

870102

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE GUADALAJARA**

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

56  
29

ESCUELA DE ADMINISTRACION, CONTABILIDAD Y ECONOMIA



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

"TECNICAS ADMINISTRATIVAS BASICAS A  
DESARROLLAR EN LA ELABORACION DE  
UN MANUAL DE ORGANIZACION"

**SEMINARIO DE INVESTIGACION**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P R E S E N T A

**CLARIZA ROMO PADILLA**

GUADALAJARA, JALISCO. DICIEMBRE DE 1985



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## INDICE

	Pág.
INTRODUCCION	7
<b>I.- <u>CONCEPTOS GENERALES</u></b>	
A) Qué es un manual de organización	10
B) Contenido de un manual de organización tipo	12
C) El manual y su aplicación en el ámbito empresarial	14
D) Quién debe realizar el manual	16
<b>II.- <u>ETAPAS EN LA ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION</u></b>	
A) ETAPA INICIAL:	19
1.- Investigación preliminar	19
2.- Determinación de un programa de acción	20
3.- Aplicación de técnicas de recolección de datos	22
4.- Determinación de la organización de la empresa	35
B) ETAPA MEDIA	52
1.- Aplicación de lo investigado	52
a) Historia	52
b) Filosofía	52
c) Reglamento interior del trabajo	53
d) Organigramas	53
d.1 Clasificación de los organigramas	54

	Pág.
d.2 Reglas para la elaboración de organigramas	63
d.3 La representación de las re laciones	64
d.4 Organigramas especiales	72
d.5 Errores más comunes en la e- laboración de organigramas	76
e) Cartas límite de autoridad	80
f) Descripciones de puesto	80
g) Ambiente físico	82

## 111.- PRESENTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

C) ETAPA FINAL	85
1.- Formato y composición	85
a) Numeración de páginas	88
b) Composición	89
c) Encabezamiento estandar de páginas	91
2.- Tipos de empastado, índices y papel	93
a) Tamaño, tipos y diseños de empasta dos	93
b) Marcadores de índices	95
c) Papel	96
3.- Etapa de redacción	98

IV.- REVISION, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION Y ACTUALIZACION:

ELEMENTOS VITALES EN UN MANUAL DE ORGANIZACION

A) Quien debe revisar el manual	102
B) Responsabilidad de los revisores	104
C) Almacenamiento y distribución del manual	106
D) Actualización del manual	107

CONCLUSIONES	108
--------------	-----

BIBLIOGRAFIA	111
--------------	-----

## A G R A D E C I M I E N T O S

### A DIOS

Por haberme iluminado siempre  
el camino

### A MIS PADRES

Por su apoyo y comprensión en todo momento

### A MIS MAESTROS

Por haber compartido  
sus conocimientos

### A MIS COMPAÑEROS

Por haber hecho más fácil  
el camino con su compañía

### A LA UNIVERSIDAD

Por permitir que hoy se  
haga realidad mi sueño.

Quiero agradecer todas las o-  
piniones y sugerencias brindad  
das por la L. A. E. Marisela  
Segura en la realización de -  
esta investigación.

**GRACIAS**

## I N T R O D U C C I O N

Hoy en día, las empresas pasan por muchos y muy variados problemas como son los de dirección, coordinación, producción y por lo general, se les da una mayor importancia a resolver los de producción dejando en un segundo término los problemas administrativos, debido a que muchos empresarios consideran -- que no vale la pena la pérdida de esfuerzo, dinero y tiempo en el análisis y conocimiento de las herramientas administrativas existentes en todo tipo de empresa, trayendo como consecuencia una deficiencia de servicio en toda la organización.

Es hasta éste momento cuando se comienza a pensar en hacer un análisis de la estructura orgánica de la institución, - incluyendo todos los aspectos que con ella están vinculados co mo son: la verificación de que los objetivos departamentales esten en acorde con los objetivos generales, cuales son sus po líticas, que responsabilidades implica cada puesto, cuales son los tramos de autoridad existentes en dicha organización, si - el comportamiento de sus directivos va de acuerdo con la filosofía de la empresa, etc; y su preocupación por mejorar sus -- sistemas se acrecienta y se hace necesario la realización de - un estudio que nos proporcione un diagnóstico administrativo - de la empresa.

Para este estudio se hace indispensable el contar con técnicas adecuadas que permitan el debido entendimiento de lo que se desea dar a conocer y evitar la pérdida de dinero y esfuerzo.

Dentro de estos instrumentos, los más conocidos y que satisfaga con ventaja los requerimientos de información que se genera en la empresa son los manuales administrativos.

Dentro de estos manuales se encuentra uno muy importante, debido a la información que contiene, la cual se basa en el análisis de puntos básicos para la organización como son sus políticas, descripciones de puestos, etc; se trata del manual de organización.

Pero la eficiencia que tenga el manual de organización dentro de la empresa dependerá en gran parte de su elaboración y es precisamente de este tema del que se va a tratar a continuación.

CAPITULO 1

CONCEPTOS GENERALES

## I . - CONCEPTOS GENERALES

### A) . - QUE ES UN MANUAL DE ORGANIZACION?

Un manual de organización determina las funciones, responsabilidades, autoridad y principales relaciones de puestos o cargo específico, o de una serie de cargos, dentro de la empresa. Algunas veces incluye gráficos de la empresa para demostrar esas relaciones y descripciones de trabajo. De ordinario este manual puede responder a las interrogantes en cualquier situación dada en la que un miembro de la gerencia se encuentre inseguro sobre sus obligaciones o su grado de autoridad. De manera similar, consultando el manual, puede definirse la cuestión de qué clase de canales habrá de seguirse para obtener la aprobación de propuestas o de decisiones en asuntos de importancia.

Dicho manual también suministra cierto grado de adiestramiento a los empleados en los cargos que aquel mismo comprende. Y ayuda igualmente en la selección de candidatos para cargos vacantes, pues permite que las respectivas capacidades individuales puedan ser comparadas con las exigencias del cargo.

Los ejecutivos necesitan casi a diario consultar las políticas escritas y los procedimientos; para lograrlo eficientemente no hay nada mejor que los manuales debidamente planeados

y estructurados.

Algunas personas objetan el establecimiento de manuales, argumentando que restan flexibilidad a las operaciones, que no se requieren en empresas pequeñas, que necesitan gran cantidad de tiempo para funcionar y también una inversión elevada de re cursos económicos: "Es demasiado caro, limitativo y laborioso el preparar un manual y conservarlo al día...., suele poner a vista relaciones que a nadie le gustaría ver expuestas...., -- puede conducir a una excesiva reglamentación y rigidez".

Sin embargo, un buen manual dispone lo necesario para -- que se realicen revisiones periódicas y se efectúen los cam--- bios necesarios; el tiempo y el gasto que originan es compensa do por los ahorros que se logran una vez que está en funciona- miento; el exceso de flexibilidad puede originar un ambiente - caótico desmoralizante; la falta de un manual puede crear un - vacío cuando el jefe se ausenta y permite a las personas actuar por su propia cuenta y riesgo.

B) . - CONTENIDO DE UN MANUAL DE ORGANIZACION TIPO.

Un manual de organización se puede considerar completo cuando se incluye en él los siguientes puntos:

- Indice, es la lista de los capítulos que contiene una obra,
- Introducción ó prefacio, es donde se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para explicar al personal lo que se persigue con su elaboración.
- Historia de la empresa, son una serie de datos que van desde los comienzos, crecimientos, logros, administración y posición actual.
- Credo de la empresa, es la filosofía que dió motivo a la creación de la misma.
- Objetivos, son las metas fijadas hacia donde se van a dirigir las diferentes funciones administrativas.
- Políticas, son los criterios generales que determinan la guía para todas las actividades de la empresa y en esta forma alcanzar los objetivos fijados.
- Organigramas, son los que muestran la estructura orgánica de la empresa.
- Cartas límite de autoridad, su análisis es para determinar si la persona de cierto puesto tiene autoridad -

- absoluta o relativa en cuanto al desarrollo de sus actividades.
- Descripciones de puestos, es decir, describir las responsabilidades de cada puesto, descripción de autoridad, relaciones de organización, número de personas que ocupan el puesto, cualidades humanas necesarias para el desempeño de cada puesto (requisitos o especificaciones del puesto), algunos requisitos como edad, escolaridad, etc.
- Glosario de términos de organización, es un diccionario con una serie de conceptos utilizados en la elaboración de un manual de organización.

El contenido anteriormente mencionado se prodrá ampliar a reducir según el juicio del autor o autores, tomando en cuenta las características y necesidades de la empresa y la finalidad para la cual se está elaborando el manual de organización.

C).- EL MANUAL Y SU APLICACION EN EL AMBITO EMPRESARIAL.

Los manuales de organización constituyen un instrumento de ayuda; su utilidad o carencia de ella dependerá de la preparación, habilidad y capacidad del personal administrativo, de supervisión y operativo, y de la atención que, de manera decente, cada uno de los niveles presta a la vigilancia o realización de las actividades.

La finalidad de los manuales de organización, en forma general es:

- Señalar las líneas formales de autoridad y responsabilidad para que los miembros de la organización se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros.

- Evitar la duplicación -o la multiplicación- de esfuerzos y los posibles puntos de conflicto.

- Facilitar la capacitación y supervisión del personal, es decir, en el adiestramiento a los jóvenes gerentes en las prácticas de la empresa.

- Limitar al mínimo el tiempo de consulta y la repetición de instrucciones sobre actividades rutinarias.

Los manuales tienen especial importancia en las empresas que pertenecen a una cadena, son filiales o tienen sucursales;

permiten a la matriz conocer cómo se desarrollan las actividades en su filial o sucursal.

Los ejecutivos de la matriz tienen la responsabilidad de indicar las políticas básicas relacionadas con su área de actividad, pero sólo deberán limitarse a expresar qué es lo que se debe llevar a cabo; los detalles deben evitarse, salvo cuando se requiere de una estandarización o uniformidad para efectos de consolidaciones financieras.

Deberá facilitarse a las sucursales o filiales su elaboración, desarrollo y mantenimiento de sus propios manuales, en las cuales interpreten y apliquen las políticas de la matriz, adaptándolas a la situación y condiciones locales.

#### D) . - QUIEN DEBE REALIZAR EL MANUAL

Las personas que pueden realizar el manual de organización en una empresa son los mismos individuos de los departamentos que usarán el manual ó una persona ajena a la organización que se dedique a ello. Cada uno tiene sus ventajas y desventajas.

Quando lo realiza una persona ajena a la organización, - al recopilar la información adquiere una mayor comprensión del tema y esto lo lleva a realizar un manual muy preciso y bien - escrito.

Pero entre sus desventajas estan:

- Debido a que esta persona no es un experto puede pasar por alto información muy importante y no incluirla en el ma--nual o viceversa, es decir, incluir demasiados detalles que no vienen al caso ó son demasiado obvios.

- Es más lento en la recopilación de datos puesto que -- puede no dominar el tema y se tendría que recurrir a emplear - más personas y aumentar el costo de producción del manual.

- Otra desventaja es que se puede resentir la presencia de un extraño en el departamento tratando de obtener informa--ción.

En cuanto a que las personas que van a utilizar el manual, lleven a cabo su realización, también tiene sus ventajas y desventajas.

Su principal ventaja es que los usuarios participan activamente en el proceso de elaboración y sienten que el manual es suyo y lo utilizarán con mayor frecuencia.

Entre sus desventajas están:

- Estas personas no están capacitadas ó no tienen la experiencia necesaria para redactar el manual y se perderá más tiempo haciendo las correcciones, etc.

- A los empleados les molesta que les asignen tareas extras que no van con su trabajo, a ellos sólo les interesa sacar adelante su trabajo ordinario.

Se puede concluir en que ambos tienen sus ventajas y desventajas y lo mejor sería si lo permite el presupuesto, es que tanto empleados como la persona externa a la organización, trabajaran juntos en forma armoniosa y cordial, ayudándose en la recopilación de datos para lograr la mayor eficiencia en la elaboración del manual de organización.

## C A P I T U L O   I I

### ETAPAS EN LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

## II.- ETAPAS EN LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

### A).- ETAPA INICIAL

#### 1.- INVESTIGACION PRELIMINAR.

Es muy conveniente hacer una investigación preliminar -- con el objeto de descubrir las características de la situación de la empresa.

La investigación preliminar señala los requerimientos de la empresa bajo estudio, con una cierta cantidad de detalles - como la secuencia de puestos, necesidades de información, etc.

Esta investigación implica la recolección de información general en forma rápida; permite afinar la situación, separar en sus diversos elementos y constituye la pauta para proseguir el estudio o detenerlo.

## 2.- DETERMINACION DE UN PROGRAMA DE ACCION.

Debe seguirse algún proceso ordenado en la preparación de un manual de organización y debe de terminarse dentro de un periodo razonable. El proceso a seguir depende en gran parte, del individuo a cargo de este trabajo. Sin embargo, por lo general, será útil seguir un procedimiento de acuerdo con los siguientes lineamientos:

1.- Anunciar a todos los miembros de la empresa que está por prepararse un manual. Sugerirles ideas en cuanto a lo que deberfa incluirse. La designación de un comité de empleados a menudo estimula su participación en la preparación del manual. Debe dirigirse una especial atención a los supervisores, ya -- que ellos son ricas fuentes de información.

2.- Preparar una lista de todos los puntos que han de -- ser cubiertos por el manual. El propósito del manual, el costo y el criterio administrativo determinarán que puntos han de incluirse. Deben hacerse encabezados adecuados bajo cada tópico principal y debe arreglarse la lista de acuerdo con las --- principales divisiones del manual.

3.- Escribir la información bajo cada tópico. Verificar la fuente de datos para ayudar a asegurar la exactitud en todo

lo escrito. Se puede incluir diagramas, gráficas, cartas e informes a modo de ganar mayor claridad. La cantidad de detalle dependerá de la importancia de dicho punto.

4.- Preparar un número limitado de copias para ejecutivos clave, supervisores, representantes de empleados o de sindicatos y varios empleados clave. Haga que ellos lean el manual y sometan críticas y sugerencias; es una manera eficiente de agregar cosas principales pasadas por alto, por lo que mejorará el contenido del manual.

5.- Revisar el manual y darlo a los miembros de la alta dirección para su aprobación. Se incorporan las correcciones y sugerencias dadas en el paso anterior.

6.- Enviar el manuscrito aprobado al impresor o a la parte que está haciendo el trabajo mecánico de producción real. El manual puede ser publicado por cualquiera de varios métodos diferentes, incluyendo mimeógrafo, imprenta u offset. La cantidad, apariencia y costo probable determinarán el proceso a utilizar. Los detalles respecto al tamaño, papel y tipo de encuadernación deberán decidirse también.

### 3.- APLICACION DE TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS.

Quizá ésta sea la parte más importante del proceso, pues de ello dependerá la calidad y cantidad de la información. -- Cuando la información básica está llena de lagunas, es sumamente difícil establecer un manual útil y provechoso.

Para que la persona esté lista a considerar las diversas técnicas manuales o mecánicas que pueden usarse, debe tener información completa acerca del tipo y volúmen de trabajo que se espera que realice.

El proceso de reunir información es la aplicación sistemática de la investigación, de la experiencia y del juicio, -- respecto a asuntos específicos.

La información puede ser recopilada en forma relativamente directa o puede ser complicada, dependiendo de las fuentes y del investigador; puede involucrar comunicaciones verbales o escritas, documentos (formas, informes, registros), archivos y otras fuentes formales e informales.

Probablemente una de las mejores fuentes de material para el manual son los manuales utilizados por otras empresas. El revisar o ver qué se ha incluido en los manuales de otras -

compañías sugiere qué tópicos podrían cubrirse. Sin embargo, el manual debe personalizarse para satisfacer las necesidades particulares de la empresa.

Para obtener información útil debe tenerse cuidado de acudir a las fuentes adecuadas; debe verificarse lo que en realidad se está realizando: Dónde, cuándo, por qué, por quién y para qué. Debe analizarse individualmente cada fase del proceso y estar siempre alerta a las mejoras que puedan ser posibles.

Existen varias técnicas de recolección de datos entre -- las que se encuentran:

a).- LA INVESTIGACION

En el caso de los manuales, el término "investigación" - no significa pasarse largas horas entre los anaqueles de la biblioteca pública. Por el contrario, significa pasar muchas horas en los archivos de la organización.

Se hace un exámen físico de documentos, la lectura cuidada de los archivos, recogiendo copias de los documentos completos.

El investigador debe tener cuidado de no dejarse guiar erróneamente por el supervisor que sólo señala los ejemplos muy complejos que no caracterizan al promedio. El investigador observa con cuidado cómo está arreglado el lugar de trabajo. Obtiene los nombres del personal clave. Observa el orden de la organización.

Si la organización carece de manuales, es probable que - tampoco cuente con un programa administrativo de registros generales. De ser así, el investigador deberá buscar todos los documentos pertinentes. Esta tarea se simplificará enormemente si se tiene la suerte de encontrar uno o dos "guardaloto---tos" -esos empleados que guardan y conservan todos los documentos que alguna vez llegaron al alcance de sus manos.- Una investigación en sus archivos revelará gran parte de lo que se -

necesita saber sobre los documentos.

Una vez que se haya recopilado lo que será probablemente una montaña de papeles, se clasifica el material por temas. - Después se pone los documentos de cada tema por orden cronológico, colocando los más recientes en la parte superior. Ex--- traiga los documentos obsoletos.

## b).- LA OBSERVACION

Otra técnica básica en la recopilación de la información es la observación. Para el Licenciado Reyes Ponce, la observación "consiste en obtener datos por la directa e inmediata aplicación de nuestros sentidos a los fenómenos". \*1

Aún cuando la observación es un hecho normal originado por la práctica de nuestra vida diaria, es de gran importancia en la recopilación de datos. Toda técnica comienza y termina con la observación. El analista observa con atención el lugar de trabajo, el orden existente, su funcionamiento y realiza revisiones periódicas para observar su eficiencia.

La observación, como toda técnica, está sujeta a reglas, se mencionan tres de las fundamentales:

- a) Determinar previamente y en forma precisa lo que se desea observar.
- b) Tomar notas aunque sean breves.
- c) Distinguir cuidadosamente los hechos observados, de la interpretación o comentarios que le sugieran.

\*1.- REYES PONCE, Agustín. Administración de Empresas Teoría y Práctica, 1ra parte, 1981. México. Limusa.

La observación es un medio agradable de recopilar datos ya que se llega a conocer personas de la organización que de otra manera no se conocería, y en algunas ocasiones es el único método eficaz. No obstante, también es una de las técnicas de recolección de datos que más tiempo consume.

c).- LA ENTREVISTA

"En un sentido restringido se entiende por entrevista el intercambio de información que se realiza entre dos o más personas con un propósito determinado, por lo general orientado a saber su punto de vista acerca de un tema especial que se considera de interés. Constituye una forma de comunicación que tiene por objeto recabar datos que en muchas ocasiones sólo se pueden obtener de las personas entrevistadas." \*2

Las entrevistas se clasifican, de acuerdo con la técnica que se emplee, en dirigidas, no dirigidas y combinadas; según su objeto pueden ser de opinión, documentales, de dirigentes y de personal.

Se hará una descripción sintética de cada una de ellas - con el propósito de precisar sus características más sobresalientes:

\*2.- CARRILLO LANDEROS, Ramiro. Metodología y Administración. 1982. México. Limusa.

- Dirigidas, es aquella que sigue un plan previamente establecido; requiere la elaboración de un guión donde se formulan las preguntas cuyas respuestas se desea obtener.
- No dirigidas, se busca que las personas entrevistadas expongan abiertamente sus juicios. No se necesita de un guión previamente establecido sino que las preguntas se encuentran en la mente del entrevistador y éste las formula de acuerdo al desarrollo de la entrevista y guía sutilmente al entrevistado hacia los temas de interés.
- Combinadas, es cuando se utilizan tanto dirigidas y no dirigidas en una sola entrevista.
- De Opinión, permiten saber el criterio del entrevistado frente a un asunto o problema que le atañe directa o indirectamente.
- Documentales, cuando la intención es captar datos que posee el entrevistado acerca de un tema de interés para la investigación, sobre todo si participó en los acontecimientos que se consideran relevantes.
- De dirigentes, es la que el entrevistado por el nivel jerárquico que ocupa (o que ocupó) y el conocimiento del área a su cargo, tiene elementos de juicio que pueden influir en la fijación de objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, elaboración de ma-

nuales, etc. Su importancia radica en que la fuente a manejado datos relevantes y puede ofrecer una visión integral del tema que se investiga.

- De Personal, se emplea para englobar bajo tal rubro a algunas que se realizan con mayor frecuencia y de las cuales se pueden mencionar: las de selección, las de despedida, las de evaluación, las de sanción, las de promoción.

Luego de la realización de las entrevistas se procede al análisis, ordenación e interpretación de resultados; esta fase esta condicionada por el objetivo que se persigue con el desarrollo de la investigación. La codificación de las respuestas obtenidas se llevará a cabo asignándolas a categorías previamente establecidas, de las cuales se obtienen diversos porcentajes y correlaciones. El volúmen de los datos recopilados de termina el tipo de instrumentos que se han de utilizar en su ordenación y análisis, pudiéndose utilizar desde técnicas de procesamiento electrónico hasta el manejo manual por medio de tablas estadísticas, matemáticas, etc.

Efectuada la codificación de las respuestas, se procede a verificar su validez, luego la interpretación de los resultados que arrojó la investigación.

#### d).- EL CUESTIONARIO

"Se denomina cuestionario al listado de preguntas escritas e integradas a un documento cuyas respuestas permiten obtener información acerca de un tema determinado. Cabe aclarar - que aún cuando el cuestionario está vinculado estrechamente -- con la entrevista, pues ambas técnicas se presuponen y complementan, se debe analizar por separado y, no obstante que persiguen un mismo propósito, captar datos de una investigación en particular, revisten modalidades que las diferencian y obligan a darles un tratamiento independiente." \*3

Los cuestionarios escritos son útiles cuando es preciso recabar información específica de un gran número de personas. Por ejemplo, podría usar un cuestionario para saber cómo maneja cada departamento las situaciones básicas de personal para las que no existen normas oficiales. Las respuestas de los -- cuestionarios pueden ayudar a determinar algunas normas; así - como para establecer la información que los usuarios desearán encontrar en un manual.

\*3.- CARRILLO LANDEROS, Ramiro. Metodología y administración. 1982. México. Limusa.

A pesar de la utilidad de los cuestionarios, tienen varias desventajas, como es el que son impersonales y no motivan a los participantes a proporcionar información adicional. Además, -- hay muchas personas que entregan los cuestionarios tras una --- gran insistencia a que lo hagan. Aún así, en empresas muy gran des donde otros métodos de recolección de datos no resultan --- prácticos, los cuestionarios son muchas veces esenciales.

Otras de las desventajas de los cuestionarios es que la - gente puede objetar demasiadas preguntas, pérdida de tiempo y - lo tedioso del cuestionario, no tomándolo seriamente. También es difícil diseñar cuestionarios que aseguren la obtención exac ta de la información deseada. Otro motivo por el cual entra en desventaja es que representa un método relativamente lento por que muchas personas aplazan la resolución del mismo por algún - tiempo, y cuando lo hacen proporcionan respuestas apresuradas y poco efectivas.

Uno de los aspectos de mayor importancia que se deben con siderar en la elaboración de un cuestionario radica en el dise ño de la investigación y en la formulación de las preguntas, -- principalmente en cuanto a redacción, secuencia y tipo, ya que son determinantes en la obtención de resultados finales. Por e jemplo, cuando las preguntas y respuestas han sido preparadas - de antemano, se denominan estructuradas, si únicamente se desta can rubros que se van a tratar sin determinar un número fijo de

preguntas, se dice que es libre.

De acuerdo con su tipo de preguntas, éstas se pueden clasificar de la siguiente manera:

- Abiertas, cuando el informante puede contestar libremente la pregunta que se le ha formulado.
- Cerradas, cuando el interrogado sólo puede contestar un sí, con un no o abstenerse.
- En Abanico de Respuestas, cuando el cuestionado puede seleccionar de un conjunto de opciones aquella que esté más acorde con su criterio.
- Personales, cuando la pregunta se plantea en forma directa al entrevistado, inquiriéndole sobre su punto de vista en relación con su tema.
- Indirectas, cuando se refiere a la opinión del informante sobre un asunto o problema que no le compete en forma directa, pero que puede proporcionar elementos de juicio que son de interés.
- De Hecho, son preguntas acerca de una situación concreta del interrogado, como sexo, estado civil, ingresos, número de licencia, registro federal de causantes, matrícula de cartilla del servicio militar, etc.; es decir, información única y exclusiva de la competencia de la persona interrogada.

- De Acción, se refiere a la forma de comportamiento que adoptaría el individuo frente a una situación determinada, la cual aunque factible de suceder, no se ha presentado por el momento; es una manera de exploración en -- cuanto a las expectativas del interrogado ante un estímulo.
- De Opinión, en las que se inquiera al informante para - que emita su juicio en cuanto a un asunto o problema en particular.

#### 4.- DETERMINACION DE LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA

Una vez que se ha llegado a este nivel en la etapa inicial de la elaboración del manual de organización se procederá a la determinación de la organización de la empresa. Como se sabe - la organización es una de las cuatro principales funciones en el proceso administrativo.

Con el análisis de la organización de la empresa conoceremos la estructura administrativa de ésta, en la cual se reflejará el número y características de las unidades que forman parte de la institución, así como su ubicación y el tipo de relaciones e interconexiones que se establecen entre sí, además las estrategias y políticas institucionales a las que se está supe--  
ditado.

A continuación se listarán algunos de los principales elementos que se deben analizar dentro de la estructura administrativa para la elaboración de un manual de organización:

- Objetivos
- Políticas
- Clasificación o formas de organización
- Autoridad
- Responsabilidad

- Descripciones de puesto
- Canales de comunicación
- Tramo de autoridad
- División del trabajo
- Estructura de la Empresa

a).- OBJETIVOS:

"Un objetivo administrativo es una meta que se fija, que requiere un campo de acción definido y que sugiere la orientación para los esfuerzos de un dirigente. (George R. Terry).

Desde el punto de vista del gerente, por lo general se -- considera a los objetivos como valores que deben alcanzarse. - Sin embargo, como individuo, el gerente puede tener un objetivo en la forma de una aspiración personal que puede ser mental o - intangible", \*4 El ámbito o la gama del objetivo dentro de los manuales se refiere a los administrativos o sea aquellos que -- son fijados por la dirección de la empresa. Por lo tanto para el análisis de este punto se debe determinar cual es el objetivo general de la empresa, cuales son los objetivos particulares de cada departamento, cómo están relacionados y cuáles son los objetivos primordiales y cuáles son los secundarios.

b).- POLITICAS:

"La política es una orientación verbal, escrita o implícita que fija la frontera y proporciona los límites y la direc---

\*4.- TERRY, George, Principios de Administración. 1980. México, CECSA.

ción general en la cual se desenvuelve la acción gerencial. --  
(George R. Terry).

Las políticas administrativas revelan las intenciones del gerente para períodos futuros y se deciden antes que surja la necesidad del conocimiento de tales intenciones. Son guías amplias, inclusivas, elásticas y dinámicas, y requieren interpretación para usarse. Una política define el área en la cual deben tomarse las decisiones, pero no dan la decisión. Las políticas indican la dirección sancionada y general y las áreas que deben seguirse. Conservándose dentro de éstos límites predeterminados, pero con libertad para decidir en las áreas estipuladas el gerente ejecuta su trabajo de acuerdo con la planeación de la empresa de la que forma parte.

Es de acuerdo con la política que los planes se desarrollan, incluyendo procedimientos, métodos, estándares, presupuestos, programas y tecnofactores". \*5 En consecuencia cualquier empresa dada, la política tiene un efecto significativo sobre todos los planes y es por eso que es de suma importancia que se analice y se incluya en el manual de organización pues así los empleados tendrán conocimiento de éstas y sabrán cuáles son los lineamientos a los que están sujetos.

\*5.- TERRY, George. Principios de Administración. 1980.  
México. CECSA.

c).- FORMAS DE ORGANIZACION:

Dentro de una empresa se puede clasificar a la organización en:

- Organización Formal; que incluye todas aquellas actividades desarrolladas por las personas que están perfectamente coordinadas hacia el logro de un objetivo determinado.
- Organización Informal; es la que incluye cualquier actividad personal sin un propósito colectivo conciente, aún cuando pudiera contribuir a resultados en grupo.

Es muy importante el análisis de ambas para ver en qué grado se encuentran dentro de la organización y denotar las relaciones entre su personal.

También existe dentro de otra clasificación de la Organización la llamada organización en Línea, ésta está caracterizada por líneas directas de autoridad desde el ejecutivo más alto a los varios ayudantes, y directa desde ellos a los empleados que se encuentran en el nivel operativo. Cada miembro es totalmente responsable de llevar a cabo la ejecución real del trabajo que hay que hacer. A través de toda la estructura cada miembro está encargado de todas las actividades de su segmento orgánico particular. La autoridad y responsabilidad --

son mayores en lo más alto y se reducen o disminuyen conforme se consideran niveles sucesivos inferiores de administración.

Dentro de la organización en línea se encuentra la de -- Staff. Cuando las relaciones de autoridad de asesoramiento se agregan a la organización en línea, la organización resultante se llama organización de línea y staff. En este tipo de Organización, los ejecutivos de línea tienen autoridad para llevar a cabo las actividades, pero sus esfuerzos se califican por ejecutivos de asesoramiento que tienen autoridad para llevar a cabo su actividad particular. Ambos ejecutivos, de línea como de staff se consideran esenciales para lograr el trabajo más eficazmente.

Por todo lo anteriormente expuesto es relevante hacer no tar cuales son los tipos de organización de una empresa, resal tando sus relaciones, ya sea entre individuos, puestos o depar tamentos, las cuales serán plasmadas en los diferentes organi- gramas que debe llevar un manual de organización.

d).- AUTORIDAD:

"La autoridad es el derecho de actuar o exigir acción - de parte de otros dentro de un área prescrita. (George R. Terry). Con el concepto de autoridad está asociada la facultad

de hacer decisiones y de ver que éstas se llevan a cabo. El concepto de cumplimiento es una parte vital del significado de autoridad. La autoridad como parte que es y que emana de la organización, tiene límites definidos. En la práctica administrativa, la autoridad debe de usarse de conformidad con los esfuerzos por lograr las metas aceptadas de la unidad orgánica como una parte de la empresa.

La autoridad es dinámica. Su constitución cambia de acuerdo con las condiciones y requerimientos especiales del grupo o del individuo. La autoridad es un instrumento, no el resultado final, de un administrador, existe y se usa para lograr metas de trabajo". \*6

Es importante definir la autoridad dentro de un manual debido a que esta conecta a las varias unidades orgánicas, establece relaciones y da significado a una estructura de la organización. Las relaciones de autoridad vertical son aquellas que existen entre varios niveles de organización y conciernen a la asociación de superior-subordinado. Las relaciones de autoridad horizontal tratan de las unidades orgánicas dentro de un nivel organizativo y conciernen a la asociación de gerente a gerente dentro del mismo nivel de organización.

\*6.- TERRY, George. Principios de Administración. 1980. México, CECSA.

El establecimiento de la autoridad dentro de la estructura orgánica, a menudo, está condicionado por varios factores. La posición relativa de la estructura normalmente indica el grado de autoridad desde el punto de vista formal. Pero la cantidad de facultad para hacer o tomar decisiones y, finalmente, hacerlas cumplir puede estar modificado por la popularidad o aceptación de uno con autoridad por la persona que está siendo influida por esa autoridad. La competencia administrativa para ganar cooperación entusiasta, adquirir respeto, e inspirar puede faltar a pesar de la autoridad formal establecida por la posición en la estructura orgánica.

Es más, una persona puede tener poca o ninguna autoridad formal establecida por razón de la posición en la estructura. Sin embargo, esa persona pudiera en realidad poseer una gran autoridad debido a su integridad, conocimientos y habilidad o capacidad.

Dentro de la autoridad es necesario ver, las cartas límite de autoridad ya que son parte esencial de un manual. En ellas se describe la autoridad de cada puesto en base a que si actúa la persona por iniciativa propia o que si tiene que consultar, es decir, se dice si es autoridad absoluta o relativa.

e).- RESPONSABILIDAD.

"Cuando a un subordinado se le delega autoridad para realizar un trabajo específico, se crea una obligación para realizar el trabajo. La aceptación de esa obligación se le conoce como responsabilidad. Algunas veces la responsabilidad toma la forma de una lista de deberes, estos pueden ser asignados.

La responsabilidad es la obligación de llevar a cabo un deber y sobre el cual se responde en la ejecución de una tarea asignada. (George R. Terry)". \*7

Ya que el que delega la autoridad retiene, en última instancia, toda la autoridad, asimismo retiene toda su responsabilidad. No puede eludir el fracaso de un subordinado diciendo que fué la falta del subordinado. El superior retiene la responsabilidad final y es responsable por lo que logra o por lo que no logra su unidad orgánica.

Sin embargo, el que delega la autoridad, generalmente, no especifica todo detalle sobre cómo ha de ejecutarse el trabajo. Confiere el derecho a hacer y reforzar las decisiones al delegado en conexión con aquel delegado que realiza el tra-

\*7.- TERRY, George. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION. 1980. México. CECSA.

bajo. Esto significa que el delegado tiene cierta vía libre para que haga el trabajo; a su vez, esto proporciona alguna flexibilidad sobre la manera específica de la ejecución del trabajo y de la responsabilidad tomada por ella.

#### f).- DESCRIPCIONES DE PUESTO

La descripción, que comprende denominación y clave del puesto, posición en la estructura organizacional (dependencia, autoridad, ubicación física, jerarquía y relaciones con otros puestos y órganos de la entidad), número de plazas y determinación de los puestos que tengan mayor semejanza, instrumentos que se requieren para ejecución de las labores inherentes, horario de trabajo y antigüedad del ocupante.

Objetivo del puesto, o sea el fin para el cual fué creado el papel que desempeña y la función que desarrolla dentro de la organización; para ello es necesaria la definición minuciosa de las actividades o tareas que cumple el ocupante, la periodicidad con que las efectúa y el tiempo que invierte en su realización.

Los requerimientos del puesto son el conjunto de características, conocimientos, habilidad, experiencia, esfuerzo, responsabilidad y condiciones en que se ejecutan las labores y que deben desempeñar a satisfacción el ocupante, para que se

cumplan eficientemente los fines para los cuales fue creado el puesto.

La información recabada en la descripción permitirá el establecimiento de puestos tipos, así como la detección de lagunas en el desarrollo de labores, duplicación de labores y -- funciones, etc., y sentará las bases para la formulación de -- instructivos de puesto, manuales de organización, etc, con lo que será factible un funcionamiento más operativo y eficaz.

#### g).- CANALES DE COMUNICACION

Puesto que el lenguaje hace posible la comunicación entre los individuos de una organización, la efectividad de esta comunicación depende de los canales y medios usados. Se llaman canales a los diferentes medios de comunicación presentes en la asociación personal de individuos, y medios a las formas usadas en la trasmisión de informes e ideas.

Los canales de comunicación generalmente se amoldan a -- las normas establecidas de organización en la dirección y siguen por lo tanto las líneas de autoridad.

Dentro del manual deben establecerse claramente los canales de comunicación que hay dentro de la organización para evitar conflictos.

## h).- TRAMO DE AUTORIDAD.

"La estructura organizacional también es afectada por otro factor principal, o sea el tramo de autoridad. Esto condiciona el número de unidades organizacionales, su arreglo y sus relaciones. El tramo de autoridad es el número de subordinados que se reportan a un gerente". \*8 Los tramos grandes o un gerente que tenga un número relativamente grande de subordinados inmediatos, por lo general resulta en pocos niveles organizacionales y en el aplanamiento de la estructura. Un número pequeño de niveles organizacionales facilita la comunicación, pero los tramos amplios son desafiantes para un gerente, ya que se amplía el ámbito de operación y tiene oportunidad de progresar y demostrar lo que puede hacer. En contraste, los tramos cortos, que requieren un número relativamente pequeño de subordinados inmediatos, facilitan las relaciones personalizadas entre el gerente y el subordinado, quizá la administración más efectiva de los subordinados y una organización alta, esto es, con relativamente muchos niveles.

Se presenta la pregunta ¿Cuál es el número apropiado de personas subordinadas de cualquier ejecutivo? El tramo ade--

\*8.- TERRY, George. Principios de Administración. 1980. México, CECSA.

cuado es básicamente asunto de comportamiento y varía con cosas tales como la habilidad del gerente, su relativa ubicación en la estructura, el temor de posibles rivales, la fe en los subordinados de que se desempeñen en forma satisfactoria y el grado de trabajo en equipo que exista. También es de importancia el tipo de trabajo.

Como se puede ver son varios los factores a analizar para definir el tramo de control que hay en una empresa.

#### i).- DIVISION DEL TRABAJO

La base más importante en la organización es dividir el trabajo, por que tiene como objetivo la separación de las labores según su naturaleza facilitando así el desempeño de las actividades. Se puede separar por actividades, ó por deberes y responsabilidades.

Las divisiones del trabajo se pueden hacer en base a:

- División funcional
- Por productos
- Por territorio
- Por clientes
- Por operaciones de fabricación
- Por fuerza de trabajo.

1.- División Funcional, es la agrupación de actividades comunes u homogéneas para formar una unidad de organización. En algunas ocasiones este mismo concepto es denominado como - funcionalismo. Cuando se hable de esta división debemos pensar que hablamos de una entidad de trabajo y de personas que van a laborar en ella. Se podría entonces dividir el trabajo de acuerdo a las funciones básicas que son producción, ventas y finanzas, las cuales de acuerdo a la complejidad de la empresa que se trate tendrán sus divisiones correspondientes.

2.- Por Producto. En esta división se aprovechan los conocimientos especializados. Por ejemplo, se divide una tienda en departamentos en base a los artículos o servicios que ofrecen; en un banco se dividen los préstamos en áreas comerciales, Industriales, personales,

3.- Por territorio. Esta división se utiliza cuando las condiciones locales ofrecen mayores ventajas. Por ejemplo menos costo ó cuando se produce cerca de donde se vende un producto, se divide por zonas como: norte, sur, suroeste, etc...

4.- Por Clientes. Esta división se lleva a cabo cuando el asunto más importante son los compradores.

5.- Por Operaciones de fabricación. Se lleva a cabo -- cuando la maquinaria o equipo requiere de un especial manejo o cuando los elementos técnicos exigen una localización concentrada. Existen tres modelos básicos:

- En serie, el trabajo se desplaza en un solo canal o línea y avanza paso a paso hasta su terminación pasando por las diversas operaciones de trabajo.
- El Paralelo, se proporcionan ciertos números de pasos de trabajos distintos que deben ejecutarse dentro de una unidad orgánica ó por un empleado.
- Simultánea, cuando distintos empleados ejecutan diferentes pasos del trabajo a un mismo tiempo.

6.- Por Fuerza de Trabajo, la división de trabajo se hace en base a la mano de obra ya sea que se necesita que sea especializada o en donde se obtenga un costo menor al utilizarla.

Es importante conocer en base a qué se hizo la división del trabajo en la empresa para lograr una mejor comprensión de las actividades así como de la composición de la organización.

j).- ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.

Una vez que se han analizado los puntos anteriores podremos determinar la estructura de la empresa misma que deberá estar plasmada en un organigrama para mayor facilidad en su comprensión, pero ¿Qué es un organigrama?

El término organigrama es un neologismo compuesto por -- dos palabras griegas, organon que significa órgano, instrumento, herramienta, y gramma que quiere decir letra, signo, escrito; con lo que la expresión organon-gramma se define como el signo o la representación gráfica de los órganos. En consecuencia, atendiendo a su composición etimológica es más correcto determinarlo como organograma que como organigrama, pero en la actualidad se le da varios nombres al organograma como son: carta de organización, diagrama de organización, diagrama estructural y/o pirámide de organización.

Un organigrama es un cuadro sintético que señala aspectos importantes de una estructura de organización, incluye funciones, canales de comunicación, niveles jerárquicos (elementos que ya fueron analizados).

La importancia del organigrama radica precisamente en -- que en una gráfica se representan varios aspectos importantes,

como es el hecho de conocer a través de la gráfica la estructura de la empresa, herramienta esencial para dar a conocer en conjunto el ámbito empresarial al empleado y así este podrá ubicar su puesto y la relación con otros. Por lo tanto al establecer esta herramienta en el manual de organización nos traerá varias ventajas como se analizarán posteriormente.

## B).- ETAPA MEDIA

### 1.- APLICACION DE LO INVESTIGADO.

Una vez terminada la investigación de campo, es decir, el análisis de la estructura orgánica de la empresa, el siguiente paso a seguir es la aplicación de lo investigado, o sea, el plasmar los datos obtenidos en el estudio dentro de los diferentes puntos del manual de organización.

#### a).- HISTORIA.

Se relatará en forma clara y cronológica cual fué el comienzo de la empresa, quienes fueron sus fundadores, con que material humano y económico fué que emprendió su marcha, como fué avanzando con el tiempo, los nuevos inversionistas, sus épocas de crisis y de mayores producciones, las adaptaciones de la nueva tecnología, hasta llegar a la época actual.

#### b).- FILOSOFIA.

Se describe el credo de la empresa, explicando el motivo que dió creación a la misma, tratando de ser lo más claro posible para que las personas que utilizarán el manual entiendan bien su contenido.

Es importante hacer resaltar que la filosofía de la em--

presa debe ser captada especialmente por aquellas personas que integran el plano mayor de la compañía y por el nivel directivo, ya que son estos los que deben dar el ejemplo a todos los demás planos actuando y dirigiéndose siempre de acuerdo a la filosofía de la empresa.

c).- REGLAMENTO INTERIOR DEL TRABAJO.

En el reglamento interior del trabajo se listarán todas aquellas reglas a las que están sujetas todas las personas que laboran en la empresa o, en dado caso, las del departamento en el cual se está elaborando el manual.

Estas reglas deberán ser las que exige la ley y las que debido al giro de la empresa sean necesarias para el desarrollo eficaz de las actividades.

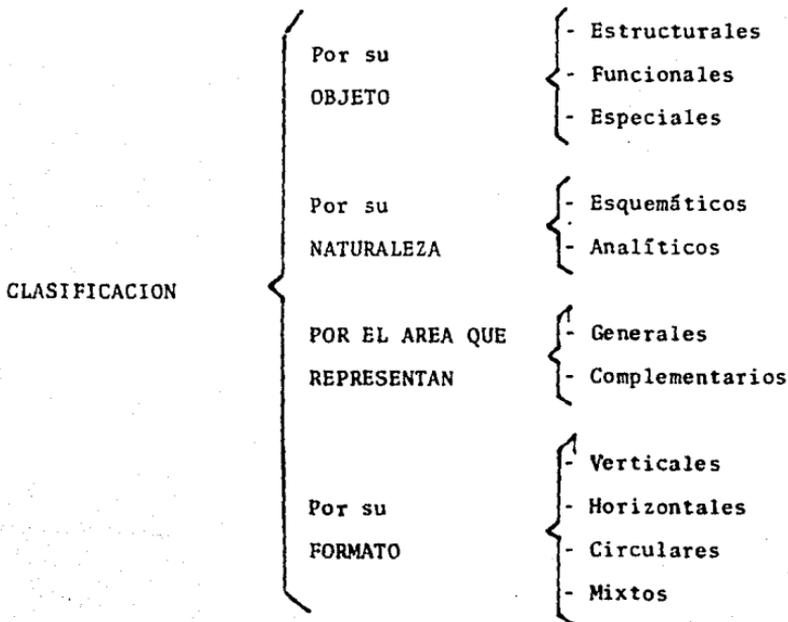
d).- ORGANIGRAMAS.

De deberán realizar los organigramas de la empresa para una mayor ilustración y comprensión de como está organizada la empresa y conocer que lugar están ocupando dentro de la organización las personas que utilizarán el manual.

Se podrán incluir los organigramas que sean necesarios dentro del manual, dependiendo para que fin fué creado éste.

A continuación se dará una clasificación de organigramas, reglas para su elaboración, representación de las relaciones existentes en la empresa, organigramas especiales y errores más comunes en la elaboración de estos; para que cuando se estén elaborando se elijan los que van más de acuerdo a su manual y que estos queden lo mejor ilustrados posibles.

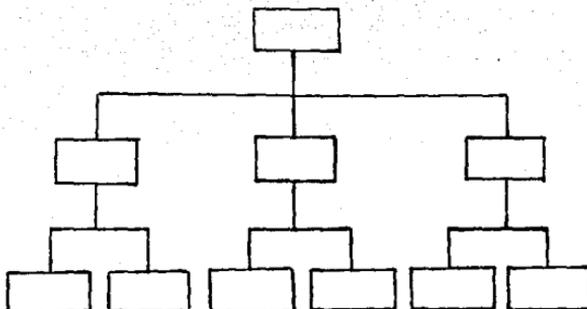
#### d.1 CLASIFICACION DE LOS ORGANIGRAMAS.



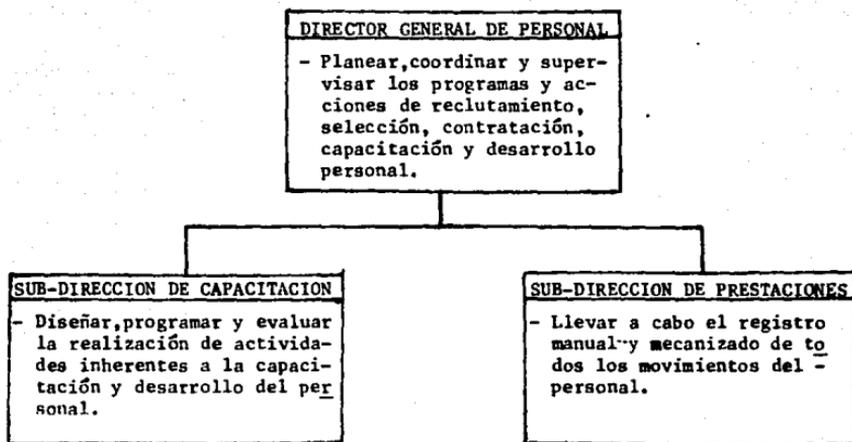
POR SU OBJETO. Esctructurales, funcionales y especiales; los primeros se refieren al escalonamiento, distribución y relaciones de los órganos de acuerdo con los niveles jerárquicos de la institución; los segundos incluyen una breve descripción, en los cuadros correspondientes a cada órgano, de las principales funciones que tienen encomendadas; los terceros pueden servir - para representar un área específica, algún asunto en particular o resaltar la relación, nivel o estructuración de un órgano determinado (Ver figura # 1).

POR SU NATURALEZA. Esquemáticos y analíticos; los del -- primer caso tienen un caracter general y sirven para divulga--- ción considerando sólo los órganos más importantes y sus vínculos sobresalientes; los segundos son más detallados, tratan de incluir el mayor número de unidades y vínculos entre los órga-- nos. (Ver figura # 2 y 3).

POR EL AREA QUE REPRESENTAN. Generales y Complementa--- rios; los generales tienen que ver con toda la estructura de una institución reflejando sus unidades y relaciones más importantes; los otros se refieren a la precisión de un área en particular y detalla con mayor profundidad que los primeros la situación que guardan algunas de las unidades. (Ver figura # 4 y 5).



ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ORGANIGRAMA FUNCIONAL

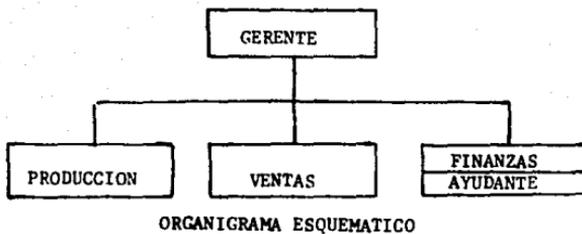


Figura # 2

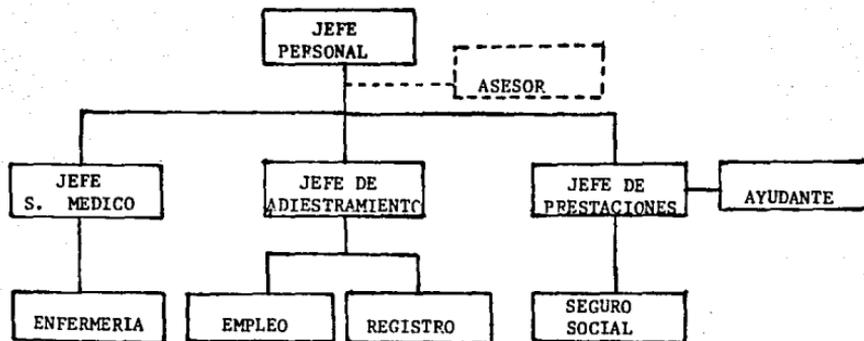


Figura # 3

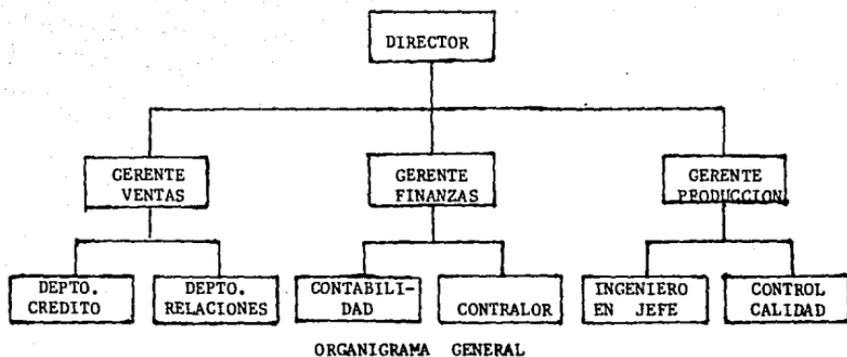


Figura # 4

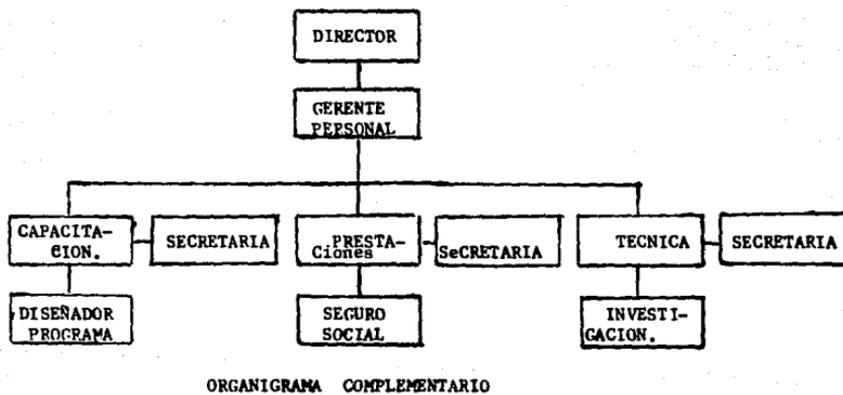
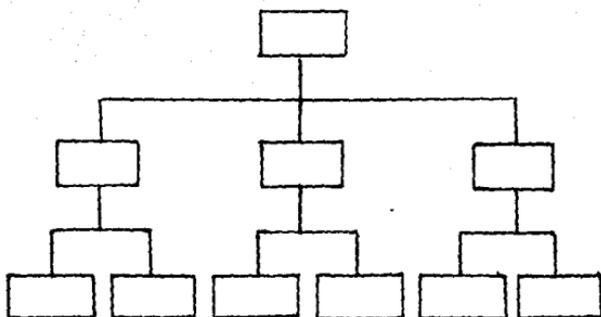


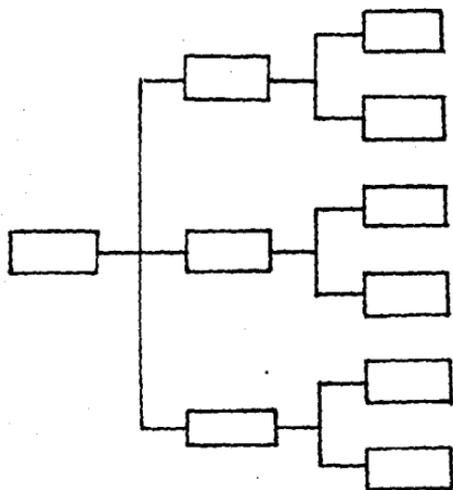
Figura # 5

POR SU FORMATO. Verticales, horizontales, circulares, -- mixtos; los primeros son los más comunes, en ellos las líneas de autoridad se representan de arriba hacia abajo (Ver figura # 6), los segundos de izquierda a derecha (Ver figura # 7), en los terceros del centro a la periferia (Ver figura # 8), y los últimos son aquellos en cuyo diseño concurren dos o más de los mencionados (Ver figura # 9).



ORGANIGRAMA VERTICAL

Figura # 6



ORGANIGRAMA HORIZONTAL

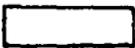
Figura # 7





## d.2 REGLAS PARA LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS.

A continuación se citarán algunos de los aspectos más importantes que se deben tomar en cuenta en la elaboración de los organigramas:

Los símbolos usados son los siguientes: Cuadro o rectángulo sintético  para demostrar cada una de las unidades administrativas, y línea recta \_\_\_\_\_ para representar relaciones (perfectamente rectas). Otros aspectos podrían ser por ejemplo, establecer en los organigramas funcionales un texto enseguida del nombre del puesto que exprese las principales funciones del mismo.

No se aconseja el uso de rombos, círculos, elipses porque estos dificultan la comprensión del organigrama.

Un rectángulo más grande no denota más jerarquía sino que ésta se da en base a la colocación que tiene.

Además del nombre del puesto conviene señalar el número de personas que conforman el mismo.

En el caso de que el puesto tenga considerada una clave de departamento de personal podría incluirse ésta en el margen superior izquierdo del rectángulo que representa cada unidad.

En organigramas generales los órganos asesores, bien sea colectivo o individual, se coloca después del jefe. Otro aspecto es que asesores, ayudantes, mando especializado y revisión constituyen el nivel de plana mayor (órganos medios) (Ver figura # 10). También en los organigramas generales, se colocan los órganos de línea enseguida de los órganos medios, estos órganos de línea reciben el nombre de órganos fines ya que realizan las actividades directamente relacionadas con los objetivos de la compañía. Enseguida de los órganos de línea se colocan los órganos de servicios generales y por último se colocan las unidades descentralizadas.

En organigramas complementarios o departamentales de acuerdo a su propósito debe hacerse lo siguiente:

a) Si el propósito es orientar el manejo de personal, se utilizará un organigrama jerárquico.

b) Si el propósito es detectar el tipo de relación entre los órganos se colocará cerca del órgano de quien depende. -- (Ver figuras # 11 y # 12).

### d.3 LA REPRESENTACION DE LAS RELACIONES.

Las relaciones y la autoridad, normalmente se señalan mediante líneas, bien sean continuas o punteadas que unen a los rectángulos. Estas líneas de autoridad son continuas y en án-

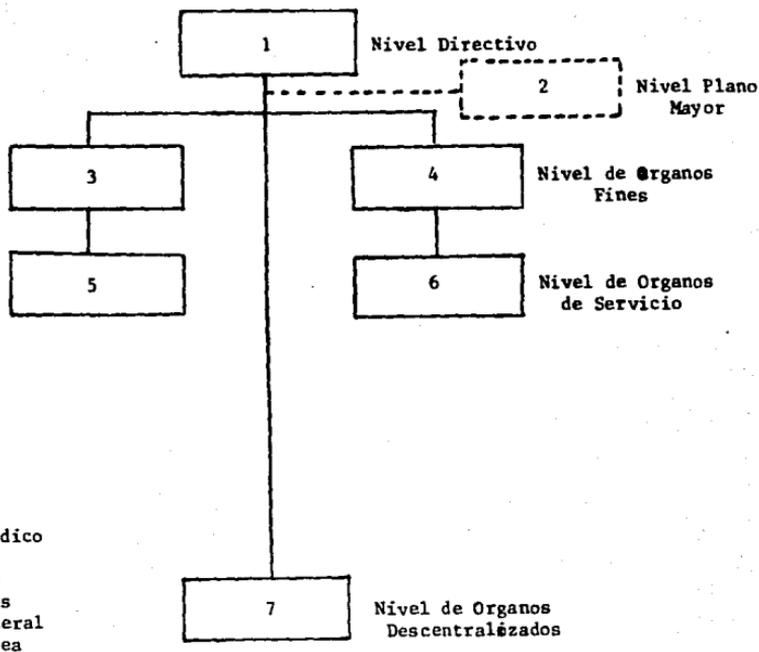


Figura # 10

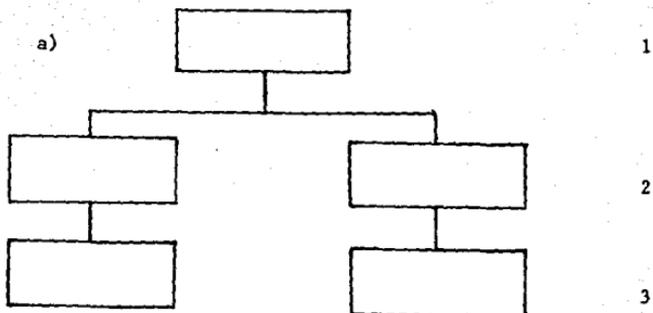


Figura # 11

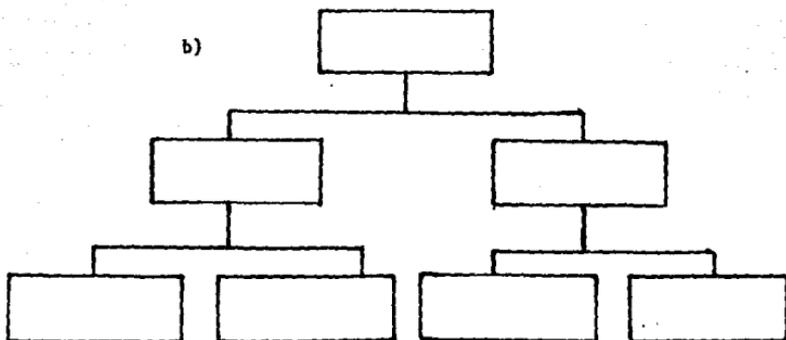


Figura # 12

gulos rectos (aunque en algunos casos como los organigramas -- circulares pueden permitirse no tan rectas). Sólo en organigramas analíticos se dibujan líneas punteadas para expresar relaciones de ayudantes, mando especializado ó coordinación.

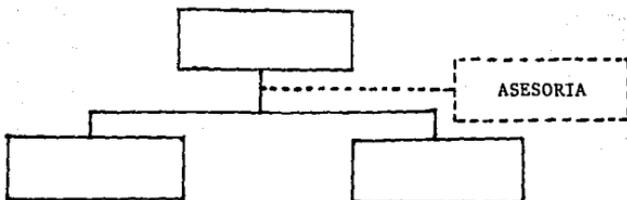
La relación de asesoría se representa mediante una línea punteada horizontal que parte de la línea de autoridad del jefe. (Ver figura # 13).

La relación con el ayudante es mediante una línea horizontal que parte del costado del rectángulo (Ver figura # 14).

La relación del mando especializado se representa mediante una línea oblicua punteada que une la parte inferior del órgano especialista con la parte superior de los rectángulos subordinados pero sólo en los organigramas analíticos. (Ver figura # 15).

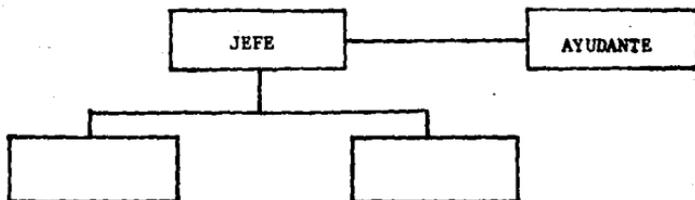
La relación de coordinación se representa en organigramas analíticos mediante una línea punteada que une la parte inferior de los órganos relacionados y termina en un rectángulo con el nombre de comité (Ver figura # 16).

La relación descentralizada se representa en organigramas generales, colocándolas después del nivel operativo ó del de ejecución ó del último nivel existente en la empresa. (Ver



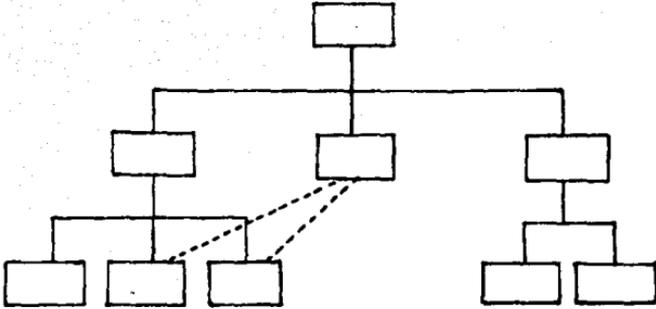
RELACION DE ASESORIA

Figura # 13



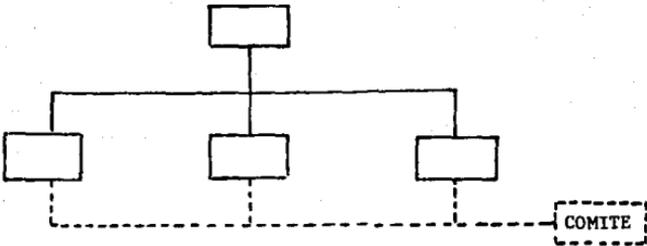
RELACION JEFE-AYUDANTE

Figura # 14



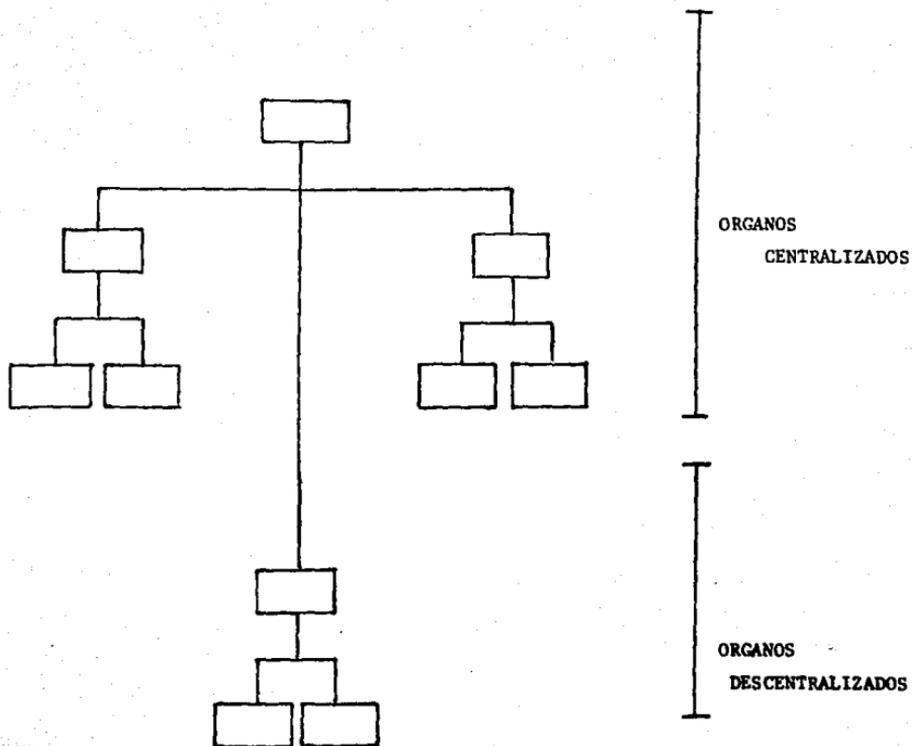
RELACION DE MANDO ESPECIALIZADO

Figura # 15



RELACION DE COORDINACION

Figura # 16



RELACION DESCENTRALIZADA

Figura # 17

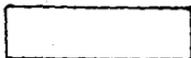
figura # 17).

Su línea de relación parte de la línea de autoridad del jefe a quien reporta y termina en la parte superior del rectángulo que representa el órgano descentralizado. Conviene anotar en el márgen cuáles son los niveles centralizados y cuáles son los descentralizados.

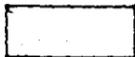
Algunos autores no están de acuerdo con que se utilicen rectángulos del mismo tamaño; y estableciendo la técnica de -- Leslie Matihies se establecería lo siguiente:



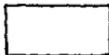
Tamaño 1. Se usa para el órgano ejecutivo -- que pretende destacarse.



Tamaño 2. Se utiliza para los organos subordinados que tengan a su cargo funciones principales.



Tamaño 3. Se usa para órganos superiores de un órgano destacado.



Tamaño 4. Se utiliza para órganos Staff.

Además de lo anterior, señalan que las líneas que unen a los rectángulos variarán en su grueso:

———— Delgada, es para todos los rectángulos excepto -  
el tamaño 1.

———— Media, es para el rectángulo que quiere destacar  
se.

———— Gruesa, es para relaciones de subordinación ó --  
staff.

----- Punteada, es para representar otros tipos de re-  
laciones.

#### d.4 ORGANIGRAMAS ESPECIALES.

Como se mencionó anteriormente son los que tratan de destacar en el mismo alguna situación especial ó de interés primordial para la organización. Algunos ejemplos de éstos son:

- Organigrama de Personal
- Organigrama Parcial
- Organigrama de Reemplazo
- Organigrama Murales
- Organigrama de Relaciones Informales.

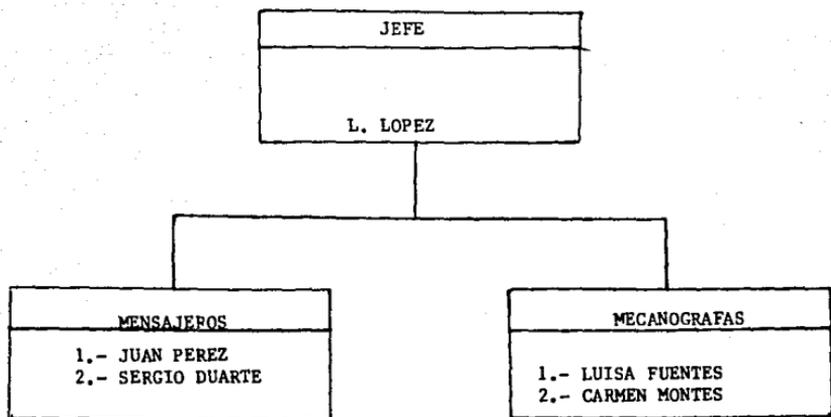
Un organigrama de Personal busca destacar los nombres de las personas que ocupan los puestos, se emplean en los departamentos de personal dividiendo cada puesto del organigrama horizontalmente, anotando en la parte superior el título del puesto y en la inferior el nombre o nombres correspondientes. (Ver figura # 18).

Los organigramas Parciales son organigramas especiales - que no muestran todos los órganos que integran un nivel para - indicar más unidades en existencia (Ver figura # 19).

Los organigramas de reemplazo sirven para planear los movimientos futuros de personal con el objeto de entrenarlo sin entorpecer la marcha de la compañía (Ver figura # 20).

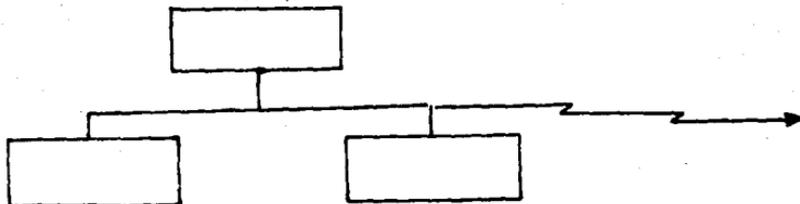
Los organigramas Murales son aquellos que son especiales por su tamaño y no por su composición, se utilizan en los vestíbulos de las empresas para el conocimiento del público y se puede decir que por su naturaleza son esquemáticos.

Los organigramas de relaciones informales representan -- gráficamente las relaciones informales existentes en una empresa ó área de actividad sobre una organización formal.



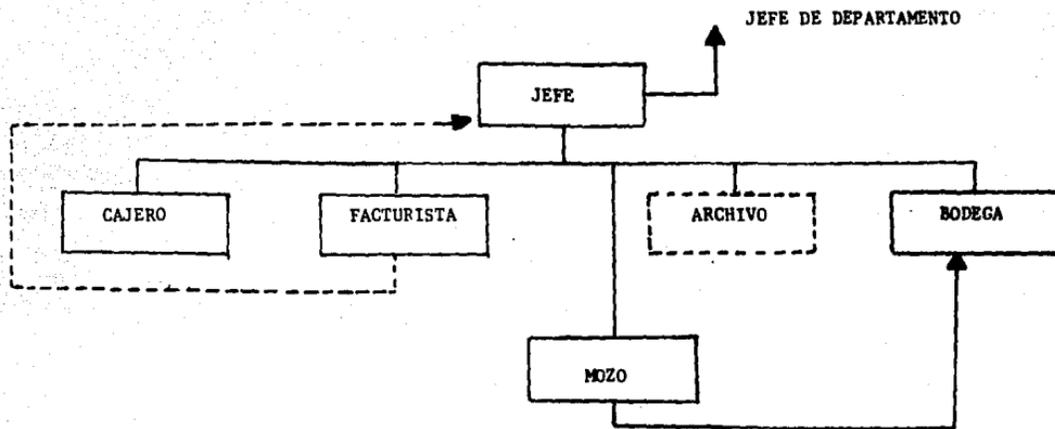
ORGANIGRAMA ESPECIAL DE PERSONAL

Figura # 18



ORGANIGRAMA ESPECIAL PARCIAL

Figura # 19



CLAVES:

- Rectangulo continuo = Desempeño satisfactorio
- Rectangulo no continuo = Desempeño no satisfactorio
- Flecha continua = Listo para el ascenso
- Flecha no continua = Se debe de preparar

ORGANIGRAMA ESPECIAL DE REEMPLAZO

Figura # 20

#### d.5 ERRORES MAS COMUNES EN LA ELABORACION DE ORGANIGRAMAS

En la elaboración de organigramas se cometen varios errores y entre los más comunes están:

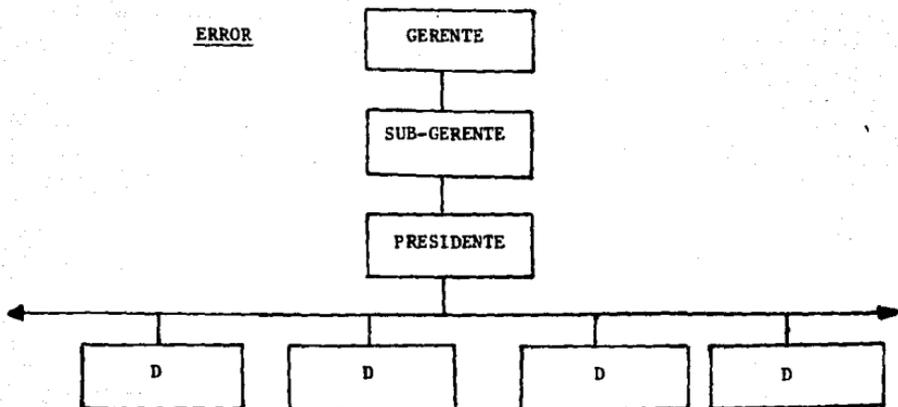
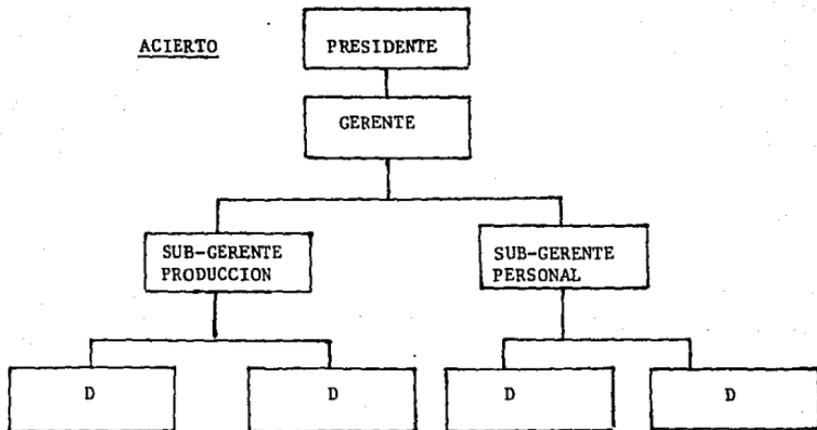
- En cuanto a línea de supervisión, consiste en distribuir el trabajo adecuadamente y no cargarlo en un solo puesto -- (Ver figuras # 21).

- Nomenclatura jerárquica Uniforme: Hay que mantener en cada nivel de la estructura la denominación correspondiente de cada unidad administrativa (Ver figura # 22).

- Repartición Funcional Homogénea: En el momento de designar las funciones correspondientes a cada puesto debemos agruparlas en base a la similitud de las mismas para evitar duplicidad (Ver figuras # 23).

- Uniformidad en cuanto a Figuras geométricas Usadas: - al realizar los organigramas debemos de usar una sola figura - geométrica para representar las unidades orgánicas (Ver figuras # 24).

- Uniformidad en cuanto al Tamaño de los Símbolos: Todos los rectángulos deberán ser del mismo tamaño para evitar - confusión de niveles de jerarquía.

ERRORACIERTO

Figuras # 21

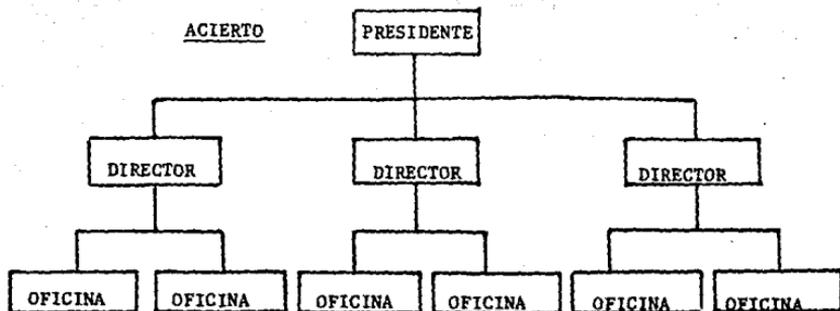


Figura # 22

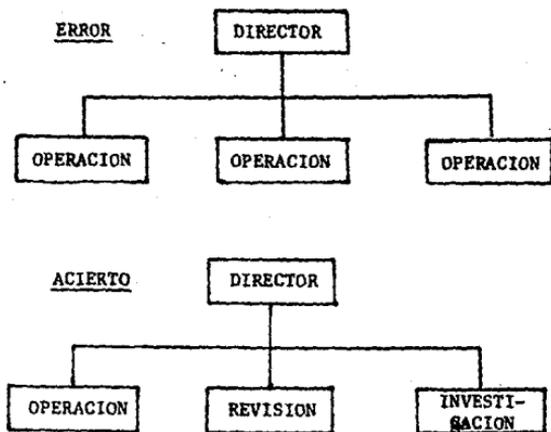
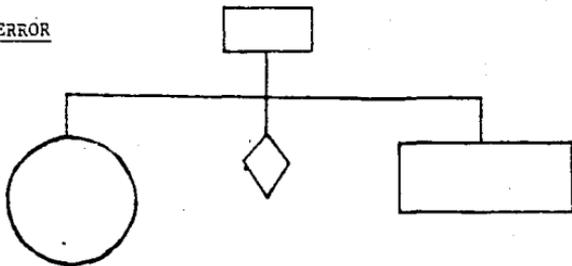
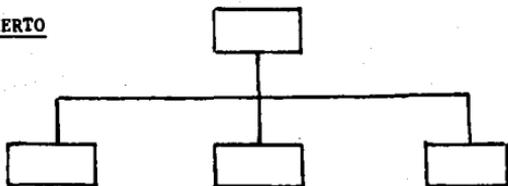


Figura # 23

ERRÓRACIERTO

Figuras # 24

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

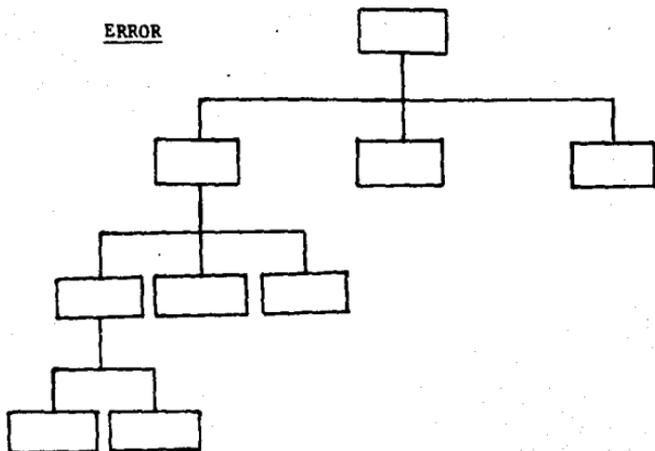
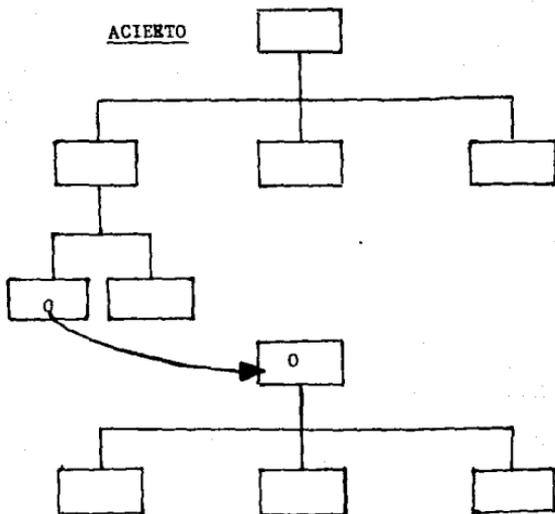
- Encadenamiento de los Organigramas: No es recomendable querer incluir en una sola gráfica todos los niveles cuando son muchos los existentes, mejor hay que elaborar un organigrama con los principales y también para completar el general, elaborar los organigramas correspondientes (Ver figuras # 25).

e).- CARTAS LIMITE DE AUTORIDAD.

Como anteriormente se mencionó, las cartas límite de autoridad son una de las partes importantes del manual de organización. Una vez que ya se ha analizado cada uno de los puestos que abarca el manual y se ha determinado que actividades se realizan en cada uno de ellos, en las cartas límite de autoridad se describirá en qué actividades la persona que ocupa el puesto actuará por iniciativa propia y en cuales tendrá que consultar a su jefe inmediato superior, es decir, se definirá en cuales actividades tiene autoridad absoluta y en cuales tiene autoridad relativa.

f).- DESCRIPCIONES DE PUESTO.

En un punto anterior se dijo qué era la descripción de puesto, qué debe incluir y analizarse en ellas y al traspasar la información al manual la descripción de puesto deberá iniciarse con una definición del Objeto básico o misión del puesto.

ERRORACIERTO

Figuras # 25

to. A continuación deberán enumerarse las obligaciones principales que deben realizarse si la misión va a llevarse a cabo, ya sea en orden de importancia o en orden de la cantidad de tiempo que se va a emplear en ellas. Se debe indicar, para cada responsabilidad la naturaleza de la correspondiente autoridad.

Las descripciones de puesto generalmente constituyen la mayor parte del manual, ya sea que éste cubra toda la empresa o sólo a un segmento. Sin embargo, no se incluyen todos los puestos, a fin de evitar que el manual se vuelva demasiado pesado, en general hay un punto por debajo del cual no se describen los puestos.

g).- AMBIENTE FISICO.

Durante el análisis de la estructura orgánica de la empresa el analista deberá ir tomando notas sobre como encuentra la ubicación de los diferentes departamentos, puestos, personas, equipo, etc., para verificar si su ubicación física es la más correcta y con mayor disponibilidad de acceso para quienes requieren recurrir a ellos. Se deberá relatar como se observó el ambiente físico en general y si se sugieren nuevas formas para una mayor facilidad en el desarrollo de las actividades.

## C A P I T U L O   I I I

### PRESENTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

### C) ETAPA FINAL.-

A partir de este momento se inicia la tercera y última etapa en la elaboración de un manual de organización, la cual incluye la presentación del manual, del cual se tratará en este capítulo; la revisión, almacenamiento, distribución y actualización están contenidos en los capítulos subsiguientes.

### III.- PRESENTACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION.

#### 1.- FORMATO Y COMPOSICION.

Una vez recopilada y analizada la información para el manual, es preciso dedicar el tiempo suficiente a la presentación del manual de organización.

La apariencia de un manual es de suma importancia debido a que de ella depende en gran parte que el manual cumpla con su objetivo. Un manual mal presentado, sin márgenes, con la letra de su contenido borrosa y mal redactada no atrae precisamente a su uso y lectura, pero en cambio un manual con márgenes bien delineados, un buen tipo de hojas, una escritura limpia y clara, un buen empastado traerá como consecuencia un mayor uso del mismo.

El formato se refiere al sistema de numeración para la organización del manual. Así, un número de formato es la referencia numérica o alfanumérica que se asigna a cada norma o procedimiento.

Hay en la actualidad un sinnúmero de formatos pero sólo nos concentraremos en los más comunes. Principalmente los formatos se dividen en dos categorías: Numéricos y alfanuméricos.

- El sistema Numérico 6 decimal. Este sistema se basa sólo en cifras. Se emplean puntos decimales, guiones, espacios en blanco para separar las agrupaciones de números. Este sistema es el más empleado en los manuales. Los sistemas numéricos utilizados con mayor frecuencia son:

00 00 ó 00-00  
o bien 00.00

En este sistema de dos niveles, el primer número de los dos dígitos representan una sección del manual y el segundo una norma dada, un procedimiento u otro documento dentro de la sección. Los números pueden ir escalonados en lugar de asignados consecutivamente, con el fin de dejar margen para la expansión del manual.

00 00 00, 00-00-00  
o bien, 00.00.00

Este sistema es similar al anterior de solo dos cifras pero en este el nivel adicional le permite otras subdivisiones dentro de la sección. Los dos primeros dígitos representan una sección importante, los dos segundos una subdivisión y los dos finales, la norma, el procedimiento ó el documento individual.

000-00

En este caso, cada dígito en el primer grupo de tres tiene un significado a parte. El primero representa una sección importante, el segundo una subdivisión y el tercero una subsección. - El grupo final de dos dígitos representa la norma, el procedimiento u otro documento.

- El Sistema Alfanumérico. Este sistema utiliza letras y números. Este sistema se distribuye en dos categorías. El primer tipo es el formato de trazo adicional: I.A.1.a. En este caso, el primer número (romano) representa la sección principal ó el encabezado del capítulo. El segundo nivel (letra mayúscula) es una subsección. El tercer nivel (número arábigo) y el cuarto nivel (letra minúscula) permiten una mayor división del tema.

El segundo tipo de sistema alfanumérico utiliza claves en letras para indicar el departamento o la sección y cifras para designar a la norma, documento ó procedimiento. Algunos ejemplos son:

CON 00 documento contable número 00

LEG 00 documento legal número 00

a).- NUMERACION DE PAGINAS.

Después de haber escogido un formato para su manual el siguiente paso es el de la numeración de páginas. Es increíblemente irritante trabajar en un manual sin páginas numeradas. Hay tres sistemas básicos de numeración para las páginas de los manuales. El formato, el contenido y la frecuencia de las revisiones determinan cuál es el sistema más apropiado.

1.- La numeración consecutiva de las páginas es el sistema más sencillo para los usuarios; pero es también el menos flexible. En este sistema las páginas se numeran en orden consecutivo a partir del 1. Sólo resulta factible cuando se encuaderna el manual en forma de libro, en lugar de empastarlo en una carpeta, y cuando no se hacen revisiones ni actualizaciones. En lugar de lo anterior se reedita periódicamente el manual con correcciones.

2.- La numeración de páginas por secciones resulta también muy fácil de entender, pero también carece de flexibilidad. Con la numeración por secciones las páginas de cada una de ellas se numeran consecutivamente y cada número de página va precedido por el de la sección y un guión, por ejemplo:

1-12 página 12 de la sección 1

2-1 página 1 de la sección 2

Este sistema es adecuado si sólo se deben añadir o eliminar páginas al final y no en el centro de la sección, sin embargo son pocos los manuales que cumplen con este requisito.

3.- Numeración de las Páginas de Documentos. En este sistema se compagina individualmente cada norma, procedimiento o documento. Para indicar el número de página en el sistema de la compaginación de documentos, algunos de los preparadores agregan al número de formato un guión y un número de página en la parte superior de cada página. Así, 12-05-1 significa página 1 de las normas 12-05.

b).- COMPOSICION.

La composición se ocupa de la distribución del texto sobre la página. Una composición atractiva no solo mejora el aspecto físico del manual, sino, además, aumenta la facilidad de su lectura. Existen varios lineamientos para lograr una composición atractiva del manual:

1.- Use los blancos con eficacia. Los espacios en blanco son las partes de la hoja sin nada impreso. No economice papel reduciendo al mínimo los espacios en blanco. El uso generoso y lógico de los blancos hará del manual mucho más legible su escritura.

2.- Deje márgenes amplios. Se deben dejar márgenes en la parte superior, inferior y en los lados de 3 a 3.5 cm aproximadamente, los márgenes amplios hacen que las páginas resulten más agradables y de lectura sencilla.

3.- No sangren los párrafos. En lugar de ello, dejen espacio en blanco adicional entre los párrafos o los renglones de una lista. Aprovechen también los blancos para agrupar sus ideas, con el fin de que la página resulte más grata a la vista.

4.- Usen el sangrado en bloque en todos los niveles del texto. Esto asegura que no se oculten las cifras y las letras que identifican cada renglón o concepto. En el siguiente ejemplo de sangrado en bloque las "x" representan el texto:

```

1.- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
   xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
a.- xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx
   xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx

```

Sin el sangrado en bloque, el "1" y la "a" quedarían ocultos, como en el ejemplo a continuación:



cluyen gran cantidad de información en un espacio relativamente pequeño y proporciona al usuario la posibilidad de realizar consultas rápidas.

A continuación se darán varios puntos para desarrollar los encabezamientos estándar:

- Incluya sólo la información necesaria, como logotipo de la compañía, título del manual, norma ó procedimiento, número de página, fecha de publicación, etc.
- Que el logotipo sea pequeño.
- Realce los conceptos conforme su importancia para el lector.
- Poner toda la información en la parte superior de la página en vez de hacerlo en la parte superior e inferior.
- Mantenga el Encabezamiento sencillo y de buen gusto.

## 2.- TIPOS DE EMPASTADOS, INDICES Y PAPEL.

En esta etapa se ha llegado a la parte estética del manual en la cual se tiene que elegir el empastado, los señaladores de índice y el papel. Todo lo anteriormente mencionado dependerá del presupuesto con el que se cuente para la realización del manual.

La selección de un empastado funcional, atractivo y, sin embargo, económico, puede representar un verdadero dilema. He aquí varias recomendaciones respecto a la elección del empastado correcto para los manuales.

a).- Tamaño del empastado. Puesto que los manuales tienden a crecer con rapidez, es buena idea que al comenzar el empastado esté lleno a aproximadamente la mitad de su capacidad. Entonces tendrán mucho espacio para crecer.

Tipos de empastados. Entre los tipos de empastados se encuentran los de vinilo-flexibles y los rígidos, pero se hace la recomendación de no utilizar los de vinilo flexible pues no se mantienen derechos en las estanterías de los libreros y sus lomos se resquebrajan.

Para la mayoría de los manuales es preferible un empastado de tres anillos, aunque está la opción de usar los de siete

anillos que dan más seguridad y protección a las hojas.

El formato de folleto es también conveniente para los manuales de empleados, que tienen gran distribución y se actualizan con relativamente poca frecuencia.

Diseño del empastado. Al diseñar cubiertas de empasta-- dos los únicos límites son la propia creatividad y el dinero - disponible. Hay que evitar el vinilo en colores claros pues - se ensucian con gran facilidad. Hay que tratar de imprimir el nombre del manual en el lomo y también en la cubierta con el - fin de poder identificarlo con facilidad en los librereros.

Un método económico y atractivo de diseño es el de usar un empastado con bolsas de vinilo claro que cubra todo el lomo y la cubierta. Se pueden imprimir en cartulina inserciones -- que identifiquen el manual para ponerse en esas bolsas. El resultado es un manual que parece diseñado en forma especial, pero que resulta menos costoso que la impresión en vinilo o te-- la.

Si la economía es un factor crítico pida empastados es-- tándar de tres anillos, con una casilla metálica en el lomo, - para colocar el título. Estos empastados son relativamente poco costosos y muy funcionales.

Pida sus empastados con bastante anticipación pues este tipo de servicio es muy tardado y por lo general no cumplen -- con la fecha de entrega.

b).- Marcadores de índices. La elección de los índices es más complicada de la de los empastados. El factor más importante es el que las guías deben tener la resistencia suficiente para alcanzar la misma duración que el manual.

Sea cual sea el tipo de marcadores que escoja, imprima a ambos lados el título de la sección y el número del formato.

Para que la facilidad de la lectura sea máxima, los títu los de las guías deben imprimirse en mayúsculas y con los núme ros en el mismo sentido que el nombre de la sección y no per pendiculares al mismo. Los refuerzos aumentan considerablemen te la duración de los marcadores y justifican el gasto adicio nal. Los marcadores de subsecciones no deben ser tan grandes como los de las secciones, para poder distinguirlos los unos - de los otros.

En la misma forma en que pueden ser insuficientes los -- marcadores, se puede exagerar su uso. Si su manual tiene una gran cantidad de secciones, reestructúrelo de modo que tenga - menos encabezados principales.

c).- PAPEL, La elección del papel es una decisión relativamente sencilla; sin embargo puede provocar un desastre, si no respetan ciertas reglas sencillas.

En primer lugar utilice papel estándar que pueda obtener fácilmente en el futuro. Consulte al impresor para realizar la elección apropiada.

Si piensa imprimir el manual a ambas caras de las hojas, escojan un papel suficiente pesado para que no se transparente la impresión de una cara a la otra. Esa traslucidez distrae y complica mucho la lectura.

Cuando el papel es del peso adecuado, la impresión en ambas caras es una buena idea, porque reduce los costos del papel y hace el manual menos voluminoso. Sin embargo, comience cada tema en una página aparte, para que la actualización no resulte muy problemática.

Algunas empresas usan papel en la cual los orificios llevan un refuerzo de Mylar. Ese papel es extremadamente caro y hace que el manual resulte muy voluminoso.

Los marcadores son los que más se desgastan, no el papel. Además como a menudo las hojas se reemplazan con otras -

actualizadas, es raro que se desgasten.

Use sólo papel de colores cuando tenga buenas razones.  
Si usa papel de color, escoja matices que sean agradables a --  
los lectores.

### 3.- ETAPA DE REDACCION.

La redacción de un manual está sujeta a ciertas reglas - de gramática y de lógica que se aplican a todos los tipos de - redacción. También se encuentran varios principios que de de - ben de tomar en cuenta al redactar un manual entre los que en - contramos:

- Uso de la voz activa; La omisión de la voz activa es el problema más común en la redacción de un manual. La voz ac tiva es el sujeto de la frase realiza la acción y en la pasiva es el que recibe la acción, además la voz pasiva incluye siempre alguna forma del verbo ser.

- Escriba en tiempo presente siempre que sea posible. - Generalmente hay una gran tendencia a utilizar el tiempo futuro en la redacción de un manual.

- Omitir las palabras innecesarias. Una buena redacción es concisa. Cada palabra sirve para un fin y no puede omitirse sin modificar el sentido de la frase. Desgraciadamente esta regla se suele pasar por alto en la redacción comercial. A continuación se presentan una lista de expresiones inútiles -- que se encuentran a menudo en los manuales:

PajaReemplazamiento

Adjunto a este documento	adjunto
Ante todo y de modo muy importante	Primeramente
Con el fin de	para
Cooperar juntos	cooperar
datos verídicos	datos
Debido al hecho de que	porque
De modo subsecuente a	después de
deseo informarles	(omítase)
Durante el tiempo en que	Mientras ó cuando
En el momento actual	Ahora
En el caso de que	si
En lo que se refiere a	respecto
En relación a	sobre
Los principios básicos	los principios

Para quitar la paja lea lo que tenga escrito y verifique todas las frases para cerciorarse de su pertinencia. La lista anterior es sólo un punto de partida, seguramente encontrará otros muchos ejemplos en sus escritos. Al expurgar en sus escritos, asegurese de no eliminar información crucial junto con lo innecesario.

- Use la estructura paralela para ideas coordinadas. --

Las expresiones de funciones y contenidos similares deben también ser semejantes en su forma. La similitud de forma hacen que los lectores puedan entender con mayor facilidad la semejanza de los conceptos.

- Evite los participios mal situados y confusos. Un participio es una forma verbal que funciona como adjetivo. Un -- participio está mal situado cuando se encuentra demasiado lejos del sustantivo o del pronombre que califica y debido a ello parece calificar a otra.

- Evite las palabras rimbombantes y la jerga. Este tipo de redacción hace fracasar a los manuales, cuya finalidad principal es que estos resulten comprensibles para poder seguir -- las pautas que en ellos se encuentran.

- Exprese con la mayor claridad. Evite palabras inútiles.

- Sea humano. Acuérdesse que escribe para humanos, personas y no para computadoras.

CAPITULO IV

REVISION, ALMACENAMIENTO

DISTRIBUCION Y ACTUALIZACION:

ELEMENTOS VITALES EN UN MANUAL

DE ORGANIZACION

IV.- REVISION, ALMACENAMIENTO, DISTRIBUCION Y ACTUALIZACION:  
ELEMENTOS VITALES EN UN MANUAL DE ORGANIZACION.

A) QUIEN DEBE REVISAR EL MANUAL

La revisión del manual de organización es de suma importancia tanto al inicio de su elaboración como una vez que ya esté en uso.

Al inicio de su elaboración, se debe de dar el manual a los altos directivos de la empresa, empleados claves, supervisores, etc., para que la revisen y aprueben, incorporando sus ideas y sugerencias.

Una vez que el manual de organización ya está en utilización, se de deben de dar revisiones periódicas para actualizar lo y que mantenga su utilidad y que la inversión que se le hizo sea justificada.

El número de personas que deben de revisar el manual varía mucho de una empresa a otra, pero no significa que entre más personas revisen el manual mejor será el resultado. Se debe de tomar en cuenta los siguientes puntos en la revisión del manual:

- En primer lugar es conveniente que uno o varios de los revisores sea un experto en el área que abarca el manual para que verifique que el contenido es exacto,

- También se deberá incluir entre los revisores a un --- miembro especializado en asuntos legales de la organización para que asegure que el manual está respetando las leyes y políticas bajo las cuales se encuentra regida la institución.

- Se recomienda que uno de los supervisores esté familiarizado con los principios de redacción para que éste corrija todos los errores que se pueden encontrar al elaborar el manual,

- Como el manual de organización está dirigido a un grupo de personas dentro de la empresa, es de suma importancia -- que uno de ellos le de una leída al manual y que explique lo -- que entendió al hacerlo. Así los autores del manual podrán ve rificar si su intención al elaborar el manual cumplirá con su objetivo.

## B) RESPONSABILIDAD DE LOS REVISORES.

Cuando se llega a la etapa de la revisión es conveniente reunir a todas las personas que participarán en ella y hacerles saber cuáles son sus responsabilidades como revisores del manual.

El hecho de revisar un manual no implica el que sólo se debe de criticar y corregir los errores que se cometieron en su elaboración, sino también es justo resaltar los buenos aspectos que se tuvieron en él. Esto estimulará a los autores a seguir haciendo los manuales de una manera correcta.

Los revisores no deben de anteponer sus aspectos personales al hacer las correcciones, sino que deben de ser objetivos e imparciales, pues solamente así lograrán que el contenido del manual tenga validez.

Un aspecto muy importante es que cada revisor se concentre en el área del manual que le corresponda, es decir, que no trate de hacer correcciones en un tema que en realidad no domina.

Al hacer las correcciones, se debe de ser muy claros y concisos; señalar cuáles son los errores específicamente y explicarle al autor lo que se está tratando de corregir.

Se le debe hacer notar al revisor cual es el tiempo del cual dispone para hacer sus correcciones para que en el tiempo estipulado éste tenga su material listo.

Es importante que el revisor no trate de cambiar palabras por sinónimos sin una causa justificada; es conveniente que el autor utilice con libertad su vocabulario y estilo en el manual.

### C) ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCION DEL MANUAL.

El almacenamiento de los manuales suele ser difícil debido a que se presentan ciertas circunstancias que hay que resolver de la mejor manera posible.

Debe tomarse en cuenta que el lugar donde se va a guardar el manual sea seguro en aspectos como que esté limpio, ordenado, seco y de fácil acceso para el personal que lo utilizará.

Se puede tener un lugar especial en la empresa para guardar el manual general y que cuando se necesite, las personas acudan a él para obtenerlo. O se puede tener un manual en cada departamento incluyendo ciertos aspectos generales de interés para todos y los datos respectivos del departamento. Cada empresa deberá de adaptar cualquiera de las dos posiciones según sean sus necesidades.

Es recomendable que se pidan cantidades suficientes de pastas y marcadores para los nuevos ejemplares ó adiciones que se esperen publicar durante los próximos cinco años para evitar dificultades en un futuro por no encontrarlos del mismo tipo que del manual.

#### D) ACTUALIZACION DEL MANUAL.

En la mayoría de las empresas, los cambios se están realizando constantemente debido a que se agrega nuevo trabajo o que se hacen mejoras sobre el trabajo que se realiza. Las revisiones y adiciones a los manuales están en proceso constantemente. Páginas nuevas deben sustituir a las viejas y deben distribuirse a todos los poseedores de los manuales. Estos cambios pueden cubrirse ya sea por hojas sueltas o por suplementos complementarios. Cuando muchos cambios hacen que el manual sea difícil de leer y usar, debe cambiarse totalmente.

Debe tenerse especial cuidado de seguir las mismas formas establecidas en el manual que en las correcciones y adiciones que se realicen a través del tiempo para que el manual mantenga cierta uniformidad.

## CONCLUSIONES

1.- Los manuales de organización son de gran ayuda para las empresas debido a que en él se determinan funciones, responsabilidades, objetivos, principales relaciones de los puestos o departamentos, etc.

2.- Los manuales de organización sirven como instrumento de adiestramiento debido a que en las descripciones de puestos que éste contiene, se especifican varios factores, actividades y requisitos importantes dentro de cada puesto.

3.- Cada empresa debe elaborar su manual de acuerdo a sus necesidades, características y presupuesto, debido a que cada empresa es diferente de otra.

4.- Se debe poner mucho énfasis al designar a personal preparado y con experiencia para la elaboración de un manual de organización, pues su proceso tiene aspectos muy importantes y de ello dependerá la utilidad del manual.

5.- Un manual de organización puede representar un costo al principio de su realización, pero con el tiempo se irá demostrando su utilidad tan vital para el desarrollo de la organización.

6.- Se debe escoger un buen material para su contenido, empastado, papelería, para que el manual de organización se pueda conservar en buen estado; al decir un buen material no implica que sea el más caro sino el más apropiado para dicha función.

7.- Para que el manual de organización sirva para lo que fué creado, deben respetarse ciertas condiciones que permiten darle un mejor empleo, tales como conservarlo en buen estado, amoldarlo a las condiciones cambiantes de la administración, y conservarlo en el lugar más indicado.

8.- Los beneficios que se obtengan del manual estarán basados en la honestidad de su elaboración, el empeño de las personas por participar en algo que a todos puede beneficiar y -- del buen uso que se de de él.

9.- El autor del manual deberá seleccionar entre los diferentes métodos de recolección de datos; de acuerdo a su criterio y el que se adapte mejor a las circunstancias de la empresa.

10.- Los organigramas, que forman gran parte del manual de organización, son una herramienta indispensable para la comprensión y conocimiento de las principales actividades ó depar

tamentos en los que se encuentra dividido la empresa.

Cada uno de los organigramas, de acuerdo a su tipo brindan información diferente, de acuerdo al propósito que se persigue ó a las personas que irá dirigido.

Como se puede ver son muchos los factores que se deben tomar en cuenta para que un manual de organización cumpla con el objetivo para el cual fué creado, ya sea durante su elaboración como una vez que se está utilizando.

Su buen aprovechamiento y utilidad dependerá tanto de su autor ó autores como del buen manejo que hagan las personas de él.

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

- S.M. BROWN, L. DORIS.  
MANUAL DEL DIRECTOR DE EMPRESAS.  
Ed. Uteha, MEXICO, 1981.
  
- CARRILLO LANDEROS, Ramiro.  
METODOLOGIA Y ADMINISTRACION.  
Ed. LIMUSA. MEXICO, 1982.
  
- S. Z. DAIMOND.  
COMO PREPARAR MANUALES ADMINISTRATIVOS.  
Ed. Interamericana. MEXICO, 1983.
  
- DALE, Ernest.  
ORGANIZACION.  
Ed. Técnica, S.A. MEXICO, 1982.
  
- DUHALT KRAUSS, Miguel.  
LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS EN LAS OFICINAS PUBLICAS.  
Universidad Nacional Autónoma de México. México.
  
- GONZALES Y RUEDA, Porfirio Teodomiro.  
SIMPLIFICACION DEL TRABAJO DE OFICINA.  
Ed. LIMUSA. MEXICO, 1983.

- HERTZ, David B.  
NUEVAS TECNICAS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS.  
Ed. LIMUSA, MEXICO, 1976.
  
- KOONTZ Y O'DONELL.  
CURSO DE ADMINISTRACION MODERNA.  
Mac Graw Hill, MEXICO, 1981.
  
- LAZZARO, Víctor.  
SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS.  
Ed. Diana, MEXICO, 1983.
  
- REYES PONCE, Agustfn.  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS, TEORIA Y PRACTICA.  
Ed. LIMUSA, MEXICO, 1980.
  
- SOLDEVILLA GARCIA, Emilio.  
TEORIA Y TECNICA DE LA ORGANIZACION EMPRESARIAL.  
Hispano Europea, S.A. MEXICO, 1985.
  
- TERRY, George R.  
ADMINISTRACION Y CONTROL DE OFICINAS.  
Ed. CECSA, MEXICO, 1980.

- TERRY, George R.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.

Ed. CECSA, MEXICO, 1981.