

LA ASESORIA EN ORGANIZACION



Alfonso Espinosa Morales

MEXICO, D. F.

1971



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 esta 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.



UNIVERSIDAD LA SALLE

ESCUELA DE COMERCIO Y ADMINISTRACION

LA ASESORIA EN ORGANIZACION

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
Licenciado en Administración de Empresas
P R E S E N T A
ALFONSO ESPINOSA MORALES

MEXICO, D. F.

1971

A mis Padres

A mi Abuelita

A mis Hermanos

H. JURADO.

SR. LIC. JOEL SEVILLA MARTINEZ.

SR. LIC. LORENZO FRANCO ARANDA.

SR. LIC. MIGUEL MARTINEZ ESPINOSA.

SR. LIC. JAIME A. CORREA GARCIA.

SR. LIC. GENARO A. MARTINEZ C.

-- INDICE --

PROLOGO.

CAPITULO PRIMERO

La asesoría en organización.

- I.- Introducción. 2
 - a) Asesoría 2
 - b) Proceso Administrativo 3
 - c) Organización 5
 - d) Asesoría en Organización 6
- II.- Objetivos y Actividades de la Asesoría en Organización. 6
- III.- Tipos de Asesoría en Organización. 10
- IV.- Conclusión. 13

CAPITULO SEGUNDO

Guía general para elaborar manuales en organización.

- I.- Introducción. 16
- II.- Definición. 18
 - a) Tipos de Manuales 20
- III.- Utilización. 22
- IV.- Formulación. 23
 - a) Análisis y Valuación de Puestos 25
 - b) La Técnica más adecuada 26
- V.- Contenido de un manual tipo. Departamental. 40
- VI.- Objetivos que persigue el manual. 44

CAPITULO TERCERO

Guía general para elaborar Instructivos de trabajo.

- I.- Introducción. 46
- II.- Definición. 47
- III.- Finalidad que persigue. 47
- IV.- Técnicas de redacción. 48
- V.- Utilización. 51

CAPITULO CUARTO

Obtención de la información para el desarrollo de las labores del asesor en organización.

- I.- Introducción. 54
- II.- Recopilación y Actualización de la Información. 55
- III.- Información que podrá captarse. 56
- IV.- Ventajas del sistema propuesto. 58
- V.- Conclusiones. 58

CAPITULO QUINTO

El papel del asesor en la reorganización.

- I.- Introducción. 61
- II.- Objetivos. 63
- III.- Procedimientos para la reorganización. 65
- IV.- Técnicas y métodos a utilizar. 68
- V.- Conclusiones. 68

— C O R O L A R I O — 70

— BIBLIOGRAFIA -- 72

— PROLOGO —

El presente trabajo tiene como motivo, el exponer, analizar y destacar la importancia que tiene la Asesoría en Organización - en cualquier empresa, ya sea pública o privada.

El asesor en organización es aquél que cuenta con una base amplia de conocimientos administrativos para poder resolver los problemas propios de la empresa, en donde su principal actividad sera - la de aconsejar, ayudar y servir a otros.

Esta tesis no se refiere al trabajo que puede realizar una persona (el asesor en organización), sino un grupo de personas especializadas en una actividad, que es la Asesoría en Organización.

Es por esto que al hablar, sobre la Asesoría en Organización, se hace destacar, en todo momento el trabajo de un grupo de personas, que colaborando juntas tratan de alcanzar un objetivo, que en este caso es la Organización de una empresa. De ahí, precisamente, nace la inquietud y el objeto de sustentar el tema: "la Asesoría en Organización".

Siendo unicamente una breve exposición, que en ningún momento -- abarca todo lo que se puede tratar sobre la Asesoría en Organización, considero importante hablar sobre los diversos aspectos mas importantes contenidos en esta tesis:

En el primer capítulo, hablo directamente sobre la Asesoría en Organización; su definición y los diversos tipos de Asesoría en Organización que existen.

En el segundo capítulo se destaca el papel que juega el manual en organización como principal herramienta para el asesor.

Se define el manual, se indican los diversos tipos de manuales que existen, la utilidad que le puede proporcionar a la persona que lo consulta, se analiza un manual y se expone la técnica más adecuada para realizarlo, se menciona un manual tipo y por último se marcan los objetivos que persiguen los manuales, dando los objetivos como conclusión del capítulo.

En el tercer capítulo, se habla de una guía general para elaborar instructivos de trabajo, considerando de mayor utilidad para la persona que lea este trabajo la guía general que un instructivo de algún departamento. Se define ésta y se menciona la finalidad y la utilidad que presta.

En el cuarto capítulo explico cómo el asesor puede obtener, de sus diferentes investigaciones, información adecuada para poderla utilizar al máximo, evitándose duplicidad en información y por lo tanto, en investigaciones. Dentro de este capítulo, en uno de los incisos se indica cómo se puede recopilar en la mejor forma y actualizar la información; además, menciona las ventajas de un sistema que se propone para la óptima captación de la información.

Es en el quinto capítulo donde se presenta el papel del asesor en la reorganización, utilizando este título únicamente para enfatizar que la organización debe ser constantemente actualizada.

Se habla en este capítulo de los objetivos, procedimientos, técnicas y métodos que se utilizan para la reorganización. También se dan algunas conclusiones sobre la reorganización.

Por último, se establece el corolario que, como producto del trabajo y análisis del mismo y a título personal, expongo.

CAPITULO PRIMERO

LA ASESORIA EN ORGANIZACION.

I.- INTRODUCCION.

Para poder iniciar el trabajo, sobre un tema tan específico como es la Asesoría en Organización y poder captar su significado actual en toda su plenitud, es necesario buscar los antecedentes u orígenes que nos den la base necesaria para poder así, introducirnos al tema en una forma total.

a) Asesoría.

La Academia de la Lengua nos dice que "asesor es aquella persona con conocimientos sobre una materia, que aconseja a un juez lego". Asesorar es, pues, dar consejo, y asesoramiento nos resulta un - sinónimo de consejo.

Los conceptos anteriores que nos da la Academia de la Lengua, en nuestros días sufren una cierta transformación, considerando que:

- Hace algunos años el término asesor se utilizaba en el idioma castellano exclusivamente en el medio jurídico.

- Actualmente, el término se utiliza en distintos medios - tanto por abogados como escritores, administradores, en la televisión, etc...

Es por esto importante fijar al lector que se introduzca - en esta tesis, que el sentido que se va a dar al término será ne tamente administrativo y específicamente, sobre organización. Efectivamente, al empezar las universidades y escuelas superiores de nuestro país a impartir la materia de administración, surgió un término usado entre los estudiosos de la administración, - que es la palabra "staff". Este es de origen inglés, y aunque - se ha tratado de castellanizarlo, ha resultado difícil debido - a que, su significado es bastante amplio. Algunas personas -

traducen staff como un servicio, otras como un soporte, personal, asesoría, auxilio, etc...

Para poder acercarnos a la traducción más exacta hay que recurrir al origen del término "staff". Este término tiene un antecedente militar, ya que en la época de Federico el Grande, Rey de Prusia (1712 - 1786), conocido por sus grandes hazañas guerreras y por ser hábil administrador, contribuyó a crear la grandeza de Prusia. Bajo su mandato se llevó a la práctica una idea en el ejército prusiano, que consistía en nombrarles a los altos comandantes — del ejército, ayudantes o asistentes, logrando con esto un auxilio a la persona en sí (comandantes) evitando que las relaciones de los altos oficiales del ejército prusiano no tuvieran ninguna fricción.

Sin embargo, la traducción más exacta del término staff es la de asesoría, ya que se da consejo a una persona que, por sus múltiples ocupaciones y falta de tiempo, no conoce a fondo sobre algún asunto en especial.

Podría decirse también que la idea más cercana es la de servicio, pero debido a que toda o casi toda la bibliografía especializada utiliza el término staff como asesoría o viceversa, opté por elegir la primera acepción, ya que servicio, después de asesoría es la más adecuada, puede considerarse como un objetivo, del cual — hablaremos después.

La asesoría es, por lo tanto, aquel grupo de personas que da — consejo sobre un tema determinado.

b) Proceso Administrativo.

Para hablar sobre organización, es necesario conocer el proceso administrativo. Pero, ¿En qué consiste este proceso?. ¿Dónde se da la organización?.

Todo profesionista y, en especial el Licenciado en Administración, dentro de sus operaciones normales de trabajo trata de llevar una cierta metodología. Sigue por lo tanto una secuencia que en muchos casos puede ser escrita o mental y que por sus estudios debe conocer y utilizar perfectamente un proceso administrativo, ya sea el de Terry, que es uno de los más divulgados y el cual divide en:

- a) Planenciaión
- b) Organización
- c) Ejecución
- d) Control

O la clasificación que nos da Koontz y O'Donnell, quienes la dividen en:

- a) Planeación
- b) Organización
- c) Integración
- d) Dirección
- e) Control

Y una de las clasificaciones que sus elementos mejor responden a las preguntas naturales del proceso:

- ¿ qué puede hacerse ?
- ¿ qué se va hacer ?
- ¿ cómo se va hacer ?
- ¿ con qué se va hacer ?
- ver que se haga
- ¿ cómo se ha realizado ?

es la que nos da el Licenciado Agustín Reyes Ponce, en la cual él incorpora la Previsión, siendo con ésta seis etapas que --

responden a las preguntas anteriores.

- a) Previsión. Responde a ¿ Qué puede hacerse ?
- b) Planeación. Responde a ¿ Qué se va hacer ?
- c) Organización. Responde a ¿ Cómo se va hacer ?
- d) Integración. Responde a ¿ Con qué se va hacer ?
- e) Dirección. Se refiere a "Ver que se haga"
- f) Control. Investiga ¿ Cómo se ha realizado ?

Tratando de resumir la contestación a la segunda pregunta que surgió en una forma natural, la organización depende del — proceso administrativo, como una parte al todo. Es decir que el proceso sin sus elementos o etapas, estaría incompleto.

El Licenciado Reyes Ponce nos dice al respecto " Seccionar el — proceso administrativo es prácticamente imposible y además irreal. En todo momento de la vida de una empresa, se dan, complementándose, influyéndose mutuamente e integrándose, los diversos aspectos de la administración.

c) Organización.

Dentro de las diversas definiciones que hay de organización tenemos la que nos da Terry y que dice: " Organización es 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 ".

Para Oliver Shelaon en su libro "filosoffa de la administración". Organización es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben ejecutar, con los elementos necesarios —

para su ejecución, de tal manera que las labores así ejecutadas sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles.

Urwick define a la organización como: la determinación de actividades que son necesarias para el desarrollo de un propósito o plan, y la ordenación en grupos de funciones que deben asignarse a determinados individuos.

Ernest Dale dice: Organización u organizar, es definir y agrupar las operaciones que deben desarrollarse en una empresa de tal suerte que la asignación de las mismas se haga en forma lógica y se logre máxima eficiencia en el desarrollo de las mismas.

d) Asesoría en Organización.

Por último, concluiremos definiendo lo que es asesoría en organización: Es el auxilio que se da al ejecutivo (director, gerente o jefe de departamento) para que logre una mayor eficiencia en la ejecución de su actividad y de sus subalternos, buscando cumplir las metas planeadas.

Podemos afirmar que en la práctica el asesor o el grupo de asesores en organización, tienen como tarea diaria, el estar tratando de lograr la mayor eficiencia posible en las actividades ya sean normales o especiales en las unidades de trabajo o en el individuo mismo.

II.-OBJETIVOS Y ACTIVIDADES DE LA ASESORIA EN ORGANIZACION.

Mientras más grande es la empresa, las funciones se complican, los procesos de trabajo tienden a multiplicarse y puede llegar un momento en que el caos impere. Esto es lógico, ya que una persona tiene una cierta capacidad para dirigir y controlar, pero cuando se sobrepasa este límite empieza el caos.

Lo mismo sucede con un jefe de línea, la empresa como cualquier organismo tiende a ser más grande, los ejecutivos o jefes se ven

en ciertos momentos saturados de trabajo. Es por este motivo que el jefe de línea se ve en la necesidad de delegar actividades, - descentralizando así las funciones y creando responsabilidades, y al mismo tiempo, se asesora o trata de contar con asesores o - consultores que le aconsejen acerca de diferentes aspectos, como son los jurídicos, contables, fiscales, etc...

El objetivo principal de la asesoría en organización, es suministrar asesoramiento y consejo especializado sobre organización a la dirección de la empresa cuando ésta lo requiera. Su misión es emitir opiniones autorizadas cuando se le pida, así como tener - informada a la dirección general sobre progresos o cuestiones in- teresantes producidas dentro de su campo.

Podemos resumir los objetivos, diciendo que:

- 1.- El asesor en organización aconseja sobre las jerar- quías; fija la autoridad y responsabilidades corres- pondientes a cada nivel.
- 2.- El asesor en organización aconseja sobre las funcio- nes, pues la diferenciación de operaciones trae con- sigo una división en las actividades para que sean más especializadas y por lo tanto, se logre mejor el fin general.
- 3.- El asesor en organización aconseja sobre las obli- gaciones, tanto de una persona como la de cada uni- dad de trabajo.

Entre las principales actividades que puede tener a su cargo la asesoría en organización y que generalmente en la práctica se - dan, tenemos las siguientes:

- . Reforma a la organización de los departamentos que integran la empresa, siempre y cuando sea necesaria, previa autorización de la autoridad lineal superior.

Hay que volver a recordar que aunque la organización dentro del aspecto estático, debe ser netamente dinámico para poderlo explicar mejor, diremos que lo que mas afecta a la organización es el tiempo, ya que puede quedar obsoleta en cortos periodos, debido a muchas causas (mejoramiento del proceso, nuevas unidades de trabajo etc...).

- . Determinar cuáles deben ser los grupos o unidades de trabajo que deben de existir en la empresa.
- . Asignación de funciones a las distintas unidades de trabajo y/o propuestas y coordinación de las actividades desarrolladas por éstas.

La asesoría en organización debe estructurar completamente aquellos grupos de personas que inician nuevas operaciones o actividades, procurando aclararles las dudas que puedan surgir, hasta que esas actividades sean normales.

- . Determinación de niveles de autoridad y áreas de responsabilidad, con base en las funciones asignadas.

En base a esta función integramos las cartas de organización.

- . Análisis y simplificación de métodos y procedimientos, así como control y vigilancia de la empresa en todas las fases de su organización.

- . Preparación de auditorías de formas utilizadas en los diferentes procesos para que, mediante un análisis, determinar

su aplicación y práctica.

Para esta función nos pueden servir bastante los diagramas de flujo tanto de documentos como de procesos.

- La asesoría en organización como departamento que no tiene autoridad lineal dentro de la organización, debe ser la encargada de integrar los informes de las actividades de los distintos departamentos, para poder así dar una opinión - mas imparcial.
- Análisis de los resultados obtenidos en los diversos procesos de trabajo, mediante la aplicación de estándares fijados y determinación de las causas que hayan originado alguna diferencia, sugiriendo las necesidades correctivas - necesarias para alcanzar la eficiencia requerida.
- Diseño y modificación de formas de control para los diferentes departamentos de la empresa.

Los jefes de departamento como los gerentes generales son los encargados de dirigir y controlar, en la forma en que los asesores en organización les faciliten esta tarea, y - así poderle dedicar mayor tiempo a otras funciones.

- Elaboración de trabajos estadísticos administrativos tendientes a lograr una adecuada programación de las labores de la empresa.
- Auxiliar en actividades a los departamentos cuando éstos - se ven insuficientes (ejemplo en trabajos especiales).

Las funciones de asesoramiento en organización es desde el consejo al jefe de línea de una unidad de trabajo, departamento, sección, hasta la investigación profunda y minuciosa, para saber una serie de circunstancias y obtener la - mayor información posible para facilitar la toma de decisiones adecuadas.

- . Servir a un departamento de línea (en nombre de dicho departamento), en algunas actividades técnicas, ya que el grupo de asesoría en organización es un departamento especializado.

IV.- TIPOS DE ASESORIA EN ORGANIZACION.

Encontramos que en la práctica y según la conveniencia, ya sea por índole económica, como de eficiencia de trabajo son necesarias dos tipos de asesoría: una interna y otra de tipo externo.

Decimos que es interna, porque el técnico o técnicos en organización están bajo la dirección y dependencia del director o gerente de la empresa a la cual prestan sus servicios.

Por lo que respecta a la externa, es aquel tipo de asesoría en organización dado por una persona o grupo de personas, capacitadas en este tipo de trabajo (sea despacho, consultoría, etc...), que no dependen de la empresa. Este tipo de relación se rige por el pago que se hace por el consejo o consulta que dan dichos asesores a la empresa.

Es importante considerar que al momento de formar una asesoría en organización debe de estar perfectamente organizada dentro de la empresa para poder conocer: sus funciones, objetivos, límites de autoridad y relaciones con otros departamentos y oficinas.

Es importante que la asesoría en organización esté establecida sobre una base adecuada, ya que si tiene una base falsa, su desempeño será débil e ineficaz.

Se espera de la asesoría en organización que conciba las necesidades, que cristalice los objetivos, formulen y desarrollen los planes, métodos y medios de control, sigan de cerca los resultados y tomen medidas apropiadas que fueran necesarias para asegurar que los fines perseguidos por la empresa sean realmente obtenidos.

a) interna.

Por lo general, la organización de la asesoría en organización dentro de la empresa no ofrece problemas especiales. Normalmente sus informes son elevados a la dirección general o al ejecutivo departamental interesado en el asunto. En casos específicos de algún trabajo relacionado a su labor suelen estar — los asesores en organización, disponibles para su consulta para cualquier ejecutivo o departamento interesado.

En todo tipo de asesoramiento interno, ya en asuntos jurídicos, técnicos, económicos, en organización etc..., encontramos asesores espontáneos, altamente interesados en ayudar y son estos, — los propios empleados, los obreros y en general el personal de la empresa.

Hay que tener presente también el principio que dice: "hay que reconocer al personal como asesor", esto sucede muy frecuentemente y mas en organización, ya que los empleados, obreros etc., son los que viven las situaciones. Un obrero, le puede indicar al técnico en organización, si el proceso es correcto o si adolece de fallas en alguna parte.

El obrero ó empleado debe ser orientado por el directivo o jefes superiores, indicándoles que su colaboración, siempre se tomará

en cuenta, es muy común de encontrar este tipo de asesores internos y se le conoce con el nombre de asesores espontáneos.

b) Externa.

La asesoría en organización externa llamada en muchos casos consultoría en organización, se distingue de la interna, en que únicamente se les contrata para un trabajo determinado, y al — concluir éste, la relación se termina.

El consultor externo en organización, es una persona que se considera capacitada, por sus conocimientos y servicios prestados a otra u otras empresas, y que van formando un cúmulo de expe—riencias. Es un gran observador, valorador y reconocedor de los conocimientos y habilidades de cada persona, que laboran en una empresa, tiene el deber de hacer ver al director con qué elementos cuenta para el mejor aprovechamiento de sus subordinados; — así mismo, el consultor externo podrá planear cuál técnica en — organización se necesita para llevarse a cabo en el futuro.

Otro de los medios de consulta en organización externa, la en—contramos en los gerentes o ejecutivos de empresas similares, — que se intercambian opiniones. Aunque no es muy común en Méxi—co, se llega a dar.

Harold Butler expresa: "Una de las características más sorpren—dentes de la vida industrial americana es la libertad con la que los gerente y patrones de grandes negociaciones comparan notas, cambian experiencias y se benefician con las equivocaciones y — los aciertos de unos y otros. La franqueza con que se discuten sus propios métodos y la buena voluntad con que se aceptan crif—

ticas sobre sus ideas, son sin duda factores importantes de su éxito".

V.- CONCLUSION.

Partimos del término asesor, aclarando que el sentido que se va a dar al término será administrativo y específicamente, sobre organización. Nos llega del idioma inglés la palabra "staff", que significa ayudar o asistir a una persona, tiene esta palabra antecedentes militares (en la época de Federico el Grande), la cual dió origen a nombrar a los altos jefes militares, ayudantes o asistentes que los auxiliaran en su trabajo.

La Organización es uno de los elementos del proceso administrativo. Responde la Organización a la pregunta natural de ¿ cómo se va hacer ?. Hay que tener presente que el proceso administrativo siempre lleva una misma secuencia y que nos sirve, tanto para un problema complicado como para cualquier actividad sencilla.

Resumiendo lo que es Asesoría en Organización, encontramos que es el auxilio que se da al ejecutivo de línea, en lo concerniente a las diversas actividades, ya sean de individuos o unidades, para lograr con esto la mayor eficiencia en su ejecución y lograr los fines propuestos.

Entre los objetivos principales de la Asesoría en Organización están la de servir y ayudar (aconsejar) sobre: a) jerarquías; b) funciones; c) obligaciones.

Ahora bien, dentro de su trabajo normal encontramos ciertas acti-

vidades como son: reformas a la organización; niveles de autoridad; auditorías administrativas; análisis y simplificación de métodos y procedimientos.

Encontramos en la empresa dos tipos de asesoría: a) interna (dependencia del patrón de la empresa); b) externa (dependencia únicamente por el servicio contratado).

CAPITULO SEGUNDO

GUIA GENERAL PARA ELABORAR MANUALES EN ORGANIZACION.

I.- INTRODUCCION.

Los manuales en organización son una de las herramientas más eficaces para evitar la dualidad de mando y dirección, confusión del personal en cuanto a sus jefes y subordinados, ayuda a situar al personal dentro de la empresa, señala el tipo de autoridad que existe, así como los canales de comunicación que hay dentro de la empresa.

El manual nos sirve también para evitar problemas en el correcto desempeño de las actividades de todos los empleados y trabajadores. Tratar de realizar un manual de organización requiere, no sólo de buena voluntad por quien lo trate de hacer, sino del mayor conocimiento posible que se tenga sobre lo que es un manual y para qué sirve.

La guía general trata no sólo de aportar la teoría referente o acerca del manual en organización, sino que va más allá de ese objetivo indicando la mejor forma de realizarlo, para alcanzar la máxima utilidad que se le pueda obtener al manual.

La guía la puede utilizar tanto el profesionista (Licenciado en Administración, Contador, etc...), como la persona empírica, sin conocimientos teóricos sobre administración, pero con alta experiencia en puestos ejecutivos como gerentes, jefes, necesitados de herramientas para organizar al personal a su cargo.

Se consideran seis puntos necesarios para elaborar una guía general de manuales en organización, que son:

--- Definición.

-a) Tipos de manuales

--- Utilización.

--- Formulación.

-a) Análisis y valuación de puestos

-b) La técnica más adecuada

--- Contenido de un manual tipo. "Departamental"

--- Objetivos que persigue el manual en organización

II.- DEFINICIONES:

Tratar de recopilar la información completa sobre lo que se ha escrito de los manuales de organización, equivaldría a ocuparse durante toda esta tesis de mencionar lo dicho por un solo autor o a llenarla exclusivamente de definiciones.

Podrán bastar algunos autores para dar idea de lo que es el manual en organización.

Ernest Dale define el manual de organización como "una guía autorizada de la organización de una empresa".

José Antonio Fernández Arenas dice: "los manuales de organización representan el análisis de las gráficas o cuadros sintéticos de la organización".

Es necesario agregar que estas gráficas de organización o cuadros sintéticos son la reunión de los elementos más necesarios para poder lograr una buena administración.

Victor Lazzaro en su libro "sistemas y procedimientos" dice: - "el manual en organización es aquel donde se tiene la tarea de organizar, delegar, supervisar y vitalizar".

De las definiciones anteriores podemos darnos cuenta de la importancia de un manual en organización, dentro de una empresa y obtenerse una cuarta definición que sería: "el manual de organización representa la concentración del proceso administrativo".

El manual de organización debe de incluir en forma escrita todo el proceso administrativo; algunos autores indican que debe de llevar un prólogo para que entusiasme al lector o a perso-

nas que intervienen en su revision o aún en su elaboración, pero más que un prólogo debemos incluir el historial de la empresa. Se hace mención que del proceso administrativo integrado resulta el manual de organización; es de suponer que los dirigentes de la empresa cuentan con los elementos necesarios para formularlo, pero unos podrán elaborarlo más extensamente que otros, según la necesidad de su empresa.

El manual en organización será entonces aquella codificación en donde se encuentran todas las funciones y sub-funciones; donde se pueden observar los objetivos, consultar las políticas y conocer los sistemas y procedimientos para tomar decisiones acertadas.

Un autor de renombre especifica como necesario un manual para cada función: así tiene manuales de producción, de ventas, finanzas, etc... reuniendo las partes integrales de los manuales de los archivos donde se encuentran boletines editados sobre procedimientos de fabricación, etc... pero la parte más importante para el autor es que el manual es lo más adecuado para la comunicación.

Otro autor menciona que el preparar adecuadamente el manual ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto y permite conocer las relaciones con los demás puestos de la organización.

Las empresas progresistas han llegado a considerar sus estructuras organizativas, planeamiento de políticas y práctica de procedimientos, simplemente como elementos de administración que deben cambiar tan a menudo como se requiera para capitali-

zar nuevas oportunidades de negocio.

La organización en su parte dinámica debe tener su planteamiento flexible, ya que algo que hoy es necesario mañana deja de serlo. Por todo lo expuesto anteriormente, esta tesis pretende reunir esos datos como ayuda y base en la formulación de un manual de organización, o sea mostrar las herramientas necesarias para lograr una buena administración, no pretendiendo que sean las obligatorias, ni siquiera las indispensables, pues bien puede prescindirse de alguna de ellas o aumentarlas según el fin que se persigue. La guía tampoco busca que los pasos sean idénticos en la formulación del manual para todas las empresas, sino simplemente trata de dar una idea de dónde partir para lograr un buen manual.

a) tipos de manuales.

Los manuales pueden ser de diversos tipos según sea el alcance que se pretende cubrir, de esta forma se pueden dividir:

- 1.- Generales.
- 2.- Departamentales.
- 3.- Individuales.

Como su nombre lo establece, los generales son los que cubren el área total de comunicación en la empresa; estos manuales indican las funciones de todos y cada uno de los elementos enlazados entre sí, ligados a su vez con todos los departamentos de la compañía.

Los Departamentales son los manuales específicos dentro de la empresa y generales dentro de su departamento.

Los Individuales son específicos al puesto en cuestión, de que se trate, más que nada tendría en realidad una carta de descripción del método o análisis del mismo, indicando los datos generales, - las funciones genéricas y específicas, la responsabilidad del mismo, etc...

La base que se pretende dar con la tesis es una guía para formar un manual en organización de tipo general, teniendo, si se desea, varias copias del mismo para consulta de quien lo necesite en la empresa. Generalmente el manual se presenta en carpetas de hojas sustituibles, con el objeto de que si surge algún cambio en la organización poderlo suprimir, reemplazar o hacer la corrección - que sea necesaria.

Se hace también en hojas sustituibles, porque se tiene en mente que el manual debe estar al día, en todo el contenido de su información.

III.- UTILIZACION.

Como ya he indicado el manual es una de las principales herramientas para la asesoría en organización, ya que a través del manual el asesor se pone directamente en contacto con la labor que realizan los empleados y los trabajadores, de cualquier departamento o unidad de trabajo, por otro lado, el manual sirve como herramienta de adiestramiento al personal de nuevo ingreso, que en muchos casos no sabe de lo que están realizando las demás personas a su alrededor, ni de la importancia de su propia actividad por muy sencilla que esta sea. Lo indica también al nuevo personal, con quien debe acudir en caso de alguna duda o problema, siendo el manual una buena guía para estos casos.

El manual tiene gran utilidad para el técnico en organización, para tener constantemente actualizados los procesos de trabajo y los sistemas de control existentes.

Las ventajas del manual se obtienen desde su preparación o revisión. El comité, equipo o personas expertas que preparan o ayudan en el manual, adquieren un conocimiento más íntimo de la empresa. Por consiguiente, el manual es una concentración de normas de conducta que sirven de guía para alcanzar los ideales, metas u objetivos y para que sea más fácil y acertada la toma de decisiones cuando se afronta algún problema, y no tomar por no tenerlo presente, caminos equivocados que puedan retrasar las metas.

Siempre se considera a la empresa como algo que se crea, que se dirige a metas, fijando para ello políticas, sistemas y procedi-

mientos para que sirvan de directrices en el camino; todo lo anterior muestra sin lugar a dudas, que todo manual en organización es útil, ya que es la herramienta clave de todo dirigente en la coordinación de esfuerzos.

IV.- FORMULACION.

Dado que el manual en organización es el instrumento más importante para delinear las actividades de la empresa, es necesario formularlo de manera correcta, muchos de los datos que habrá que recopilar serán obtenibles por medio de entrevistas, por lo que se menciona a continuación los principios indispensables de la entrevista, y son:

"Principios de la Entrevista"

- a).- Obtener información.
- b).- Proporcionar información.
- c).- Ganar un amigo.

Todo ello en la medida prudente necesaria.

La formulación consiste en primer término en plantear el problema y esto se lleva a cabo por un especialista o bien por un comité o grupo nombrado para tal fin, o efectuar la combinación del especialista y el grupo, y nombrar al primero coordinador del segundo, en la inteligencia de que lo mejor será que el grupo esté integrado por personal de la empresa (asesoría interna), para que -

consideren que el trabajo a desarrollar va a ser creado por ellos, en el medio en que están acostumbrados a desenvolverse, puesto que de este modo, tomarán con entusiasmo su labor y podrán conseguirse el objetivo fijado.

Se considera el manual en organización como instrumento genérico - de la dirección, estando integrado por elementos específicos. Así el manual de organización que se propone será el siguiente:

1.-EL MANUAL DE ORGANIZACION

- 1.- Los objetivos y políticas de la empresa.
- 2.- Análisis y valuación de puestos.
- 3.- Gráficas y responsabilidad lineal.
- 4.- Organigramas.

2.- MANUAL DE TRABAJO

- 1.- Sistemas de trabajo.
- 2.- Procedimientos y métodos de trabajo.

3.- LOS GRAFICOS DE PROCESO

- 1.- Antecedentes.
- 2.- Diagramas de proceso.
- 3.- Diagramas de las operaciones del proceso.
- 4.- Diagramas del análisis del proceso.
- 5.- Diagramas del operario en el proceso
- 6.- Diagramas de recorrido.
- 7.- Estudio de carga de máquinas.

Esto es lo que se propone como contenido ideal para el manual de -

organización integral; pero se vuelve a repetir que sólo se pretende dar una base, o guía, para elaborar un manual que a la vez de práctico sea real, pudiendo hacer los cambios que se juzguen necesarios según sea el objetivo que se persiga.

a).- Análisis y Valuación de Puestos:

Se puede definir el análisis de trabajo como el procedimiento mediante el cual, los hechos con respecto a cada trabajo se descubren y observan sistemáticamente, es el método de estudio que va de lo compuesto a lo sencillo, para lo cual se descompone cada puesto en sus partes integrantes: Operaciones, calidades, responsabilidades y condiciones de trabajo.

El análisis de puestos, responde a una urgente necesidad de la empresa, para organizar eficazmente los trabajos de ésta, ya que es indispensable conocer con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien.

Para enfocar debidamente al estudio de análisis de puestos, se explicará primeramente lo que es el puesto: "puesto es el conjunto de operaciones, calidades, responsabilidades y condiciones que forman una verdad de trabajo, específica e impersonal.

Los análisis de puestos sirven para elaborar los manuales de organización (generales y departamentales), para dar información correcta a las autoridades superiores, jefes inmediatos supervisores, trabajadoras, etc..., el análisis crea un buen sistema de sueldos y salarios e incentivos.

b).- La Técnica más Adecuada.

Por lo enunciado anteriormente, se aclara que la obtención de los datos relativos a cada puesto son por medio de CUESTIONARIOS, que a su vez son llenados de diferentes formas y que son:

- 1.- Llenados por cada empleado.
- 2.- Llenados por cada jefe, con la asistencia del empleado.
- 3.- Llenados por el analista, con la asistencia del empleado.
- 4.- Llenados por el analista, con la asistencia del jefe departamental.
- 5.- Llenados en forma combinada.

A los anteriores métodos se puede complementar con la observación directa en el puesto de trabajo, aún tomando tiempo de labor, forma mediante la cual sabremos si el puesto en cuestión está o no sobre cargado.

En realidad el método combinado podrá ser la forma más favorable para alcanzar resultados satisfactorios.

Es indiscutible que las personas que van a levantar el manual requieren de una especial preparación y conocimientos específicos, ya que su objetividad dará la pauta para una exactitud en los resultados.

El cuestionario ideal para levantar no sólo manuales de organización, sino también análisis de puestos es el llamado "Análisis de Labores". Los análisis de puestos en machotes o cuestionarios, pueden ir de lo sencillo a lo más compuesto, dependiendo el objetivo a que se requiera llegar. Si se desean conocer las funciones propias de determinado puesto bastará enunciar un encabezado que

informe sobre datos generales, y el listado de sus actividades, pero si se desea elaborarlo en forma más completa, se incluirán más datos generales.

Las labores las dividiremos en descripción genérica y específica, incluyendo después el estado de los factores y sub-factores necesarios para valuar el puesto, destacando la semeblanza del trabajo, importancia y significación.

" ANALISIS DE LABORES "

Fecha: _____

- 1.- Nombre del Puesto: _____
- 2.- ¿ Cual otro nombre suele dársele al puesto ? _____
- 3.- Hay en la empresa otros puestos semejantes: SI () NO ()
- 4.- ¿ Cuales son y en qué son diferentes a éste ? _____

- 5.- ¿ Dónde está ubicado el puesto que se está analizando ? _____

- 6.- ¿ Quién es el jefe inmediato ? _____
- 7.- ¿ Cuántos y quiénes son las personas a sus órdenes ? _____

- 8.- ¿ A qué otros funcionarios o jefes, informa acerca de las actividades a su cargo ? _____

9.- ¿ De qué información se trata ? _____

10.- Si tiene trato con personas ajenas a la empresa, como provee-
dores, clientes, etc..., indique quiénes son: _____

11.- ¿ Cúal es su jornada normal de trabajo ? De ____ a; y de ____
a ____ de lunes a viernes; los sábados: _____

12.- Cúal es su hora de descanso o para tomar alimentos: _____

DESCRIPCION GENERICA :

En este apartado deseamos obtener una idea muy general del conte-
nido esencial del puesto que se estudia: _____

DESCRIPCION ESPECIFICA:

En las hojas siguientes vamos a tratar de obtener una descripción
muy detallada de las obligaciones que tiene el puesto de trabajo.
Se trata simplemente de conocer la importancia del puesto, sin --
tomar en consideración a la persona que lo desempeña.

Para empezar, en seguida hay que tratar de hacer una lista que comprenda el total de las funciones u ocupaciones que están a cargo - del puesto; prefiriendo hacer dicha lista en orden de realización, poniendo números a cada función o actividad, buscando una secuencia lógica.

I.- Actividad Diaria y Constantes:

(anotar sólo las que ocupen media hora o más, y que se den todos los días, una o varias veces al día; por ejemplo, hacer los depósitos al banco, llevar recados, producir fichas de diarios, etc...)

II.- Actividades Periódicas:

(sírvasse anotar aquellas actividades que no son diarias ni constantes, sino que se repiten a intervalos regulares tales como; reportes semanales, mensuales, anuales, etc., tales como los estados de contabilidad).

III.- Actividades Eventuales:

(aquellas que sólo se presentan en ciertas circunstancias o a intervalos muy irregulares; Vg: cambiar cintas a la máquina de escribir; rectificar datos en el archivo, auxiliar en las labores de otro departamento, etc...) _____

IV.- Otras Obligaciones o Responsabilidades:

(son todas aquellas que no hayan quedado comprendidas en los tres grupos anteriores, sírvase anotarlas en seguida). _____

Con todo lo anterior, ya tenemos una semblanza del trabajo que tiene el puesto a su cargo. Necesitamos ahora conocer su importancia y significación respecto de los demás puestos que existen en la empresa; para ello, hay que considerar con detenimiento los apartados que siguen, y luego de pensarlo muy bien, señalar con "X" el grupo que usted crea que representa mejor la situación de su puesto, tratando de ser lo más exacto posible, gracias.

1.- INSTRUCCION : Piense usted por favor, en los conocimientos generales y especializados que se necesitan para desempeñar el trabajo que tiene a su cargo, o puesto y diga :

- _____ 1) Basta con saber leer, escribir, sumar y restar números enteros.
- _____ 2) Requiere haber terminado la instrucción primaria, la secundaria, o por lo menos un año de estudios comerciales (contabilidad o taquimecanografía).
- _____ 3) Es necesario tener la instrucción primaria, la secundaria, o por lo menos un año de estudios comerciales.
- _____ 4) Es indispensable haber realizado estudios de comercio y administrativos de gran amplitud o equivalentes a una carrera profesional.

DETALLE: de los conocimientos que se consideran necesarios.

- _____ Leer.
- _____ Escribir con claridad.
- _____ Operaciones aritméticas, fundamentales.
- _____ Operaciones de cálculo mercantil.
- _____ Cálculo matemático o estadístico.
- _____ Contabilidad elemental.
- _____ Dibujo.
- _____ Publicidad.
- _____ Tarifas especiales.
- _____ Trámites con oficinas públicas.
- _____ Profesionistas en derecho administrativo.

- _____ Mecanografía.
- _____ Taquígrafía.
- _____ Manejo de archivos.
- _____ Manejo de sumadoras.
- _____ Manejo de máquinas de contabilidad.
- _____ Manejo de calculadoras.
- _____ Manejo de autos o camiones.
- _____ Manejo de máquinas I.B.M.
- _____ Otros: _____
- _____
- _____

2.- EXPERIENCIA: trate de recordar si fue o no indispensable, para poder trabajar con la compañía haber tenido alguna experiencia en el trabajo. No se trata de saber la experiencia que usted tenía, sino simplemente si le sirvió o no en su actual empleo.

Supuestos los conocimientos básicos para poder desempeñar el puesto, se pretende determinar el tiempo necesario que para dominar — dicho puesto debe estar trabajando la persona que lo ocupe:

- _____ 1) no hace falta más que un mes.
- _____ 2) es necesario más de un mes pero menos de tres meses.
- _____ 3) más de tres meses pero menos de seis meses.
- _____ 4) más de seis meses.

3.- INICIATIVA: Pense en la amplitud con que hay que emplear su criterio o el propio juicio, para tomar decisiones en su trabajo:

- _____ 1) Se requiere habilidad solamente para interpretar las órdenes recibidas y ejecutarlas convenientemente, en condiciones normales de trabajo.
- _____ 2) Se requiere iniciativa para poder resolver algunos - problemas sencillos que se presentan eventualmente - en el trabajo.
- _____ 3) Se requiere iniciativa para resolver problemas sencillos, que se presentan constantemente en el trabajo.
- _____ 4) Se requiere mucho juicio para poder resolver problemas difíciles y de trascendencia, que se presentan - en el trabajo.

4.- ESFUERZO FISICO: Estar siempre sentado ante la máquina de escribir, llevar y traer recados, transportar bultos de correspondencia o archivo, etc... significa un esfuerzo físico, cuya continuidad e intensidad, trataremos ahora de establecer.

- _____ 1) El trabajo exige muy poco esfuerzo, pues es bastante variado y sólo se realizan operaciones corrientes en un puesto de esta naturaleza.
- _____ 2) El trabajo requiere un esfuerzo físico bastante intenso, pues las operaciones se repiten con mucha - frecuencia.
- _____ 3) Se realizan esfuerzos físicos intensos, pero no de manera constante.
- _____ 4) El trabajo exige esfuerzo físico intenso y constante por razón del puesto.

DETALLE: de las máquinas utilizadas.

- _____ máquinas de escribir.
- _____ máquinas de copiar, duplicador, mimeógrafo, etc.
- _____ máquina protectora de documentos.
- _____ máquina de sumar.
- _____ máquina de calcular.
- _____ máquina I.B.M.
- _____ máquina franqueadora.
- _____ máquina de contabilidad.
- _____ dictáfono.
- _____ otras. _____
- _____
- _____

Diga el estado en que se encuentra el equipo o máquina que usa:

- 1.- Perfecto _____
- 2.- En buen estado _____
- 3.- En estado regular _____
- 4.- En estado deplorable _____

Diga la frecuencia con que usa dicho equipo: (los porcentajes sirven para indicarle, más o menos la proporción de su tiempo de trabajo que ocupe el equipo).

- 1.- Poco (10 %) _____

- 2.- Frecuente (25 %) _____
- 3.- Repetido (50 %) _____
- 4.- Constante (más del 50%) _____

5.- ESFUERZO MENTAL Y/O VISUAL: nos referimos a la intensidad y, principalmente, a la continuidad del esfuerzo de concentración y de atención que se requiere, o al cuidado y esmero que debe ponerse en el trabajo, para evitar perjuicios de todo orden.

- _____ 1).- Sólo se requiere la atención normal que debe ponerse en todo trabajo.
- _____ 2).- Requiere mucha atención, pero sólo durante periodos cortos; por ejemplo al cobrar dinero en efectivo; - al recibir instrucciones, etc...
- _____ 3).- Se requiere que se ponga atención intensa en periodos regulares, por ejemplo al verificar cantidades o condiciones, medidas, etc...
- _____ 4).- Se requiere una atención constante intensa y sostenida por la delicadeza de los asuntos que se controlan en el puesto y el peligro que existe de cometer errores de trascendencia.

6.- RESPONSABILIDADES EN VALORES: no obstante el cuidado habitual que pongamos en el manejo de bienes, equipo, valores, etc..., no podemos evitar que puedan perderse, dañarse o inutilizarse; por ello tratamos de puntualizar, en el caso de que algo pudiera ocurrir en su puesto, cuanto costaría a la empresa en efectivo, tal eventualidad (diga usted en que consisten los perjuicios).

_____ 1).- Los perjuicios no son de mayor importancia, pueden ascender cuando mucho a \$ 50.00

_____ 2).- Los perjuicios pueden ser de más de \$ 50.00 pero no superiores de \$ 500.00

_____ 3).- Los perjuicios pueden llegar hasta \$ 1,000.00

_____ 4).- Los perjuicios pueden ser de más de \$ 1,000.00; poner un ejemplo del perjuicio máximo que se puede presentar:

7.- RESPONSABILIDADES EN EL TRATO CON EL PUBLICO: toda empresa es el resultado del patrocinio de sus clientes, pero por la gran susceptibilidad de éstos es fácil originar perjuicios a la empresa, por ligeras indiscreciones o malos modos en el desempeño del puesto, en este caso tratemos de estimar lo que ello podría significar para la empresa.

_____ 1).- No tiene el puesto ningún contacto con el público.

_____ 2).- Pueden causarse daños a la empresa, por indiscreciones o falsas informaciones.

- _____ 3).- Pueden causarse pequeños resentimientos, por falta de atención a clientes o proveedores.
- _____ 4).- Pueden causarse muy graves daños a la empresa, inclusive la pérdida de negocios, por falta de tacto, o de discreción, de educación, etc..., ya que su función es, precisamente, tratar con el público.

8.- RESPONSABILIDAD EN TRAMITES Y PROCESOS: Hay veces que un error, por pequeño que parezca, es causa de que la empresa tenga que gastar, perder o dejar de ganar algunas sumas de dinero, por ejemplo: cobrando menos, pagando de más, oubriendo multas o sanciones en efectivo por falta de cumplimiento de algunos trámites, etc...Eso es lo que tratamos de valorizar como sigue:

- _____ 1).- El perjuicio es muy poco probable y no sería mayor de \$ 100.00
 - _____ 2).- El perjuicio existe y podría llegar a ser hasta de \$ 1,000.00
 - _____ 3).- El perjuicio podría ser mayor de \$ 1.000.00, pero menor de \$ 5,000.00
 - _____ 4).- El perjuicio puede llegar a ser mayor de \$ 5,000.00
- Poner un ejemplo del perjuicio máximo que se puede presentar:

9.- RESPONSABILIDAD POR TRABAJO DE OTROS: Se trata de establecer - la extensión de los deberes de supervisión y control, en razón de los subordinados que dependan del titular del puesto, como sigue:

- _____ 1).- Sólo es responsable de su propio trabajo.
- _____ 2).- Tiene de uno a tres subordinados.
- _____ 3).- Tiene de cuatro a diez subordinados.
- _____ 4).- Tiene más de diez subordinados.

10.- AMBIENTE DE TRABAJO: Por último, tratamos de resumir las condiciones generales en que se desenvuelve el personal durante el tiempo que permanece en su puesto, dedicado a las labores de su cargo.

- _____ 1).- _____

- _____ 2).- _____

- _____ 3).- _____

- _____ 4).- _____

CONDICIONES.

EDAD: de _____ a _____ años.

SEXO: hombre () mujer ()

ESTADO CIVIL: soltero () casado ()

EDUCACION MINIMA: Primaria () Secundaria () Preparatoria ()

O EQUIVALENTE: Comercio () Taquimecanografia () Dibujo ()

PROFESIONAL DE: _____
(o pasante)

IDIOMAS: _____

Dominar () Entender ()

OBSERVACIONES QUE CONSIDERE PERTINENTES EN RELACION CON TODO LO ANTERIOR.

¿ Cómo podría usted trabajar mejor ?

Con el modelo anterior se da perfecta cuenta de lo completo que puede ser la elaboración de un manual de una empresa. Se puede, aún ampliarlo más, a satisfacción, agregando factores y adaptando la explicación de ellos a las necesidades de la empresa.

Generalmente se utiliza el modelo anterior, tal como se presenta, poniendo únicamente al personal en antecedentes para que lo apruebe y así cooperar a realizar el estudio.

V.- CONTENIDO DE UN MANUAL TIPO. "DEPARTAMENTAL".

En el contenido del manual tipo se indican once apartados, cada uno con una pequeña explicación del asunto a tratar en cada inciso. Hay que volver hacer la aclaración de que siendo una guía el manual puede variar según las necesidades de la empresa - en más o en menos, los incisos son:

- I.- INTRODUCCION
- II.- OBJETIVOS
- III.- POLITICAS GENERALES
- IV.- CARTA DE ORGANIZACION DEL DEPARTAMENTO
- V.- DIRECTORIO
- VI.- CUADRO DE FUNCIONES GENERICAS
- VII.- DESCRIPCION DE LOS PUESTOS
- VIII.- PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO (INSTRUCTIVOS)
- IX.- DIAGRAMAS DE FIUJO
- X.- CATALOGO DE FORMAS
- XI.- TERMINOLOGIA EMPLEADA

DESCRIPCION

I.- Introducción.-

En este punto se trata de dar al lector una idea de los beneficios que puede obtener con el uso del manual. Puede también servir para dar a conocer la historia del departamento y su trayectoria, a fin de que comprenda con mayor facilidad los demás puntos del manual.

II.- Objetivos.-

Se especifican las metas que se han fijado en la Dirección y en el departamento, mismos que orientan las actividades del mismo.

III.- Políticas Generales.-

Se fijan las normas que regulan, orientan y restringen los criterios y actividades del personal para alcanzar los objetivos del departamento.

IV.- Carta de Organización del Departamento.-

Dá una idea exacta sobre los canales de comunicación, funcionamiento y estructura del Departamento.

V.- Directorio.-

Se presenta en orden jerárquico de puestos, el nombre de -

las personas que integran el departamento.

VI.- Cuadro de Funciones Genéricas.-

Se expone en forma general pero jerarquizadas por puestos, - las funciones que realiza el departamento.

VII.- Descripción de los puestos.-

Se especifican brevemente las actividades más características de los puestos, que sirvan para definirlos sin entrar a detalle. También se fijan en terminos generales sus responsabilidades.

VIII.- Procedimientos de trabajo (Instructivos).-

Se describen cronológicamente paso por paso los métodos de trabajo de cada proceso existente en el departamento.

IX.- Diagramas de flujo.-

Muestran en forma gráfica y secuencial las distintas operaciones descritas en el punto anterior.

X.- Catálogo de Formas.-

Es un compendio de todos los machotes que se utilizan en los

procesos de trabajo del departamento que pueden servir para control, informes o de herramienta de trabajo.

XI.- Terminología Empleada.-

Debido a que en ocasiones se utilizan palabras con un significado específico sea técnico o simple argot de trabajo, es necesario dar una definición o explicación que indique al lector el sentido de la palabra utilizada.

VI.- OBJETIVOS QUE PERSIGUE EL MANUAL EN ORGANIZACION.

- 1.-Dar a conocer las funciones de la empresa, así como las del departamento, oficinas, secciones, grupos que la componen.
- 2.-Precisar las obligaciones y responsabilidades de todo el personal.
- 3.-Evitar que existan duplicidades en los trabajos y establecer uniformidad en los mismos.
- 4.-Ayudar al adiestramiento del personal de nuevo ingreso.
- 5.-Mantener informado al personal respecto a los cambios que se operen en la organización y en las funciones del departamento.
- 6.-Servir como material de consulta en las distintas unidades de trabajo.
- 7.-Ejercer por este medio un control administrativo permanente, sobre los distintos sistemas y procedimientos de trabajo.
- 8.-Motivar a los empleados a realizar sus labores bajo los lineamientos marcados por la dirección.
- 9.-Facilitar el establecimiento de nuevas unidades de trabajo.
- 10.-Conservar u preservar las experiencias de la organización.

CAPITULO TERCERO

GUIA GENERAL PARA ELABORAR INSTRUCTIVOS DE TRABAJO.

I.- INTRODUCCION.

La guía General para la elaboración de Instructivos, trata - de satisfacer la necesidad que existe en cualquier organización, de la realización de los Instructivos de trabajo que a través de disposiciones técnicas y explicativas sirvan para el correcto - cumplimiento de actividades.

La guía, se escribe generalmente para uso de los jefes de oficina, si acaso jefes de sección o de grupo, quienes serán los encargados de redactar los instructivos correspondientes de cada - uno de los tipos de actividad que se ejecuten bajo su coordinación.

De este modo se concideran seis puntos fundamentales para elaborar Instructivos de trabajo:

- Definición.
- Finalidades que se persiguen.
- Técnicas de redacción.
- Presentación y formato.
- Utilización.

Con la técnica de redacción, hay que tomar en cuenta que hay que realizar una exposición elemental, que no se pretende hacer ningún desarrollo gramatical docente, pues su objeto como el de los demás puntos, consiste en señalar normas generales, que se precisan para la elaboración uniforme de Instructivos.

Más aún se recomienda, para lograr los mejores resultados en los fines que se persiguen al elaborar un Instructivo; consultar en lo indispensable una Gramática así como un Diccionario en Español.

Se trata de lograr con esto, que el trabajo llenará el fin que persigue; proporcionar una guía general para elaborar Instructivos con el propósito de que sean encausados hacia la sencillez y uniformidad.

II.- DEFINICION.

Para los fines de esta guía general, Instructivo es un conjunto de disposiciones técnicas y explicativas para el cumplimiento de las diversas actividades que se desarrollan.

El Instructivo tiene la función de instruir, de enseñar, de formalizar y dar a conocer al personal, el estado que guarda un proceso de trabajo, determinado conforme a las reglas y prácticas expedidas hasta la fecha.

En resumen, un Instructivo es la comunicación sistemática de las ideas o conocimientos establecidos y predominados para un fin determinado.

III.- FINALIDADES QUE PERSIGUE.

Todo Instructivo, persigue la finalidad concreta de adiestrar al personal en la práctica diaria del trabajo, uniformando el criterio mediante el señalamiento de la técnica y procedimiento, a tal grado que no quede duda sobre el tema que trató, salvo excepciones imprevisibles.

El tema de un Instructivo de trabajo, puede tratar de cualquiera de los pasos de un procedimiento o proceso que se realiza en alguna unidad de trabajo.

El Instructivo puede indicarnos tanto los pasos que sigue un do-

cumento, como un proceso de producción.

El Instructivo debe ajustarse, sin exageraciones, al tema, ya — que podríamos caer en condiciones impropias de trabajo, pues no son de ningún modo, un medio útil de referencia para el trabajo. Al manejar los detalles rutinarios, el Instructivo debe señalar los medios mecánicos que registren los aspectos más importantes de determinados tipos de actividad.

IV.- TECNICAS DE REDACCION.

El conjunto de procedimientos que sirven para exponer por escrito las prácticas ajustadas a normas ó fórmulas convencionales establecidas por el uso, es definido como técnica de redacción. Sobre esta base pueden señalarse los procedimientos que seguiría una técnica para redactar Instructivos de trabajo, mediante los — siguientes pasos:

- 1.- Establecimiento del tema.
- 2.- Recopilación de material, fuentes.
 - a) Declaraciones y documentos.
 - b) Instructivos anteriores.
 - c) Memoranda.
 - d) Resoluciones.
 - e) Opiniones diversas.
- 3.- Características del personal al cual se le da el Instructivo.
 - a) Nivel cultural.
 - b) Grado de especialización.
 - c) Tendencia en función del trabajo.

4.- Redacción convencional.

a) Contenido.

- Introducción.
- Desarrollo y descripción.
- Generalidades.
- Anexos.

b) Forma.

- Párrafo corto.
- Expresión y estilo sencillo.
- Puntuación.

Establecimiento del tema:

Para el establecimiento del tema no se ofrece otro problema sino el que fijan los límites determinados, en contenido y número, — por el tipo de operación o actividad.

Podemos mencionar algunas operaciones, como vía de ejemplo: Proceso de galvanización; Montaje de carrocerías; Torneado de piezas. Recopilación de material. Fuentes.

La elaboración de un instructivo se hace más fácil, si contamos con antecedentes, de esa manera se evita incurrir en repeticiones innecesarias. Es el momento en que todas las resoluciones, memoranda e instructivos expedidos sobre el tema pueden utilizarse.

De igual manera, es conveniente tomar en cuenta las diversas opiniones de los elementos más significados en su nivel y especialización, de quienes tengan que intervenir en la ejecución del trabajo tema del instructivo.

En conjunto el análisis del material permite formarse una idea de la posible elaboración del Instructivo de Trabajo.

Características del personal:

Antes y durante la redacción del Instructivo una consideración — que no hay que perder de vista, son las características del personal a quien va dirigido, sobre todo en lo que se refiere al ni vel cultural, al grado de especialización y a la tendencia en — función del trabajo.

En nuestro medio, el nivel cultural predominante entre los empleados no es otro sino el requerido de 6° año de primaria; así mismo, el grado de especialización depende, hasta cierto punto, del mayor o menor tiempo que los empleados tengan trabajando en un — mismo tipo de actividad.

2122

V.- UTILIZACION.

El Instructivo es un instrumento de trabajo de uso constante, sin embargo se puede asegurar que cumple su principal finalidad, el adiestramiento, una vez estudiado por los empleados.

Así es, como la utilización fundamental del Instructivo puede seguir los siguientes pasos:

- 1.- Estudio dirigido;
- 2.- Práctica objetiva;
- 3.- Examen; y
- 4.- Repaso general.

El estudio dirigido consiste en la simple lectura del Instructivo en grupo a diversos niveles, de acuerdo con el grado de responsabilidad; de tal manera que las jerarquías superiores en razón de su mayor capacidad y conocimiento del trabajo, expliquen a las inferiores las dudas y problemas que se pudieran plantear.

La práctica objetiva es la primera aplicación de lo leído y aprendido al aplicar el estudio dirigido. Consiste en seguir las reglas establecidas en el Instructivo, sobre él o los objetos mismos de trabajo.

El examen, con la finalidad de reafirmar los conocimientos aprendidos hasta ese momento, puede efectuarse mediante la exigencia de la realización de un resumen.

Antes de iniciar la aplicación formal del contenido del Instructivo, se puede efectuar un repaso general expuesto por las jerarquías superiores sobre la base de aquellas dudas deducidas después de haber calificado los exámenes.

Finalmente, el aspecto de la presentación y formato juega un papel importante en la elaboración de un Instructivo, dado que es -

un Instructivo básico de trabajo de los empleados, debe cuidarse hasta el límite mismo que fijan las posibilidades de requerimiento de material.

Puede ser necesario, por el número de empleados que lo vayan a utilizar; que se reproduzca en el mimeógrafo. En caso contrario bastará con que se hiciera en copias escritas a máquina.

Las cubiertas, para mejor protección, bien podrían hacerse con folders satinados, enlegajados mediante grapas o broches "baco" o "latonado". Esto último permitiría sustituir las hojas cuando se tratara de actualizar el Instructivo.

El formato se debe lograr buscando la mejor estética en el espaciamiento y margen de los renglones, cuadros, etc..., que contenga el Instructivo.

CAPITULO CUARTO

OBTENCION DE LA INFORMACION PARA EL DESARROLLO
DE LAS LABORES DEL ASESOR EN ORGANIZACION.

I.- INTRODUCCION.

La obtención de la información adecuada para el mejoramiento de las labores encomendadas a la asesoría en organización se considera de gran utilidad, en virtud de que a través de la misma será factible obtener un ahorro de tiempo en el desarrollo normal de los estudios o proyectos por realizar; por otra parte, se evitarán las constantes investigaciones de información sobre un mismo dato.

La información que se obtenga de las investigaciones que se realicen para el efecto y los datos que se recopilen a través del desarrollo de las labores, permitirá a la asesoría proporcionar a la Dirección los estudios y proyectos que solicite, en menor tiempo.

El registro sistemático, el control y la utilización adecuada de los datos básicos que se recopilen, coadyuvará a la superación constante de los estudios y trabajos por desarrollar, logrando de esta forma la captación sistemática de toda la información.

Ya que en muchos casos es necesario investigar dos o más ocasiones para la elaboración adecuada de los trabajos que se desarrollan.

II.- RECOPIACION Y ACTUALIZACION DE LA INFORMACION.

Para lograr la captación adecuada de la información, será necesario la cooperación de los jefes de Departamento, oficina, sección y grupos que integran una empresa.

En la captación de la información será indispensable la cooperación decidida del personal técnico de la asesoría en organización para obtener y proporcionar en forma adecuada los datos o informes (a través de las investigaciones o estudios que se realicen) que sean necesarios para la superación constante de los estudios o proyectos que se elaboren.

La información recopilada será concentrada en registros especiales que se llevarán al efecto, evitando así que la información se localice diseminada en una gran cantidad de estudios que dificulten sistemáticamente la localización de la información apropiada al adecuado desarrollo de las labores de la asesoría en organización.

Para lograr la actualización de la información adecuada al mejoramiento de las labores de la asesoría en organización , será necesario que los datos o información obtenida a través de la investigación y de los estudio realizados, sean comparados contra la información recopilada, con objeto de evitar guardar una misma información dos veces y así captar únicamente los datos o información adecuada.

Para determinado tipo de información, será necesario hacer ciertas aclaraciones en los registros, sobre las bases que se tomaron en consideración para su estimación o cálculo y así lograr la

actualización adecuada y eliminación de la información imprecisa.

Por tanto, si determinada información ha sido captada con anterioridad, y posteriormente se obtienen datos semejantes, serán recopiladas aquellos que se consideren más adecuados al logro de los objetivos mencionados.

III.- INFORMACION QUE PODRA CAPTARSE.

- . Información sobre los procesos básicos que se realizan en la empresa.
- . Porcentaje de error en cada proceso.
- . Número de empleados por departamento, oficina o sección.
- . Número de empleados dedicados a cada una de las labores que se desarrollan en la empresa.
- . Productividad por oficina, sección y empleado.
- . Número de equipo y maquinaria que están arrendadas y costo de arrendamiento.
- . Productividad y costo de arrendamiento de máquina -- computadora (siempre y cuando la empresa utilice ese servicio).
- . Determinación de los costos de los procesos.
- . Capacidad productiva de los departamentos.

- . Conceptos básicos que contienen los diversos archivos de la empresa.
- . Conceptos básicos que contienen las cintas o tarjetas perforadas.
- . Cantidad de requisitos de calidad establecidos.
- . Número de días laborables del ejercicio.
- . Horas laborables del ejercicio.
- . Sueldos, sobresueldos y compensaciones pagadas por departamento y Oficina.
- . Horas laborables de cada uno de los meses del ejercicio
- . Horas laborables del día.
- . Índices de ausentismo.
- . Índices de rotación de trabajo.
- . Otros datos que sean de utilidad.

Nota: Esta lista no es limitativa. Simplemente es una guía que varía según las necesidades de cada empresa.

IV.- VENTAJAS DEL SISTEMA PROPUESTO.

Las ventajas del sistema propuesto provienen básicamente de la supresión de la duplicidad de investigación de un mismo dato o información. Por tanto, las ventajas que se obtendrán de este sistema , son entre otras, las siguientes:

- . Supresión de la duplicidad de investigación, que ocurre por falta de registros adecuados de información.
- . Aumento de la productividad en el desarrollo normal de las labores del asesor.
- . Mayor fluidez y eficiencia en el desarrollo de los trabajos y proyectos requeridos.
- . Ahorro de tiempo en el desarrollo normal de las labores.
- . Obtención y actualización continua de la información, para la fijación de políticas sobre productividad y control de calidad.

V.- CONCLUSIONES.

Será conveniente que la información obtenida en la forma des o r i t a, sea recopilada en un tarjetero destinado exclusivamente para tal efecto.

La información que sea factible de utilización en trabajos en proceso de desarrollo o de investigaciones realizadas, deberá

presentarse a la consideración de la jefatura de la Asesoría en Organización para su depuración y aprobación, con el objeto de - que la información que se recopile, sea exclusivamente la adecuada al mejor desarrollo de las labores.

Cada uno de los técnicos de la Asesoría, deberán realizar análisis al concluir cada estudio (a fin de establecer datos de importancia) para el adecuado desarrollo de las labores de la Asesoría.

Se considera que en el establecimiento de los registros mencionados para la captación de la información, coadyuvarán en forma significativa los departamentos que integran la empresa.

CAPITULO QUINTO

EL PAPEL DEL ASESOR EN LA REORGANIZACION.

I.- INTRODUCCION.

En la actualidad se ha reconocido gradualmente el papel fundamental de la organización en las empresas modernas.

La organización es algo más que un asunto de estructura de una empresa, implica como elementos básicos los actos físicos de producción y manejo, o los actos intelectuales de dirección y administración y su meta principal es asegurar la agrupación efectiva de estos elementos o actos y de los seres humanos que los llevan a cabo.

Los problemas y dificultades administrativas que se presentan con motivo del crecimiento de las empresas son de lo más comunes. La gran cantidad de trabajo que en un momento determinado se acumula, la atención de problemas que requieren solución inmediata, y en fin, el desarrollo mismo de las actividades, son algunas de las principales causas que originan la desatención de problemas organizativos, sacrificándolos en virtud de mayor producción.

En consecuencia de la situación anterior, es en un momento determinado de la vida de la empresa se hace indispensable, partiendo de sus objetivos, la realización de un estudio sobre sus funciones estructura, niveles de autoridad, sistemas, métodos, controles de producción, etc., a través del cual sea posible determinar los principales problemas de la organización y poder darles solución adecuada por medio de las técnicas de la administración científica. Dando por existente la necesidad del estudio y siendo aceptado — este por lo menos en forma general por parte de los ejecutivos de

la empresa, es necesarios convencerlos del procedimiento a seguir, y al efecto se considera conveniente presentar una agenda del trabajo de carácter general, para trabajos de reorganización, la cual podrá ser adaptada y particularizada una vez que se disponga de datos suficientes sobre la empresa.

II.- OBJETIVOS.

1. Eficiencia.

El propósito básico es aumentar la eficiencia en el desarrollo de las labores de la empresa y cada uno de sus departamentos, para lograr el máximo aprovechamiento de sus recursos materiales y humanos.

2. Autoridad.

Definición exacta de líneas de autoridad, para evitar duplicidad en la misma, y que existan empleados que reporten a más de un supervisor o a ninguno, evitar la excesiva centralización de funciones, tratando de que el número de niveles de autoridad se mantengan al mínimo y que la organización se estructure lo más sencillo posible; diferenciación de los distintos tipos de autoridad.

3. Coordinación.

Lograr una mayor coordinación entre las actividades de la empresa, tanto en las actividades internas de los departamentos, interdepartamentales, como entre la gerencia y los distintos departamentos, para promover la armonía y comprensión dentro de la empresa. Análisis del número de posiciones o puestos que pueda coordinar un ejecutivo.

4. Control.

Lograr un mayor control de las actividades que se desarrollen, mediante un análisis de la información, comparación de resultados, uniformidad en las bases de comparación buscando la integridad de mando.

5. Funciones.

Determinación exacta de funciones, buscando lograr mejor asignación de las mismas para evitar duplicación de actividades, cargas de trabajo desproporcionado, tiempos ociosos, cuellos de botella y que existan funciones de las que nadie es responsable. Tratando de separar, siempre - que sea posible, las funciones de línea de las funciones staff.

6. Comunicación más efectiva.

Tanto interna, en las actividades departamentales como interdepartamentales y la que debe existir entre la Gerencia y los distintos departamentos.

7. Especialización.

Tratar de que el trabajo de cada persona en la empresa - sea encaminado hasta donde sea posible a la ejecución de una función capital, considerando las capacidades y habilidades del personal existentes y disponible para utilizarlo al máximo.

8. Relaciones Humanas.

Análisis general de los problemas humanos existentes y causas que lo originan.

III.- PROCEDIMIENTO PARA LA REORGANIZACION.

El procedimiento a seguir para llevar a cabo el programa de reorganización es conveniente dividirlo en cinco grandes etapas, que deberán ser cubiertas en forma sucesiva y que son las siguientes:

1. Investigación: Consistente en la obtención de una fotografía (digámosle así) de como está operando la empresa.
 - a) Recopilación de todo el material escrito, con anterioridad a este estudio, en la empresa.
 - b) Estudio de los niveles jerárquicos y la distribución de autoridad de la empresa.
 - c) Estudio de las funciones generales de cada departamento.
 - d) Determinación de puestos tipo o clave en la organización.
 - e) Análisis de puestos (tipo o clave).
 - f) Lista de deberes y actividades.
 - g) Análisis de procesos.
 - h) Determinación y análisis de cargas de trabajo.
 - i) Determinación de controles establecidos.
 - j) Estudio general sobre procedimientos para la comunicación.
 - k) Estudio sobre formas utilizadas.
2. Análisis y Crítica: De los datos recolectados en la etapa de investigación.
 - a) Análisis y agrupación de funciones por puestos, secciones y departamentos.

- b) Estudio de la delegación de autoridad.
- c) Análisis de la distribución de actividades por departamento, secciones y puestos.
- d) Análisis del flujo de trabajo.
- e) Análisis de la comunicación.
- f) Análisis de controles actuales.
- g) Análisis de procesos y cargas de trabajo.
- h) Análisis y simplificación de formas.

3. Proposición de la nueva organización o modificaciones a la anterior.

- a) Definición de la nueva estructura de la empresa.
- b) Fijación de políticas administrativas.
- c) Definición de líneas de autoridad y responsabilidades.
- d) Asignación de funciones y actividades.
- e) Determinación de controles.
- f) Establecimiento de canales de comunicación.
- g) Coordinación de funciones y actividades.
- h) sugerencias para mejorar las relaciones humanas.
- i) Presentación de los nuevos procesos de operación y formas que se utilizarán.
- j) Presentación del flujo de trabajo.

4. Implantación de Modificaciones: Todo el trabajo de los tres puntos anteriores puede venirse abajo si no se tiene cuenta con la colaboración de quien va a llevar a cabo el plan propuesto, por ello deberemos buscar:

- a) Cambio de impresiones sobre la reorganización propuesta con los ejecutivos de la empresa.

- b) Discusión sobre las modificaciones propuestas con los ejecutivos de la empresa.
- c) Explicación de los resultados y beneficios de la nueva organización y modificaciones a la actual.
- d) Adiestramiento al personal sobre particularidades o especialidades de nuevos sistemas, procesos o métodos.
- e) Explicación al personal sobre detalles del sistema.
- f) Convencimiento sobre las ventajas de las modificaciones para lograr colaboración.

5. Vigilancia sobre modificaciones: Si lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica de acuerdo con los lineamientos establecidos será inútil todo lo realizado, deberá realizarse una vigilancia constante en un principio para solución de dudas y modificaciones que surjan en el momento real de las situaciones cambiantes y una vigilancia periódica para analizar los resultados obtenidos de las modificaciones propuestas.

IV.- TECNICAS Y METODOS A UTILIZAR.

1. Carta de organización.
2. Organigrama funcional.
3. Lista de deberes.
4. Lista de actividades.
5. Cuadro de distribución de actividades.
6. Análisis de puestos.
7. Valuación de puestos.
8. Diagrama de proceso.
9. Control, análisis y simplificación de formas.
10. Diagrama de flujo de trabajo.
11. Encuestas.
12. Manuales de organización.
13. Instructivos de trabajo.
14. Conferencias, mesas redondas y pláticas con empleados.
15. Investigaciones externas.
16. Encuestas de salarios.

V.- CONCLUSIONES.

1. Un trabajo de reorganización realizado por consultores ajenos a la empresa, le proporciona a ésta un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo de sus problemas.
2. El estudio deberá realizarse cuando los miembros de -

la alta Dirección de la empresa reconozcan o se les haga reconocer la existencia de esta necesidad y por lo menos estén de acuerdo en forma general y estén — intelectualmente y emocionalmente preparados para — aceptar que las unidades subordinadas proporcionen — la cooperación necesaria.

3. El buen éxito del trabajo del consultor dependerá — hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le preste la administración superior, de la colaboración de — los ejecutivos en general. Así mismo el consultor — debe tener un cierto tacto al presentar sus estudios (momento oportuno, conveniencia y utilidad de la — proposición).
4. El estudio presentado, es general para este tipo de trabajos y deberá ser adaptado a la situación con— creta una vez que se disponga de datos reales de la empresa a analizar.
5. Las técnicas y métodos que se utilicen deberán se— leccionarse en cuanto se conozca el caso particular a resolver y deberán ser adecuados para terminar su aplicación y extensión.
6. El alcance de un estudio de reorganización puede es— tar dirigido a toda la empresa, a un departamento — en particular o a un proceso en especial. De la ex— tensión que se le dé al estudio dependerá su alcance.
7. El asesor es la persona directamente responsable en el estudio de reorganización, ya que a través de — éste, se logra que la organización de la empresa — sea lo suficientemente efectiva y dinámica.

— C O R O L A R I O —

Cada día, nuestra nación supera etapas de sub-desarrollo y de estructura para convertirse, junto con las grandes potencias del mundo, en un país altamente técnico, industrial especializado; en una palabra, desarrollado.

Un buen asesor, en especial, un Licenciado en Administración — debe combinar un profundo conocimiento de la teoría con la madurez de criterio que da la práctica profesional, ya sea en una rama especializada o prestando un servicio general.

Es pues, la Asesoría en Organización, un servicio profesional especializado que compete al Licenciado en Administración.

El Asesor en Organización es una persona que por su formación profesional y experiencia, y por el ejercicio liberal de su carrera, está capacitado para juzgar objetivamente los problemas de la empresa.

Estos profesionistas prestarán magníficos servicios a las empresas, tanto del sector público como del privado, al ayudarles a mejorar sus métodos actuales de operación o a utilizar otros nuevos, al resolver problemas técnicos en su negocio, — reducción de costos, reorganización, etc...

Por último, el Asesor en Organización o el grupo de personas que trabajan en una Asesoría en Organización, deben de recordar y tener presente siempre que sus consejos u opiniones pueden afectar a muchas personas; por lo tanto, las opiniones o decisiones que emitan, deben ser humanas.

Este trabajo no pretende marcar o fijar reglas sobre lo que es - una Asesoría en Organización, sino simplemente hacer unos breves comentarios, que han surgido de la práctica diaria del trabajo, que a través de investigaciones y consultas se han realizado.

— BIBLIOGRAFÍA —

AUTOR —	TÍTULO —	EDITORIAL
Alejandro T. Benj.	Organización de una empresa semi-oficial.	Tesis de la E.N. C.A. de la U.N.A. M. 1965, México.
Bistran Guevara Augusto.	La consultoría de empresas como colaboradora en la solución de los problemas del directivo.	Tesis de la E.N. C.A. de la U.N.A. M. 1966, Méx.
Bres M. Miguel Angel.	El manual de organización.	Tesis de la E.C.A. de la U. la Salle, 1968, Méx.
Brown Alvin.	La organización en la industria.	Mc Graw-Hill 1960, México.
Business Week.	(Revista)	Mayo 1968.
Currier Davis Ralph.	Los fundamentos de la dirección de empresas.	Mc Graw-Hill 1968, México.
Drucker F. Peter.	La gerencia de empresas.	Ed. Sud-Americana, 1963, Buenos Aires.
Durand J. Robert.	Los negocios.	Ed. Continental, 1961, Méx.
Fayol Henry.	Administración general.	Pitman Publ. 1949, Londres.
Fernández Arena. J. A.	El proceso administrativo.	Herrero, 1970, México.

Gulich L.	Teoría de la Organización.	Columbia University, 1937, New-York.
Guzmán Valdivia I.	Reflexiones sobre la administración.	Reverte, 1961, México.
Hernández J. Rafael.	La remuneración racional al trabajo.	Herrero, 1963, México.
Holden, Fish y Smith.	Fundamentos de la organización y control.	Mc Graw-Hill 1963, México.
Hoper y Row.	The Conflict between system and the individual.	Harper Brothers, 1969, New-York.
International Man agement.	Spanish Edition.	(octubre 1969 y agosto 1968).
Koontz H y O'Donnell L.	Principles of Management.	Mc Graw Hill, 1959, New York.
Lazzaro Victor.	Sistemas y procedimientos.	Diana, 1964, Méx.
Mamille Helabe Carlus.	Manual de organización.	Ciudad Universitaria 1969, Méx.
Machey Edgar.	Organización de consultorias y capacitación.	Tesis de la E.N.C. A. de la U.N.A.M. 1963, Méx.
Reyes Ponce Agustín.	Administración de empresas.	Limusa Wiley, 1966, México.
Salinas Agustín.	Apuntes de la clase de administración 2o curso.	Universidad La Salle 1967, Méx.

BIBLIOTECA CENTRAL
U. N. A. M.