo cual deberán contemplarse los lineamientos a continuación detallados:

- Deberá incluirse en el índice temático lo que se refiere exclusivamente a temas y conceptos relevantes tratados en el manual.
- Se agruparán en orden alfabético los temas y/o conceptos relevantes contenidos en el manual.
- Se anotará en la parte superior con mayúscula, la letra con que se iniciará la secuencia de los grupos de los temas o conceptos relevantes.
- Podrán utilizarse tres niveles de temas y/o de conceptos relevantes, según la necesidad que se plantee.
- Inmediatamente después el nombre del tema, seguido de una coma, se anotará el número de página -

en el cual se menciona o trata; en caso de que se indiquen páginas consecutivas deberá interponerse un guión entre la página en que se inicia y la que termina el tema.

5.8.7 - Revisión:

Una vez que se cuenta con el proyecto de manual, se requiere someterlo a una revisión final, a efecto de verificar que la información contenida en el mismo sea la necesidad, esté completa y corresponda a la realidad, además de proceder a comprobar que no contenga contradicciones o deficiencias.

Después de efectuar esta revisión, es conveniente someter el proyecto de manual a la aprobación de las autoridades correspondientes, a fin de que pueda ser publicado y entregado al personal de la institución.

5.9 PRESENTACION DEL PROYECTO A LAS AUTORIDADES DE LA ORGANIZACION, PARA SU APROBACION

Con los elementos y técnicas mencionados anteriormente en este capítulo se procede a elaborar el proyecto de manual, que se someterá a la consideración del je -

fe inmediato o de algún comité existente.

Terminado el proyecto de manual por el órgano responsable, es recomendable que este proyecto obtenga las siguientes autorizaciones:

1. Del jefe de las direcciones o departamentos que intervienen en el proceso de que se trate, para asegurar su contenido, pudiendo hacer las siguientes preguntas:
 - a) ¿Qué diferencia encuentra usted entre los métodos de trabajo que usa y los descritos en el manual?
 - b) ¿Qué operaciones de su mesa o departamento no quedaron consignados en el manual?
 - c) ¿Qué métodos usados por usted le parecen mejores que los descritos en el manual?

2. Del departamento que se encargue del control de manuales para:
 - a) Que su contenido se coordine con el de los demás manuales.
 - b) Que esté de acuerdo con las políticas de la institución.
 - c) Que existan las medidas de seguridad necesarias

para el control interno, tanto en los métodos de ejecución de las operaciones como en la interrelación que debe existir entre quienes las ejecutan.

3. Del Gerente General, Oficial Mayor o su equivalente, como requisito formal para proceder a su publicación y distribución.

5.10 TECNICAS MAS USUALES PARA SU ELABORACION

Los manuales de organización específicos deberán elaborarse de acuerdo con los lineamientos que para la presentación, autorización, distribución y actualización establezca la Empresa.

El propósito perseguido es uniformar su presentación, con base en las disposiciones determinadas en el Sistema Integral de Manuales; se recomienda su consulta en los casos que se requiera de información más detallada, o aclaraciones sobre los temas que no estén tratados en la presente guía.

La elaboración de los manuales de organización específicos en las áreas administrativas que tienen la responsabilidad de realizar las actividades de estudios administrativas que tienen la responsabilidad

de la Empresa, contando con la asesoría y asistencia técnica de las áreas que designe la Empresa.

A continuación se describe los lineamientos a que debe ajustarse cada una de las áreas administrativas de la Empresa.

El espacio que indica REFERENCIA se dejará en blanco ya que será utilizado por la Dirección de Organización para registro y control de documentos.

La fecha de vigencia deberá anotarse con números arábigos, utilizando dos dígitos tanto para el día como para el mes y año. Se antepondrá el cero para los días del primero al noveno; así mismo, para los meses comprendidos de enero a septiembre. Con respecto al año, se consideran los dos dígitos.

La paginación deberá anotarse con números arábigos en orden progresivo, iniciándose en la página del índice; debiendo corresponder números pares para los reversos.

5.10.1 Márgenes. - Los márgenes que deben dejarse serán los siguientes:

- Lateral izquierdo: 3 cms.

- Lateral derecho: 2 cms.
- Inferior: 2.5 cms.
- Superior: Véase márgenes de títulos y subcapítulos y el texto.

5.10.2 **Títulos.**- Del capítulo se iniciará en el margen lateral izquierdo dejando un centímetro, de margen superior. En caso de que el título llegase a ocupar más de un renglón, el siguiente se anotará a renglón seguido.

5.10.3 **Del Subcapítulo.**- Se anotará en el margen lateral izquierdo y dejando 2.5 cms., de margen superior. Los títulos de los capítulos y subcapítulos se anotarán con mayúsculas compactas.

5.10.4 **Texto.**- SE mecanografiará a doble espacio, sin sangría.

Después del título de un capítulo, el texto se iniciará dejando 2.5 cms., de margen superior.

Después del título de un subcapítulo, para iniciar el texto corrido, se dejará triple espacio.

Cuando la hoja no contenga título y subtítulo, para iniciar el texto corrido se iniciará dejando 2 cms., de margen superior.

Cuando se derive un párrafo de uno anterior, deberá dejarse una sangría de 3 espacios, permitiéndose 4 niveles.

5.10.5 - Consideraciones de tipo material:

5.10.5.1 Papel.- Se utilizarán formatos de 21.5 cms., de longitud -tamaño carta- los cuales deberán traer impresa en la parte superior la identificación y el logotipo oficial de la Empresa. Los formatos se mecanografiarán tanto del lado anverso como del reverso de la hoja.

5.10.5.2 Carpetas.- El manual de organización específico contenido en carpetas de plástico de las siguientes dimensiones: 26.3 cms., de ancho, de largo; y 4.5 cms., de ancho en el lomo.

Dichas carpetas serán de tres argollas para facilitar su actualización.

5.10.5.3 Separadores.- Los capítulos del manual deberán quedar aislados por separadores de 21.1 cms., de ancho y 28 cms., de longitud; los cuales presentarán pestañas escalonadas con el nombre del capítulo impreso cuyas dimensiones serán de 1.5 cms., de ancho, la

longitud de la pestaña se determinará de --
acuerdo al número de capítulos del manual.

5.10.5.4 **Cubierta.**- Para efectos de esta gufa se con-
siderará cubierta la cara exterior de la car-
peta, la cual debe contener los siguientes da
tos:

- Nombre oficial de la Empresa.
- Logotipo oficial de la Empresa.

La presentación del manual deberá apegarse
a las disposiciones emitidas por el Comité -
Técnico de la Empresa, así como a las espe-
cificaciones contenidas en el Sistema Inte -
gral de Manuales las cuales son:

La cubierta de forros de la carpeta, esta -
rán divididos en dos partes por una línea -
blanca horizontal de 3 mm., de ancho.

Dicha línea servirá de separación entre la -
franja inferior horizontal de color gris ---
7 cms., de ancho y la superior de color bey
ge .

La franja horizontal de color gris contendrá
el logotipo oficial de la Secretaría cuya di-
mensión será de 9 cms., a partir del mar -

gen lateral izquierdo, y 3.5 cms., hacia arriba del margen inferior.

5.10.5.5 Lomo.- El lomo de la carpeta será de color gris y tendrá las siguientes dimensiones: 4 cms., de ancho y 30 cms., de longitud.

Estará dividido por una línea blanca horizontal de 3 mm., la cual servirá de separación entre la franja inferior horizontal de 7 cms., y la superior; ésta última contendrá los siguientes datos:

- Logotipo oficial de la Empresa.
- Sistema Integral de manuales.
- Nombre genérico del manual, en relación con su contenido.
- Número de tomo en caso de que el manual esté construido por dos o más volúmenes.

El recuadro que contiene la leyenda de Sistema Integral de Manuales, deberá contemplar el color establecido para las áreas de la Empresa, siendo éstos los que muestran a continuación:

A R E A	COLOR	REFERENCIA
Area de Programación	Beyge	Pantone
Area de Presupuesto	Marrón	466 C
Area de Evaluación	Café	181 C

A R E A	COLOR	REFERENCIA
Dirección General	Gris	464 C
Coordinación General de Servicios Nacionales de Estadísticas, Geografía e Informática	Amarillo	102 C
Coordinación General de Delegaciones	Naranja	151 C

5.11 PRESENTACION, DISTRIBUCION, DIFUSION Y CONTROL DE MANUAL DE ORGANIZACION

Concluido el proyecto del manual de organización-específico por el área responsable lineamientos para su autorización y distribución:

- La autorización para la implantación de manuales de organización específicos la hará el funcionario responsable de la unidad administrativa, previa sanción de la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, a través de su Dirección de Organización, como unidad administrativa central de normatividad y control. Asimismo, se requiere la autorización de la Dirección General, como requisito formal para proceder a su publicación y distribución.
- Una vez autorizados los manuales, éstos deberán ser editados por la unidad administrativa, de acuerdo con los lineamientos establecidos en esta guía técnica.

- Los manuales deberán distribuirse y/o divulgarse entre los usuarios, a través de comunicaciones emitidas por el titular de la unidad administrativa.
- La Dirección de Organización registrará y asignará el número de referencia de los manuales de organización específicos.

5.11.1 CONTROL.- La unidad de los manuales radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que es preciso mantenerlos permanentemente actualizados por medio de revisiones periódicas, con objeto de apegarlos a la realidad de la organización. Al realizar la revisión y proponer modificaciones o adiciones al manual, deberán observarse los siguientes lineamientos:

- El área administrativa será la responsable de revisar y actualizar periódicamente el contenido de sus manuales.
- El Director General del área Administrativa será quien autorice, de acuerdo con sus atribuciones, la implantación, modificación o adición a los manuales de organización específicos correspondientes a su área de competencia.

- La modificación o adición será comunicada a la Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto, de la dirección General, la cual analizará y verificará que las sugerencias planteadas se apeguen a las políticas generales de la Empresa y prevea los posibles efectos en otras unidades administrativas.

- Las propuestas que se realicen para incluir o modificar el contenido de los documentos en cuestión, deberán:
 - Tener fundamentación legal.
 - Enunciar las ventajas que representa su aplicación.
 - Sólo podrán presentarse propuestas de modificación o adición que no afecten la estructura orgánica de la unidad, en caso contrario deberá formularse la propuesta de cambios estructurales.
 - La propuesta deberá presentarse, utilizando para tal efecto el formato "Solicitud de modificación o adición" el cual se adjunta al final de esta guía. Para el debido asentamiento de los datos requeridos, deberán considerarse

se las instrucciones descritas a continuación:

5.11.2 - Encabezado de la forma.-

FECHA.- Deberá indicar la fecha de elaboración, señalando en cada casillero el número del día, - el número del mes y las dos últimas cifras del - año, respectivamente.

PAGINA.- En este espacio se escribirán el número de secuencia de hojas y el total de las mismas, respectivamente .

5.11.3 - Cuerpo de la forma

UNIDAD ADMINISTRATIVA.- En este casillero - se anotará el nombre de la área administrativa - que propone la modificación o adición .

NOMBRE DEL DOCUMENTO A MODIFICAR.- - En este casillero se indicará el título del manual, en el cual deberá efectuarse la modificación o adición .

PAGINA.- En este casillero se escribirá el número de la página correspondiente al documento -- al cual se le habrá de modificar o adicionar el-

contenido

MODIFICACION O ADICION.- Deberá marcarse con una X la modificación que va a efectuarse, anotarse en otro _____ el cambio que se de see y no se encuentre considerado en las alter - nativas enunciadas .

DESCRIPCION DE LA PROPUESTA.- En este es pacio se anotará el enunciado de la modifica -- ción o adición que se va a considerar .

BASE LEGAL DE LA PROPUESTA.- Se anotará en este espacio los títulos de los principales or - denamientos jurídico-administrativos en vigor, de los que se derive la propuesta efectuada, debien - do anotar el nombre y la fecha en que fue pu - blicado en el Diario Oficial. Cuando se trate de disposiciones no publicadas en el medio de - los libros, de las actas notariales o los datos de los libros, de las actas notariales o de los docu - mentos protocolizados y sus fechas .

OBJETIVO DE LO PROPUESTO.- En este espa - cio se planteará un solo objetivo de la propues - ta descritas anteriormente, especificando con --

claridad la dualidad que pretende, es decir, el -
qué y para qué; se evitará el uso de adjetivos -
calificativos y se iniciará la descripción con ver
bos en infinitivo.

VENTAJAS.- En este casillero se enunciarán la
(s) ventaja (s) por la (s) cual (es) es convenien
te efectuar la modificación o adición al manual.

EL DIRECTOR DEL AREA ADMINISTRATIVA.-
Se señalará el nombre del funcionario, quien a-
su vez firmará aprobando la propuesta .

Vo. Bo. DIRECTOR GENERAL.- Este espacio -
se dejará en blanco.

C O N C L U S I O N E S

- PRIMERA.- La organización como elemento del proceso administrativo, tiene la funcionalidad de una técnica que establece las bases principales pa ra controlar los recursos materiales, técnicos y humanos, para el - logro de los objetivos dentro de un costo mínimo.
- SEGUNDA.- Se sabe hoy en día, que las empresas que tienen posibilidades económicas, deben tomar en cuenta que el contar con manuales de or ganización, los llevará a un mejor nivel de posición, asimismo la - asesoría interna como externa para alcanzar mejores servicios y -- utilidades, conforme a su giro o función se verá maximizada.
- TERCERA.- El contenido de este seminario es tomar como base principal el - Manual de Organización para llevar al logro de los objetivos deseados por la empresa, es decir que lo que se persigue es tener la me jo r fuente de información gráfica y escrita para determinar las ne cesidades y resolver los problemas de organización dentro de cualquier tipo de empresa y asimismo, aplicar en un orden correspondiente los elementos del proceso administrativo para una buena pre visión, planeación, organización, integración, dirección y control pa ra un mejor funcionamiento de la misma empresa.
- CUARTA.- Otra de las cosas importantes de los manuales de organización es el de proporcionar en forma eficiente la información acerca de los niveles jerárquicos, sus objetivos, funciones, políticas y responsabili

dades dentro de la estructura de la empresa; asimismo dichos manuales deberán ser elaborados por personas profesionales y con experiencia como la del Licenciado en Administración; los cuales deberán vigilar permanentemente éstos, actualizarlos y no dejar nunca que sufran deformaciones por vicios del personal o por obsolescencia.

QUINTA.- Considerando esta última conclusión, creemos que los problemas -- principales de todo manual de organización es su elaboración, por lo tanto estamos presentando dentro del anexo 1, una Metodología a seguir para su correcta elaboración así como para su actualización.

Es importante destacar que estas conclusiones son de utilidad para la empresa, ya que los manuales de organización radican su versatilidad en una gran capacidad de ideas para dar aplicación a todo tipo de problemas y necesidades en todos los casos; así también su aplicación será el resultado del estudio genérico y del desarrollo específico dentro de una base técnica principal para todas y cada una de las actividades sobre su actualización y vigencia dentro de la empresa.

A N E X O

I.- METODOLOGIA A SEGUIR PARA LA ELABORACION Y ACTUALIZACION
DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION EN LAS EMPRESAS PUBLICAS-
Y PRIVADAS

1.- Estudio preliminar

- 1.1 Areas de problema detectadas
- 1.2 Solicitudes de estudio que hacen las distintas
unidades de la organización
- 1.3 Asegurar la colaboración de las autoridades
de la organización
- 1.4 Análisis del problema
 - 1.4.2 Identificación del problema
 - 1.4.1 Definir el problema
 - 1.4.3 Establecer prioridades

2.- Recopilación de la información

- 2.1 Planificación de la recopilación de datos:
 - ¿Qué es la información?
 - ¿Qué datos son necesarios?
 - ¿Qué ha de hacerse con la información?
- 2.2 Recopilación de datos:
 - 2.2.1 Entrevistas directas
 - 2.2.2 Cuestionarios
 - 2.2.3 Observación directa
 - 2.2.4 Archivos de la institución

2.2.4.1 Manual de Organización

2.2.4.2 Manuales

2.2.4.3 Registros

2.2.4.4 Informes

2.2.4.5 Reglamento de trabajo

2.2.4.6 Disposiciones legales

3.- Programa de trabajo

3.1 Gráficas de Gantt

3.2 C. P. M.

3.3 P. E. R. T.

**3.4 Selección de los Analistas de Sistemas y
Procedimientos**

3.5 Equipo y material necesario para llevarlo a cabo

4.- Autorización

Comunicación a las áreas involucradas y a sus
representantes sindicales

5.- Registro de la información

6.- Integración de la información

6.1 Cómo clasificar la información

6.2 Areas para agrupar la información

6.2.1 Antecedentes

6.2.2 Situación actual de la organización

- 6.2.2.1 Objetivos generales
- 6.2.2.2 Políticas generales
- 6.2.2.3 Estructura orgánica
- 6.2.2.4 Disposiciones jurídicas
- 6.2.2.5 Funciones orgánicas genéricas y
específicas
- 6.2.2.6 Descripción de puestos

7.- Análisis de la información recopilada

- 7.1 Funciones que se realizan
- 7.2 Técnicas de interrogatorio
- 7.3 ¿Quién? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Porqué?
- 7.4 Asignación de:
 - 7.4.1 Unidades administrativas
 - 7.4.1.1 Organos
 - 7.4.1.2 Puestos
 - 7.4.1.3 Plazas
 - 7.4.1.4 Niveles jerárquicos

8.- Definir la estructura orgánica

9.- Manual de organización

- 9.1 Introducción
 - 9.1.1 Agradecimiento a las personas que
colaboraron en su realización
- 9.2 Objetivos generales
- 9.3 Políticas generales

- 9.4 Antecedentes históricos del organismo**
- 9.5 Disposiciones jurídicas (Sector Público)**
- 9.6 Estructura orgánica**
- 9.7 Funciones genéricas y específicas de las unidades**
- 9.8 Organograma**

B I B L I O G R A F I A

- DALE ERNEST
COMO PLANEAR Y ESTABLECER UNA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA
EDITORIAL REVERTE, S. A.
MEXICO, 1983
- HERNANDEZ CORONA
GONZALO
EL PROCESO ADMINISTRATIVO DE SU FUNCION DENTRO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION
APUNTES U.N.A.M.
MEXICO, 1984
- KRAMIS JOUBLANC
JOSE LUIS
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS
PAC (PUBLICACIONES ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES)
MEXICO, 1982
- LAZZARO VICTOR
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS
EDITORIAL DIANA
MEXICO, 1984
- MENIETA A LA TORRE
ANGELES
TESIS PROFESIONALES
EDITORIAL PORRUA, S. A.
MEXICO, 1979
- PANIAGUA ADUNA ANDRES
RIOS SZALAY ADALBERTO
ORIGINALES Y PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACION
PRE-EDICION PRIVADA
MEXICO, 1984
- PARDINAS FELIPE
METODOLOGIA Y TECNICAS DE INVESTIGACION EN CIENCIAS SOCIALES
SIGLO VEINTIUNO EDITORES, S. A.
MEXICO, 1977
- REYES PONCE AGUSTIN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
PRIMERA Y SEGUNDA PARTE
EDITORIAL LIMUSA
MEXICO, 1984

SECRETARIA DE LA
PRESIDENCIA

METODOLOGIA DE INVESTIGACION EN OR-
GANISMOS Y METODOS
COMISION DE ADMINISTRACION PUBLICA
MEXICO, 1970

SECRETARIA DE PROGRA-
MACION Y PRESUPUESTO

MANUALES DE ORGANIZACION
S.P.P.
MEXICO, 1984

SECRETARIA DE DESARRO
LLO URBANO Y ECOLOGIA

MANUALES DE ORGANIZACION DE RECUR-
SOS HUMANOS
SEDUE
MEXICO, 1983

TERRY GEORGE

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
EDITORIAL CONTINENTAL, S. A.
MEXICO, 1984

WILLIAM G. SCOTT

ORGANIZACION, CONCEPTOS Y ANALISIS
EDICIONES CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS
S. A.
MEXICO, 1983