



4
3006022y
UNIVERSIDAD LA SALLE

**ESCUELA DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION
INCORPORADA A LA U.N.A.M.**

**MANUAL DE ORGANIZACION EN UNA COMPAÑIA
CONSTRUCTORA**

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A

MIGUEL ANGEL ALVAREZ HERNANDEZ

MEXICO, D. F.

1989



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.

I N D I C E

INTRODUCCION

	PAG.
<u>CAPITULO I: GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACION</u>	1
A) ANTECEDENTES HISTORICOS	3
B) CONCEPTO DE ADMINISTRACION	6
B.1) ELEMENTOS DEL CONCEPTO	9
B.2) CARACTERISTICAS	10
B.3) IMPORTANCIA	11
C) CIENCIAS Y TECNICAS AUXILIARES	12
D) PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION	14
E) EL PROCESO ADMINISTRATIVO	20
E.1) UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	23
E.2) DIFERENTES CRITERIOS DE CLASIFICACION	23
F) VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACION	28
<u>CAPITULO II: ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO</u>	30
A) PLANEACION	32
A.1) CONCEPTO	32
A.2) LA PLANEACION COMO BASE DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	32
A.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA	33
A.4) OBJETIVO	34
B) ORGANIZACION	34
B.1) CONCEPTO	34
B.2) ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION	35
B.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA	36
B.4) OBJETIVO	36

	PAG.
C) INTEGRACION	37
C.1) CONCEPTO	37
C.2) ACTIVIDADES QUE ABARCA	37
C.3) EL ELEMENTO HUMANO Y LA INTEGRACION	38
C.4) BARRERA ADMINISTRATIVA	38
C.5) COMO EVITAR EL DESARROLLO DE LA BARRERA ADMINISTRATIVA	39
D) DIRECCION	42
D.1) CONCEPTO	42
D.2) ¿QUE ES DIRECCION? ¿QUE NO ES DIRECCION?	42
D.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA	43
E) CONTROL	44
E.1) CONCEPTO	44
E.2) ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CONTROL	44
E.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA	46
<u>CAPITULO III: INTRODUCCION A LA TEORIA DE LA ORGANIZACION</u>	47
A) PRINCIPIOS BASICOS DE LA ORGANIZACION	48
A.1) DEFINICIONES DE ORGANIZACION	49
A.2) DEFINICION DE AREAS FUNCIONALES	50
A.3) AREAS FUNCIONALES	50
B) TEORIAS ACTUALES DE ORGANIZACION	52
B.1) EL POR QUE DE LAS ORGANIZACIONES	52
B.2) TEORIAS DE ORGANIZACION	53
B.3) OBJETIVOS DE LA PLANEACION DE LA ORGANIZACION	56
B.4) PRINCIPIO DE LAS FUNCIONES	56
B.5) COMPONENTES TANGIBLES DE LA ORGANIZACION	57

	PAG.
B.6) ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION	58
B.7) PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACION	59
<u>CAPITULO IV: DESCRIPCION DE LA ELABORACION DE UN MANUAL DE ORGANIZACION</u>	64
A) ELEMENTOS DEL MANUAL	65
A.1) ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA	66
A.2) UNA SECCION POR CADA AREA ADMINISTRATIVA A PARTIR DEL SEGUNDO (2DO) NIVEL	68
A.3) CARATULA	68
A.4) PORTADA	69
A.5) INDICE GENERAL	69
A.6) INTRODUCCION	69
A.7) CUERPO DEL MANUAL	70
B) APROBACION DEL MANUAL	71
C) DISTRIBUCION DEL MANUAL	71
<u>CAPITULO V: DATOS GENERALES DE LA EMPRESA</u>	73
A) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	74
B) ACTA CONSTITUTIVA	76
C) SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA	78
D) SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO	78
E) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL	78
F) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO	79
G) REGISTRO EMPRESARIAL DEL INFONAVIT	79
H) CERTIFICADO DE SOCIO ACTIVO DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION	80

<u>CAPITULO VI: LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA UN</u> <u>CAMBIO NECESARIO</u>	81
A) LA AUDITORIA UN CAMBIO NECESARIO	82
B) PRODUCTOS FINALES QUE BRINDA UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	83
B.1) SITUACIONES QUE JUSTIFICAN LA EXISTENCIA DE UN OBJETIVO	84
C) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL	86
D) TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION PARA LA ELABORACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA	88
D.1) INVESTIGACION DOCUMENTAL	89
D.2) OBSERVACION DIRECTA	90
D.3) ENTREVISTA	93
D.4) CUESTIONARIO	93
<u>CAPITULO VII: CASO PRACTICO DEL MANUAL DE</u> <u>ORGANIZACION DE UNA EMPRESA</u> <u>CONSTRUCTORA YA ESTABLECIDA</u>	95
A) INTRODUCCION	97
B) OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	97
C) OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA	98
D) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	98
E) FUNCIONES	99
E.1) ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS	99
E.2) CONSEJO DE ADMINISTRACION	99
E.3) GERENTE GENERAL	100
E.3.1) GERENCIA DE PROYECTOS	102
E.3.1.1) DEPARTAMENTO DE PROYECTOS ARQUITEC- TONICOS	103

	PAG.
E.3.1.2) DEPARTAMENTO DE PROYECTOS ESTRUCTURALES	103
E.3.1.1.1) DIBUJANTES	104
E.3.2) GERENCIA DE CONSTRUCCION	105
E.3.2.1) RESIDENTES	105
E.3.2.2) MANTENIMIENTO	106
E.3.3) GERENCIA DE FINANZAS	107
E.3.3.1) DEPARTAMENTO DE COSTOS	109
E.3.3.2) DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD	109
E.3.3.3) DEPARTAMENTO DE COMPRAS	111
E.3.4) ASESOR JURIDICO O LEGAL	112
E.3.5) SECRETARIA	114
F) ORGANIGRAMA GENERAL DE LA COMPAÑIA	116
<u>CONCLUSIONES</u>	117
<u>BIBLIOGRAFIA</u>	121

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

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

Por ello es recomendable que en la definición de -- una nueva estructura se tengan en cuenta principios básic- os aceptados, que en su mayoría son producto de experien- cias positivas en empresas del sector privado.

Entre los elementos conceptuales con los que se --- cuenta para organizar, ocupan un lugar importante los --- principios fundamentales de una organización.

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

En la realización del presente seminario, al em---- plear el término empresa, me refiero a empresas del sec-- tor privado; pero aun cuando no es objeto de estudio en -

este trabajo la empresa pública, es mi deseo que pueda -- ser útil a cualquier persona que lo necesite.

Por tal razón, el presente seminario, además de --- cubrir un requisito académico que marca la Universidad la Salle a sus egresados, es el resultado de la necesidad e inquietud por establecer cuáles son los pasos a seguir -- para organizar el funcionamiento de cualquier organismo y de contribuir a reafirmar el establecimiento de los principios fundamentales de organización.

El objetivo de este seminario es implantar en una - empresa constructora ya establecida un manual de organización ción que sea adecuado a las necesidades de la misma.

Por lo tanto, es importante para el administrador - de empresas, inmerso en una de las crisis económicas de - mayor trascendencia mundial, conocer, prevenir, controlar y, en su caso, corregir la distorsión organizacional causada primordialmente por la planeación inadecuada del --- funcionamiento de la organización.

1. GENERALIDADES

La administración, en sus inicios, fue un saber --- inconsciente, que a través del tiempo y de un largo es--- fuerzo realizado por una conducta humana que obedeció a - exigencias vitales prácticas o instintivas, ha llegado a- ser consciente en el hombre.

Paralela a la evolución del hombre, se encuentra la administración, ya que el ser humano busca satisfacer sus necesidades en la sociedad, desarrolla en él su capacidad de relacionarse entre sí, tratando de lograrlo por medio del mejoramiento de una serie de funciones que él solo no podría realizar, o bien, lo haría imperfectamente. Al -- encauzar los esfuerzos de un grupo hacia un objetivo, el hombre estaba ya administrando: esto es, en esencia, la Administración pura o primitiva.

El hombre, a través de su desarrollo histórico, ha hecho que sus relaciones sean cada vez más complejas, y - como consecuencia de ello, encontramos la necesidad de -- seccionar el conocimiento universal en áreas determina--- das, por esta razón se clasifica a la Administración como una ciencia, entendiendo como tal: "El cuerpo de conoci- mientos sistemáticos, acumulados y aceptados, con referen- cia al entendimiento de verdades generales relativas a un fenómeno, tema u objeto de estudio en particular". (1)

En un sentido amplio y por extensión, se puede cla- sificar a las ciencias en sociales y exactas, situando --

(1) Terry George R. *Principios de Administración, México*
Ed. Continental, S. A., Primera Edición, 1961, Pá. 29

así a la Administración dentro de las Ciencias Sociales, -entendiéndose como tal: "El cuerpo de conocimientos sistematizados pertenecientes a la actuación del hombre". (2)

A) ANTECEDENTES HISTORICOS

El hombre, al establecer y alcanzar ciertos objetivos, ya utilizaba la administración. Desde las antiguas civilizaciones, al oeste de Mesopotamia y en los escritos egipcios, hay indicios de que conocían y usaban la Administración en la dirección de asuntos políticos. En la antigua Grecia y en el Imperio Romano la utilizaban en los tribunales, en prácticas gubernamentales, en la organización militar y en esfuerzos de unidad de grupo o implementación de la autoridad.

La iglesia ha contribuido al desarrollo y conocimiento de la Administración, mediante la formación de una estructura orgánica mundial clásica y por el uso efectivo de la autoridad en las tareas administrativas.

Hasta mediados del siglo XVIII, los pueblos de Europa Occidental seguían los métodos y técnicas de la producción establecidas durante casi veinte siglos. Con la Revolución Industrial hubo una gran transformación en el uso de maquinaria, en los vínculos obrero-patronales, se centralizaron las actividades de producción y se hizo la separación de clientes y proveedoras, todo esto dio --

(2) *Fernández Arena José Antonio. El Proceso Administrativo, México, Ed. Diana, S. A. Décima Primera edición, 1979, Pa. 69.*

como resultado nuevos logros dentro del campo de la Administración.

Algunos de los autores y sus aportaciones son:

Charles Babbage, Profesor de Matemáticas en la Universidad de Cambridge en Inglaterra, desde mediados del siglo XIX trató de que en la administración de una empresa se emplearan los datos precisos obtenidos de investigaciones formales.

Frederick W. Taylor decía que los problemas se ocasionaban por la falta de comunicación de lo que esperaban los gerentes, y la falta de conocimiento y comprensión de cuáles eran las esperanzas de los empleados. El enfoque de Taylor era una forma precisa y analítica de aprobar o desaprobado hipótesis mediante experimentos controlados. - Sus aportaciones hacen resaltar el carácter mecánico y fisiológico de la administración.

A Frederick W. Taylor se le considera el fundador de la ciencia moderna de la administración, y entre los logros más importantes fue el haber hecho hincapié en la aplicación del método científico. Puso, asimismo, especial interés en el uso eficiente de personal y equipo, -- mediante el estudio de tiempos y movimientos, a los que se les llama la "piedra angular de la Administración Científica". Su obra "Los Principios de la Administración Científica" se publicó en 1911.

Henry Fayol hizo generalizaciones universales acerca de la Administración, basada en su aguda percepción --

interior y en práctica experiencia administrativa. Sus observaciones sobre los principios generales de la administración se publicaron en Francia en 1916. En 1949 apareció la traducción completa de su obra en los Estados Unidos, sin embargo, pocos fueron los que la tuvieron a su alcance y pudieron conocer su trabajo.

La obra de Fayol se divide en: observaciones sobre las cualidades del administrador y su preparación; principios generales de la administración y elementos de la misma. Fayol llama los principios de administración a las reglas o preceptos generales y elementos de administración a las funciones.

Durante 1930, la corriente sostenida en los estudios de Hawthorne de la Western Electric, experimentos realizados por George Elton Mayo, Profesor de Investigaciones Industriales de la Escuela de Negocios para graduados de Harvard, se refieren a los seres humanos, su ambiente de trabajo y sus relaciones interpersonales; a esto se considera la iniciación clásica de un nuevo desarrollo en el pensamiento administrativo.

Los experimentos y estudio de Elton Mayo se refieren a los fundamentos filosóficos del método científico y al panorama económico y político de la industria, aunque su obra fue esencialmente empírica y práctica y proporcionó avances dentro del campo de la Psicología Industrial.

Desde 1950, un nuevo enfoque de la Administración fue el uso de las matemáticas o los métodos cuantitativos de análisis, también se da el enfoque racional de las

decisiones en la "Toma de Decisiones"; por último, en el enfoque de sistemas, todas las actividades están interrelacionadas.

Actualmente, la computadora es utilizada en varios campos de la administración, ya que proporciona información para la toma de decisiones claves, procesa rápidamente y con exactitud gran cantidad de datos y proporciona la información requerida. Ahora bien, aun cuando con las computadoras se pueden ahorrar mucho tiempo y trabajo, es necesario que el elemento humano esté debidamente capacitado en su manejo, puesto que las computadoras no pueden trabajar por sí mismas; por lo cual, es necesario que el hombre le suministre los programas que permitan su adecuado funcionamiento.

Han existido muchas otras aportaciones y se esperan nuevos logros e inventos que vendrán a colaborar en el desarrollo de la administración.

B) CONCEPTO DE ADMINISTRACION

Después de haber analizado y determinado que la Administración forma parte de la vida del hombre, se concluyó que se requiere de un especial estudio de lo que es en la actualidad esta rama del saber del hombre.

Se han dado muchos conceptos de lo que es la Administración, en este trabajo sólo mencionaremos algunos de los más conocidos y que se utilizan con mayor frecuencia:

La palabra Administración se forma del prefijo ----
"AD", que en latín da la idea de intensidad eficaz, y de-
"MINISTER", que significa servicio que se presta. Por lo
tanto, el concepto etimológico de Administrar es "Intensi-
dad eficaz en el servicio que se presta".

E.F.L. Brech:

"Es un proceso social que lleva consigo la responsa-
bilidad de planear y regular en forma eficiente las opera-
ciones de una empresa, para lograr un propósito dado".

J.D. Mooney:

"Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los -
demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la
naturaleza humana".

Peterson y Plowman:

"Una técnica por medio de la cual se determinan, --
clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un --
grupo humano en particular".

Koontz y O'Donnell:

"Consideran a la Administración como: "El proceso-
de diseñar y mantener el ambiente interno propicio para -
alcanzar metas comunes mediante esfuerzos organizados".

F. Tannenbaum:

"El empleo de la austeridad para organizar, dirigir
y controlar a subordinados responsables (y consiguiente-
mente, a los grupos que ellos comandan), con el fin de --

que todos los servicios que se prestan sean debidamente - coordinados en el logro del fin de la empresa".

Agustín Reyes Ponce:

"Es el conjunto sistemático de reglas para lograr - la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". O bien, "Administrar es la --- técnica de la coordinación". (3)

Henry Fayol:

"Administrar es prever, organizar, mandar, coordi- nar y controlar".

José Antonio Fernández Arena:

"Ciencia social que persigue la consecución de obje- tivos institucionales por medio de un mecanismo de opera- ción y a través del proceso administrativo". (4)

Isaac Guzmán Valdivia:

"Es la eficiencia de la dirección social". (5)

George R. Terry:

"La administración es un proceso distintivo que --- consiste en la planeación, organización, ejecución y con- trol, ejecutados para determinar y lograr los objetivos, - mediante el uso de gente y recursos". (6)

(3) Reyes Ponce Agustín, *Administración de Empresa, Méxi- co*, Ed. Limusa, S. A., Primera Edición, 1978, Po. 16, 26 y 27.

(4) Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés, *Orga- nes y Perspectivas de la Administración, México*. Ed.- Trillas, Primera Edición, 1977, Po. 93 y 186.

(5) Guzmán Valdivia Isaac, *La Ciencia de la Administra- ción, México*: Ed. Limusa, S. A., Primera Edición, --- 1986, Po. 12.

(6) Terry George R. *Ob. Cit.* Po. 20.

B.1) ELEMENTOS DEL CONCEPTO

Al analizar detenidamente las definiciones anteriores, podemos observar que todos los autores concuerdan, - de una u otra manera, en que el concepto de administra-- ción está integrado por los siguientes elementos:

1) Objetivo:

La administración siempre está enfocada a lograr -- los fines o resultados.

2) Eficiencia:

La administración no sólo busca lograr obtener re-- sultados, sino optimizarlos mediante el aprovechamiento - de todos los recursos.

3) Grupo Social:

Para que la administración exista, es necesario que se dé siempre dentro de un grupo social.

4) Colaboración del Esfuerzo Ajeno:

La administración aparece precisamente cuando es -- necesario lograr ciertos resultados a través de la colabo-- ración de otras personas.

5) Coordinación de Recursos:

Para administrar, se requiere combinar, sistemati-- zar y analizar los diferentes recursos que intervienen en el logro de un fin común. (7)

(7) Munch Galindo Lourdes y Garofa Martínez José, Funda-- mentos de Administración. México: Ed. Trillas, Torre-- ra edición, 1985, Pp. 23 y 24.

B.2) CARACTERISTICAS

La administración posee ciertas características --- inherentes, que la diferencian de otras disciplinas:

1) Universalidad:

Existe en cualquier grupo social y es susceptible - de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, que en - un hospital, en un evento deportivo, etc.

2) Valor Instrumental:

Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y - no un fin en sí misma.

3) Unidad Temporal:

Aunque para fines didácticos se distinguan diversas - etapas y fases en el proceso administrativo, esto no sig- nifica que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico, en el que todas sus partes existen si- multáneamente.

4) Especificidad:

Aunque la administración se auxilie de otras cien- cias y técnicas, tiene características propias que le --- proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede- confundirse con otras disciplinas afines, como en ocasio- nes ha sucedido con algunas disciplinas.

5) Interdisciplinariedad:

La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

6) Flexibilidad:

Los principios administrativos se adaptan a las --- necesidades propias de cada grupo social en donde se apli can. La rigidez en la administración es inoperante. (8)

B.3) IMPORTANCIA

1) Con la universalidad de la administración, se -- demuestra que ésta es imprescindible para el adecuado --- funcionamiento de cualquier organismo social, aunque, --- lógicamente, sea más necesaria en los grupos más grandes.

2) Simplifica el trabajo, al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y ---- efectividad.

3) La productividad y eficiencia, de cualquier ---- empresa, están en relación directa con la aplicación de - una buena administración.

4) A través de sus principios, la administración -- contribuye al bienestar de la comunidad, ya que proporcio na lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los-

recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar - empleos; todo lo cual tiene múltiples connotaciones en -- diversas actividades del hombre.

C) CIENCIAS Y TECNICAS AUXILIARES DE LA ADMINISTRACION

1) Ciencias Sociales

Son aquéllas cuyo objetivo y método no se aplican a la naturaleza, sino a los fenómenos sociales.

a) Sociología

Es la ciencia que estudia el fenómeno social, la -- sociedad y la dinámica de sus estructuras.

b) Psicología:

Estudia los fenómenos de la mente humana, sus facul tades, comportamiento y operaciones. La Psicología Indus trial tiene por objetivo el estudio del comportamiento -- humano en el trabajo.

c) Derecho:

Es el conjunto de ordenamientos jurídicos que rigen a la sociedad.

d) Economía:

Ciencia que estudia las leyes y relaciones que tien en los hombres en la producción, distribución y consumo de los bienes y servicios.

e) Antropología:

Es la ciencia cuyo objeto de estudio es el hombre - en su cultura y desarrollo en sociedad. La antropología social proporciona conocimientos profundos sobre el comportamiento humano.

2) Ciencias Exactas

Son aquéllas que sólo admiten hechos rigurosamente-dmostrables.

a) Matemáticas:

No existe una definición de esta ciencia, aunque es indiscutible que ha permitido grandes avances en la administración, principalmente en las etapas de planeación y control.

3) Disciplinas Técnicas

Comprenden un cuerpo o conjunto de conocimientos -- que aún no se han conformado como ciencias, pero que utilizan y aplican fundamentos científicos. Su carácter es más bien práctico que teórico.

a) Ingeniería Industrial:

Es un conjunto de conocimientos, cuyo objetivo es - el óptimo aprovechamiento de los recursos del área productiva.

b) Contabilidad:

Se utilizan para registrar y clasificar los movi---mientos financieros de una empresa, con el propósito de -

informar e interpretar los resultados de la misma.

c) Cibernética:

Es la ciencia de la información y del control en el hombre y en la máquina.

d) Ergonomía:

Estudia la interrelación existente entre las máquinas, ambiente de trabajo y el hombre, y la incidencia de estos factores en su eficiencia. (9)

D) PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION

Existen dos principios obvios para los clásicos, -- además de los que a continuación mencionaremos.

Estos principios son:

1) Objetivo. Se refiere a que una organización --- debe tener un objetivo u objetivos, cada unidad debe contribuir en alguna forma al logro de éstos.

2) Coordinación. Resulta obvio, ya que al reunirse personas para trabajar conjuntamente, tratando de alcanzar una meta común, es necesario que coordinen sus esfuerzos.

Los principios clásicos incluyen los siguientes:

(9) *Idem. Pp. 26, 28 y 29*

1) Especialización: "Siempre que sea posible el -- trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola fun-- ción". Y puesto que esto no es siempre posible, general-- mente se opina que las funciones relacionadas entre sí -- deberán agruparse bajo un jefe común.

2) Unidad de Dirección: Deberá de haber una autori-- dad y un plan para cada grupo de actividades que tengan - un objetivo común.

3) Unidad de Mando: Cada persona deberá recibir -- órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable sólo ante él.

4) Autoridad y Responsabilidad: La autoridad y la-- responsabilidad deberán ser correlativas, es decir, si a-- una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le deberá dar la suficiente autoridad para que los --- logre. Inversamente, que es la forma que Fayol estable-- ció al principio, si un hombre tiene la autoridad para -- realizar determinadas acciones, debe de estar dispuesto a aceptar la responsabilidad por los resultados obtenidos.

5) Delegación: Cada decisión debe de ser delegada-- al nivel competente más bajo posible, es decir, al punto-- más bajo en la organización.

6) Tramo de Control: Este principio sostiene que - ningún supervisor deberá tener más de un determinado núme-- ro de subordinados.

7) Cadena de Mando Corta: Aquí se encuentra una --

jerarquía de puestos y una línea de autoridad que va del director a sus subordinados inmediatos, y así sigue bajando sucesivamente hasta el último empleado.

8) Equilibrio: Este principio sostiene que las --- varias partes de la organización deberán estar equilibradas, y que ninguna de las funciones deberá dársele excesiva importancia a expensas de las otras. (10)

Henry Fayol determina algunos de los principios de administración que han sido aplicados con mayor frecuencia, dentro de los cuales están:

1) División del Trabajo:

El objeto de la división del trabajo es producir -- más y mejor trabajo con el mismo esfuerzo. La división -- del trabajo permite una disminución en el número de objetivos a los que hay que dedicar la atención y el esfuerzo, y se ha aceptado como el mejor medio para hacer uso -- de los individuos y de los grupos de personas.

2) Autoridad Responsabilidad:

La autoridad es el derecho para dar órdenes y el -- poder exigir obediencia. La responsabilidad es un corolario de la autoridad, es su consecuencia natural y contraparte esencial; y allí donde se ejerce autoridad surge la responsabilidad.

(10) Dale Ernest, *Organización, México*. Ed.: *Técnica*, --- S. A., Primera edición, 1968, Pp. 26 a 29.

3) Disciplina:

En esencia, la disciplina es obediencia, aplicación, energía, conducta y muestras exteriores de respeto, observadas de acuerdo con los convenios de la empresa existente y sus empleados.

Los mejores medios para establecer la disciplina son:

- Buenos superiores en todos los niveles.
- Acuerdos tan claros y justos como sean posibles.
- Sanciones aplicadas juiciosamente.

4) Unidad de Mando:

Para cualquier acción, sea la que fuese, un empleado debe recibir órdenes de un superior únicamente.

Algunos pretextos por los que Fayol cree que se da el doble mando son los siguientes:

a) Con la esperanza de ser comprendido o de ganar tiempo, o de poner freno en el acto de una práctica indeseable.

b) La demarcación imperfecta de departamentos.

c) El deseo de liberarse de la necesidad inmediata de dividir la autoridad entre dos compañeros, amigos, miembros, etc.; así, dos personas tienen el mismo poder y la misma autoridad sobre los mismos hombres e inevitablemente terminan en el doble mando.

d) El eslabonado constante entre departamentos diferentes, en el entrelazo natural de funciones, las obligaciones mal definidas.

5) Unidad de Dirección:

Este principio se expresa como: una cabeza y un -- plan para un grupo de actividades que tengan el mismo --- objetivo. La unidad de mando no puede existir sin la --- unidad de dirección, pero no nace de ella.

6) Subordinación del Interés Individual al Interés-
General:

Esto se refiere a que el interés de un empleado o - grupo de éstos no debe de prevalecer sobre el de la empre-
sa.

7) Remuneración de Personal:

Es el precio o cantidad en dinero de los servicios-
rendidos. Debe de ser justo y, hasta donde sea posible,-
proporcionar satisfacción tanto al empleado como a la ---
firma.

8) Centralización:

Esta gira sobre el hecho de que, en todo organismo-
social, las sensaciones convergen hacia la parte dirigi-
ble o directiva, y desde éstos se expiden órdenes que ---
ponen en movimiento a todas las piezas del organismo.

El objeto a perseguir es la utilización óptima de -
todas las facultades del personal.

9) Escala en Cadena:

Es la serie de superiores que va desde la autoridad máxima hasta las clases más bajas.

10) Orden:

Este está visto desde un punto de vista material y un punto de vista humano.

- Material. Un lugar para cada cosa en su lugar.

- Orden Social. Un lugar para cada uno y cada uno en su lugar, para que prevalezca éste en una organización, debe de haber un lugar destinado a cada empleado, - tiene que estar en su lugar fijado.

11) Equidad:

Definimos a la justicia como: poner en ejecución - reglas ya establecidas. Para impulsar al personal a realizar sus obligaciones con toda dedicación y lealtad, hay que tratarlo con benevolencia y la equidad es el resultado de la combinación de la benevolencia y la justicia.

12) Estabilidad en la Permanencia del Personal:

Es preferible un administrador mediocre que permanece, que a uno sobresaliente que siempre va y viene.

13) Iniciativa:

Es la fuerza de decidir y ejecutar, quedan incluidos dentro de esta libertad de proponer y la de asegurar un éxito.

14) Espiritu de Grupo:

"La unión hace la fuerza". La armonía, la unión -- entre el personal de una empresa significa una gran fuerza en esa firma; por lo tanto, se debe hacer un esfuerzo para establecerla. (11)

Henry Fayol fue un ingeniero francés, contemporáneo de Taylor, junto con el cual se le atribuye la paternidad de la administración.

Fayol se percató que en el manejo de las organizaciones se podía llegar a una tecnificación y al establecimiento de principios que la tornaran más eficiente y menos empírica e improvisada.

E) EL PROCESO ADMINISTRATIVO

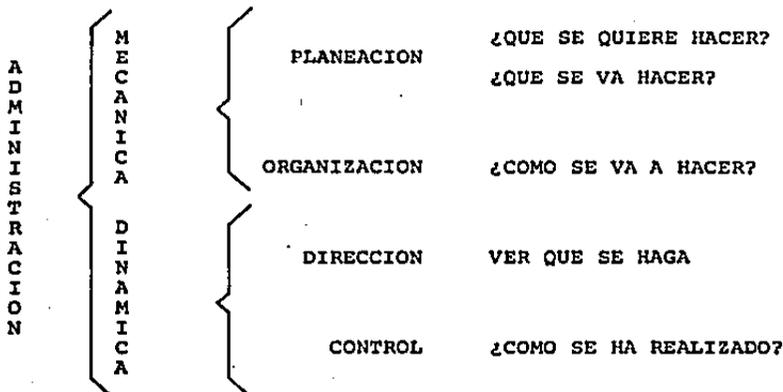
Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. En su concepción más sencilla, se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

El conjunto de fases o etapas sucesivas, a través - de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral.

(11) Harwood F. Merrill, *Clásicos en Administración, México*. Ed.: Limusa, Primera edición, 1971, Pp. 186, 187, 188, 189, 190, 191, 192, 198, 199, 201, 202, 203 y 204.

León Betancourt Alberto. *Organizaciones y Administración, México*. Ed.: Norma, Primera edición, 1985, Pp. 127 y 128.

En el proceso administrativo hay dos fases, y -----
Lindall F. Urwick les llama: mecánica y dinámica de la -
administración. Para este autor, la mecánica administra-
tiva es la parte teórica de la administración, en la que
se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige ---
siempre hacia el futuro. Mientras que la dinámica se ---
refiere a cómo manejar, de hecho, al organismo social. (12)



FUENTE: Munch Galindo Lourdes y García Martínez José. -
Fundamentos de Administración, México. Ed. Con-
tinental, S. A., Pá. 34.

(12) Munch Galindo Lourdes y García Martínez José. Ob. --
Cit., Pá. 29 y 33

Agustín Reyes Ponce. Ob. Cit., Pá. 60 y 61

A Henry Fayol se le considera la primera persona -- que define las funciones administrativas como un Proceso Administrativo, constituyendo éste el núcleo de la Administración.

Si consideramos la definición de la Administración como: "Un proceso distintivo que consiste en la Planeación, Organización, Ejecución y Control, ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de hombres y recursos materiales" (13), podremos decir que: -- "El Proceso Administrativo comprende los pasos a seguir y el procedimiento organizado para que, mediante la coordinación del esfuerzo humano, se logren los objetivos deseados de la mejor manera posible". (14)

Con lo anterior, se concluye que la labor global de administrar se divide en una serie de funciones principales y todos los principios, conocimientos y técnicas de la administración se organizan alrededor de estas funciones.

Con el Proceso Administrativo se determinan y alcanzan los objetivos, ayuda a la implantación de cursos de acción necesarios y, como es flexible, se pueden hacer -- innovaciones, mejoras y progresos; sin embargo, esto no quiere decir que no sea consistente y rígido en cuanto al programa de pensamiento administrativo. (14)

(13) Terry George R. Ob. Cit., Po. 20

(14) Albers Henry H. Principios de Organización y Dirección, México. Ed: Limusa, Primera edición, 1968, Po. 69 y 70

E.1) UNIVERSALIDAD DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

El Proceso Administrativo se encuentra universalmente dondequiera que los hombres trabajen juntos para el logro de los objetivos, ya sean individuales y/o colectivos.

Es necesario en todas las actividades organizadas.- Aunque difieran los propósitos de las organizaciones, --- éste permanecerá invariable.

Se encuentra presente en organismos con fines lucrativos, religiosos, educativos, militares, etc.

El Proceso Administrativo es un común denominador - que rige las funciones de la especialización, como la --- Administración de la Producción, la Administración de --- Mercados y la Administración Financiera.

Todo conocimiento y experiencia administrativa ---- puede ser transferida de un departamento a otro y de una empresa a otra, con la activación y la orientación apropiada al medio ambiente administrativo, utilizando así -- las habilidades en una ocupación o en otra. (15)

E.2) DIFERENTES CRITERIOS

(15) Koontz Harold y O'Donnell Cyrill, *Curso de Administración Moderna, un Análisis de las Funciones de la --- Administración*, México: Ed. Mc. Graw Hill, Quinta -- edición, 1973. Po. 4, 5, 55 y 56

Terry George. *Ob. Cit.*, Po. 103 a 109

También para el Proceso Administrativo existen diversidad de criterios, los que a continuación mencionaremos:

División Tripartita:

La American Association lo divide en:

1. Planeación
2. Organización
3. Supervisión

Para José Antonio Fernández son los siguientes:

Año (1967)

1. Planeación
2. Organización
3. Control

División en Cuatro Elementos:

Para Lindall Urwick son los siguientes:

Año (1943)

1. Previsión-Planeación
2. Organización
3. Comando-Coordinación
4. Control

Para Terry son los siguientes:

Año (1956)

1. Planeación
2. Organización
3. Ejecución
4. Control

Podemos llamar Dirección a la ejecución, pues ésta, por parte de quien administra, consiste en dirigir.

En esta clasificación no se diferencia entre Previsión y Planeación, es decir, en "lo que puede hacerse y lo que va hacerse de hecho"; además hay confusión en la terminología de Dirección que lo toman como lo mismo, --- siendo que la primera se refiere a la forma de integrar un organismo social y la Ejecución a cómo dirigirlo.

División en Cinco Elementos:

Fayol y Koontz determinan cinco elementos, pero con diferentes nombres:

Fayol los llama:

Año (1886)

1. Prever
2. Organizar
3. Mandar
4. Coordinar
5. Controlar

Koontz los llama:

Año (1955)

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Reyes Ponce y Guzmán Valdivia también determinan -- cinco elementos:

Reyes Ponce los llama:

Año (1960)

1. Previsión-Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Guzmán V. los llama:

Año (1961)

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección-Ejecución
5. Control

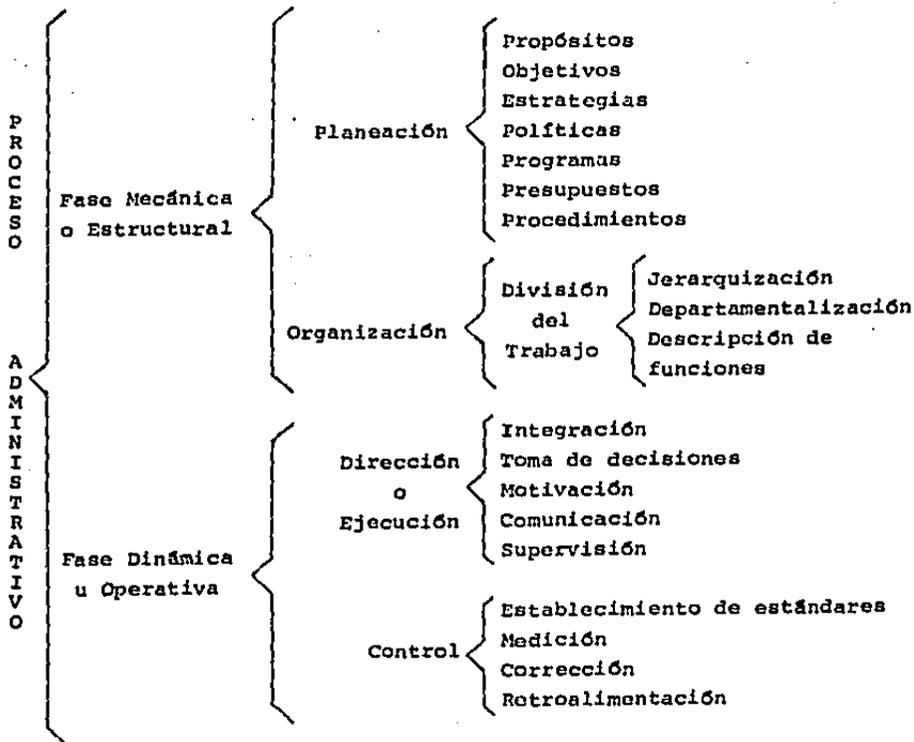
Se puede apreciar que los conceptos que los diferentes autores han concebido en diferentes épocas y lugares no varían sustancialmente ni en gran medida, sino que se trata de que algunos hacen un mayor énfasis que otros en determinados elementos, o que simplemente les dan distintos nombres, aun cuando en el fondo se estén refiriendo a la misma etapa o proceso.

Siendo toda división de algún modo arbitraria y con fines de estudio, es natural que se presenten criterios diversos para distinguir y separar los elementos de la Administración.

Sin embargo, pueden existir desviaciones entre la secuencia teórica y práctica real, ya que se pueden dar mezcla en las funciones. La secuencia puede iniciarse con actividades diferentes y finalizar sin completar el ciclo. (16)

(16) Reyes Ponce Aguatín. Ob. Cit., Pá. 58

Fases, etapas y elementos que, de acuerdo con el --
criterio personal de los autores, conforman el proceso --
administrativo.



FUENTE: Munch Galindo Lourdes y García Martínez José. --
Ob. Cit. Pc. 36

F) VALORES INSTITUCIONALES DE LA ADMINISTRACION

La administración de carácter eminentemente social se rige tanto por una serie de valores que le proporcionan una validez moral, así como de información ética que debe orientar la conducta del administrador en la sociedad. Los valores institucionales de la administración -- pueden ser:

1) Sociales

Contribuyen al bienestar de la sociedad a través -- del:

- Mejoramiento de la calidad y precio del producto y/o servicio para satisfacer adecuadamente las necesidades primarias del ser humano.

- Mejoramiento de la situación socioeconómica de la población.

- Cumplimiento de obligaciones fiscales que permiten sostener a los gobiernos locales y federales.

- Evitar la competencia desleal.

- Promoción del desarrollo a través de la creación de fuentes de trabajo.

- Incrementar y preservar las riquezas naturales y culturales de la sociedad.

2) Organizacionales

Son aquellos que tienden a mejorar la organización de los recursos con que cuenta el grupo social.

- Impulsar la innovación, investigación y desarrollo tecnológico.

- Optimizar la coordinación de recursos.

- Maximizar la eficiencia en métodos, sistemas y procedimientos.

- Conciliar intereses entre los diferentes miembros del grupo social.

3) Económicos

Son aquellos que orientan a la obtención de beneficios económicos.

- Generar riqueza.

- Máxima obtención de utilidades.

- Manejo adecuado de recursos financieros.

- Desarrollo económico del grupo social.

- Promover la inversión. (17)

C A P I T U L O I I

ETAPAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

2. ETAPAS

Como se pudo observar en el capítulo anterior, no existe un criterio definido acerca de las etapas que comprende el Proceso Administrativo; tomaremos, sin embargo, una de las generalmente aceptadas por especialistas en la materia:

1. Planeación
2. Organización
3. Integración
4. Dirección
5. Control

Dentro de cualquier organización o trabajo en grupo se deben determinar objetivos comunes, amplios y generales, especificando cuándo y dónde realizar el trabajo --- necesario con el esfuerzo de los miembros; es decir, trazar un plan o modelo integrado y predeterminado de las -- actividades futuras con alternativas tácticas a corto --- plazo y estratégicas a largo plazo.

Una vez determinado el curso de acción, el siguiente paso es la estructuración técnica de las relaciones -- entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales, con el fin básico de lograr la máxima eficiencia y desarrollo en la relación libre y --- responsable de planes y objetivos predeterminados.

Para llevar a cabo las actividades resultantes de -

los pasos anteriores, es necesario seleccionar al personal adecuado para cada uno de los puestos, así como su integración al grupo de trabajo, obteniendo de esta forma el buen funcionamiento de la organización.

Impulsar, coordinar y vigilar las actividades de los miembros de la empresa, para que en un conjunto realicen y alcancen los planes fijados, es una función necesaria para el trabajo en grupo.

Comprobar lo que se está haciendo con el fin de medir los resultados actuales y pasados, en relación con los objetivos previamente fijados y continuar, corregir, mejorar o formular nuevos planes y programas constituye la última función administrativa.

A) PLANEACION

A.1) CONCEPTO

La etapa administrativa de la Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados.

A.2) LA PLANEACION COMO BASE DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Podemos considerar a la Planeación como la función que constituye los cimientos de la Administración, es la base de donde se levantan todas las futuras actividades administrativas, esto significa que la Planeación es básica para las otras funciones administrativas fundamentales.

No se podrá llevar a cabo la Organización, Integración, Dirección y Control durante un período de tiempo -- determinado, si antes no se planeó. La planeación es --- siempre importante para cada nuevo proyecto. Es el área inicial lógica de la Administración.

Para hacer una buena planeación, es necesario basar se en hechos y no en emociones, deben visualizarse en --- forma clara las actividades, tratar con intangibles y --- encaminar sus ideas creadoras hacia planes definidos; es decir, se anticipan las eventualidades, así como también se da un orden para alcanzar las metas.

A.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA

PRONOSTICAR: Precisar a dónde guiará las actividades el curso actual.

FIJAR OBJETIVOS: Determinar los resultados finales deseados.

DESARROLLAR ESTRATEGIAS: Decidir cómo y cuándo --- alcanzar las metas deseadas.

PROGRAMAS: Establecer prioridades, secuencias y --
sincronizar pasos a seguir.

PRESUPUESTAR: Asignar los recursos necesarios.

FORMULAR POLITICAS: Tomar decisiones sobre asuntos
importantes y recurrentes.

A.4) OBJETIVO

Con la planeación se buscan mejoras, se escuchan y aprovechan nuevas ideas y todo esto va encaminado hacia el logro de una entidad más efectiva. Esperar lo favorable, guiarse por corazonadas o por el destino, no entra dentro de la Planeación.

B) ORGANIZACION

B.1) CONCEPTO

Podemos definir a la Organización como: "El establecimiento de relaciones de conducta entre trabajo, personas y lugares de trabajo, seleccionados para que el grupo labore en forma eficiente.

Organizar es armonizar un grupo de personalidades diferentes, unir los diversos intereses y utilizar las --

aptitudes para seguir una dirección determinada, es ordenar y relacionar el trabajo.

Con la organización se crea una estructura orgánica y ésta puede considerarse como la armazón que mantiene -- unidas a las diversas funciones en forma armoniosa, lógica y ordenada. Es decir, la Organización reúne los recursos en una forma ordenada y arregla a las personas en un modelo aceptable para que de esta forma puedan desarrollar las actividades requeridas.

B.2) ELEMENTOS DE LA ORGANIZACION

1. Las actividades que deban ejecutarse de acuerdo a los objetivos.
 2. ¿Qué personas deben realizarlas?
 3. Factores ambientales físicos.
 4. Relaciones entre las personas.
-
1. Actividades a realizar: El trabajo deberá dividirse - en bloques que irán dirigidos a grupos y posteriormente a individuos.
 2. Personal que realizará las actividades: Es necesario que se tome en cuenta la experiencia, competencia y -- comportamiento de las personas en el momento de ubicar las dentro del grupo, para que de esta forma se desarrolle el trabajo en forma efectiva.

3. Factores ambientales físicos: Incluyen el medio ambiente y el material físico para desempeñar el trabajo.
4. Relaciones interpersonales: La relación que se da entre factores materiales y humanos, repercute directamente en el trabajo realizado.

B.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA

ESTABLECER LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION: Es preparar el cuadro de organización.

DELINEAR LAS RELACIONES: Se definen las líneas de enlace para facilitar la coordinación.

FIJAR REQUERIMIENTOS PARA CADA PUESTO: Definir las cualidades requeridas del personal para cada puesto.

B.4) OBJETIVO

Esta etapa es el medio por el cual se logra una acción colectiva efectiva, con la unión del esfuerzo individual se produce un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales, así como también es el núcleo alrededor del cual pueden unificar sus esfuerzos los hombres, contribuyendo cada uno al máximo para el logro del objetivo estipulado.

Dentro de esta etapa se integran los grupos de trabajo, se estructuran las funciones, se ordenarán las diversas líneas de interrelación, se fijan las jerarquías de autoridad y su intercomunicación, delegando responsabilidades para cada actividad a desarrollar.

C) INTEGRACION

C.1) CONCEPTO

La integración consiste en seleccionar el personal competente para los puestos de la Organización.

C.2) ACTIVIDADES QUE ABARCA

SELECCIONAR: Reclutar el personal calificado para cada puesto.

ORIENTAR: Familiarizar al nuevo personal con el trabajo.

ADIESTRAR: Ayudar a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades.

DESARROLLAR: Ayuda a mejorar conocimientos, actitudes y habilidades.

C.3) EL ELEMENTO HUMANO Y LA INTEGRACION

En esta etapa del Proceso Administrativo se trata únicamente con personas, se busca la cooperación completa, el entusiasmo y el deseo de alcanzar un objetivo común, siendo lo más importante que "ellos quieran lograrlo".

Es de vital importancia saber tratar a la gente y conocer su comportamiento, ya que sólo los individuos pueden generar voluntad para hacer cualquier trabajo.

Toda actividad, decisión o problema implica al elemento humano, por lo que el éxito o fracaso dependerá de la voluntad y capacidad de las personas en el desempeño de sus actividades laborales. Se pueden obtener resultados satisfactorios cuando los empleados son tratados como seres humanos, alentando su crecimiento y desarrollo, despertar y acrecentar el deseo de superación, reconocer el trabajo correcto y dar trato igualatorio.

C.4) BARRERA ADMINISTRATIVA

Quando una organización careca de una integración adecuada, se produce una barrera entre el individuo como miembro de un grupo y sus necesidades que tiene que satisfacer como empleado.

C.5) COMO EVITAR EL DESARROLLO DE LA BARRERA ADMINISTRATIVA

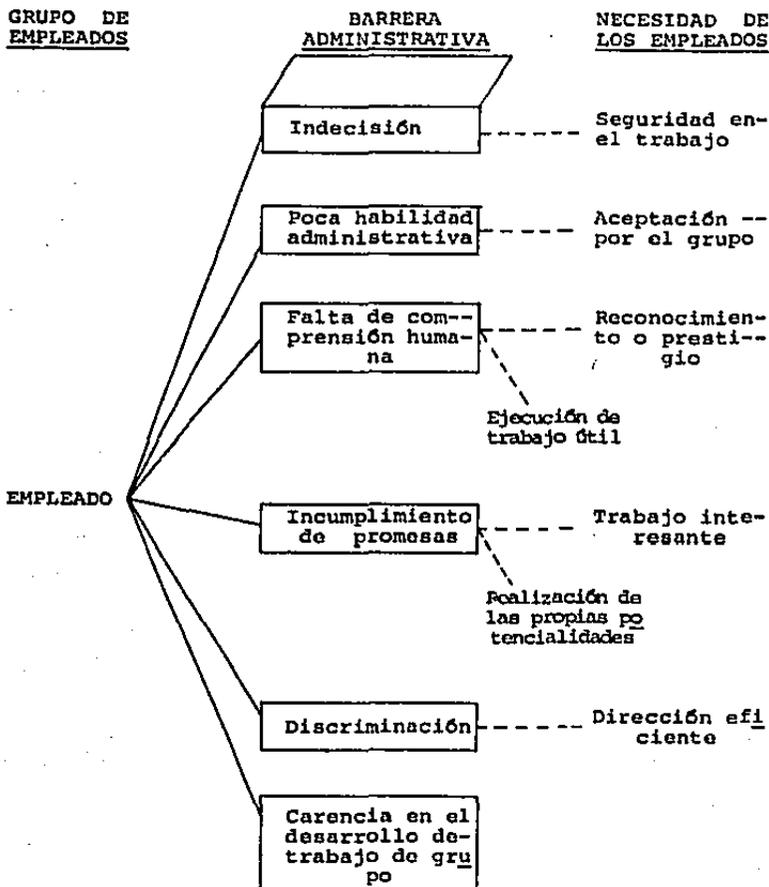
1. Hacer sentir al personal que es importante, ya que a la gente le gusta ser reconocida, que se pidan opiniones, así como dar consejos.
2. Evitar discusiones, a la mayoría de la gente no le gusta discutir, la riña no resuelve nada y es muy difícil que el perdedor de una discusión -- quede convencido del punto de vista del ganador y, por el contrario, la distancia que le separaba antes de la discusión se hace mayor.
3. Llevar a cabo una administración participativa, a los empleados les gusta ser consultados sobre los cambios que les afectan, así como también -- estar enterados de lo que sucede a su alrededor; sin embargo, es necesario que el empleado tenga conocimiento del tema que se trata y así se responsabilice de sus actitudes.
4. Reconocer las diferencias individuales, todas -- las personas tenemos diferencias psicológicas y, por lo tanto, no se debe caer en error de suponer que las mismas metas, deseos e intereses de una organización estimularán de la misma forma a sus integrantes, por lo que se deben reconocer -- las características del individuo.
5. Tener un gufa adecuado, todo exceso provoca pro-

blemas, ya sea en la extrema orientación o en la tolerancia excesiva, con un buen gufa se podrán obtener mejores resultados y el ejemplo se tendrá como modelo.

6. Saber escuchar, cuando se escucha pueden resolverse y suavizarse problemas, obteniendo una --- mejor comprensión e información útil.
7. Supervisión efectiva, el comportamiento de todo- empleado va a estar supeditado, en gran parte, a la buena o mala supervisión, ya que un supervi- sor puede estimular en forma positiva a sus su- bordinados.

Al ponerse en práctica y formar parte integral de - las diarias relaciones del Gerente con su grupo, se po- - drán obtener mejores resultados en el trabajo que realiza el personal de las diferentes áreas de la Institución, -- puesto que el elemento humano es considerado como factor- importante dentro de la empresa y como tal es tomado en - cuenta, ya es sabido por todos la importancia que tiene - el hombre.

BARRERA ADMINISTRATIVA



FUENTE: Terry George R. Principios de Administración, -- México: Ed. Continental, S. A., Primera Edición, 1961, Pá. 489.

D) DIRECCION

D.1) CONCEPTO

La dirección es la etapa del Proceso Administrativo que consiste en la orientación continua y sistemática de cada actividad mediante la adecuación del trabajo; es --- decir, enfoca la atención y abarca las energías del perso-
nal hacia un sentido determinado, con el fin de evitar -- errores o posibles desviaciones que puedan surgir en el - trayecto de lograr las metas fijadas, así se podrán hacer las correcciones necesarias en el momento que se producen dichas desviaciones, dirigiendo los esfuerzos conjuntos e individuales al trabajo en grupo en forma espontánea.

La dirección no puede surgir y subsistir en el va-- cío, requiere de un ambiente en el cual se proporcionen - objetivos claros y definidos, planes bien meditados, la - colocación de los hombres en puestos adecuados, oportuni- dades para la satisfacción de las necesidades humanas, -- comunicación efectiva y controles adecuados, creando así- la cooperación voluntaria y buenos seguidores.

D.2) ¿QUE ES DIRECCION? ¿QUE NO ES DIRECCION?

ES DIRECCION

1. Inspirar al subordinado.

NO ES DIRECCION

1. Arrear al subordi-
nado.

ES DIRECCION

2. Realizar el trabajo y hacer progresar al -- subordinado.
3. Instruir y mostrar -- cómo debe hacer el -- trabajo.
4. Asumir responsabilidades.
5. Determinar las causas de las fallas.

NO ES DIRECCION

2. Explotar al trabajador.
3. Infundir temor.
4. Desligarse de responsa- bilidades.
5. Buscar siempre culpa--- bles.

D.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA

DELEGAR:

Asignar responsabilidades y definir- claramente qué resultados se esperan obtener.

MOTIVAR:

Inspirar o persuadir al personal a - realizar el trabajo en la forma de-- seada.

COORDINAR:

Realizar la combinación más eficaz - del esfuerzo humano.

SUPERAR DIFERENCIAS: Alentar la iniciativa individual y resolver conflictos.

ADMINISTRAR EL CAMBIO: Alentar la creatividad y la innovación, para así alcanzar las metas.

Con la dirección se influye sobre el personal para alcanzar las metas fijadas, es decir, se proporcionan actuaciones dirigidas hacia los objetivos deseados.

E) CONTROL

E.1) CONCEPTO

El Control es la etapa por la cual se evalúa lo que se ha realizado, se efectúa una comparación con el estándar, determinando la diferencia "si la hay" y se corrigen las desviaciones contraproducentes por medio de acciones correctivas, asegurándose así un progreso futuro.

E.2) ELEMENTOS QUE INTEGRAN EL CONTROL

1. Medición del funcionamiento, es encontrar lo que se ha logrado, propiciando así una información veraz y objetiva, que posteriormente será objeto de comparación.

Descubrir lo que se está logrando puede realizarse de distintas formas, las más comunes son:

- a) Observación personal
- b) Datos estadísticos
- c) Informes verbales
- d) Informes escritos

2. Comparación del funcionamiento con el modelo o norma, aquí es donde se evalúa el funcionamiento, cuando se localiza alguna diferencia se deberá actuar con criterio objetivo para poder determinar la diferencia y su trascendencia.

La forma de efectuar la comparación se realiza mediante dos sistemas.

2.a) Informes por escrito

2.b) La comparación deberá realizarse lo más cerca posible del lugar de trabajo.

3. Corrección de las desviaciones mediante acciones correctivas, consiste en ajustar las actividades, así como también orientar los esfuerzos para que los resultados sean acordes con lo esperado. Siempre que hay una desviación es necesario aplicar una acción correctiva, que no podrá ser demorada o ser objeto de excusa, excepciones o ajustes prolongados o interminables. Toda actividad correctiva es aplicada por la persona que tiene la autoridad sobre el procedimiento actual y es responsable de los resultados.

Cuando hay alguna desviación en el trabajo realizado es importante identificar la causa que lo originó, ya que de esta forma se podrán aplicar medidas remediadoras y no correctivas, que lo único que hacen es localizar el problema y corregirlo, pero no buscan la causa.

E.3) ACTIVIDADES QUE ABARCA

FIJAR SISTEMAS DE INFORMACION: Determinar los datos necesarios en el tiempo y la forma precisa.

DESARROLLAR ESTANDARES DE ACTUACION: Fijar las --- situaciones que prevalecerán cuando sean cumplidas las obligaciones.

MEDIR RESULTADOS: Determinar el grado de desvia--- ción de las metas.

TOMAR MEDIDAS CORRECTIVAS: Reajustar planes, asesorar para el logro de los objetivos, así como reanudar el ciclo. (18)

(18) R. Alao Mackensio, *El Proceso Administrativo en Tercera Dimensión*, Harvard Business Review, noviembre-diciembre 1969.

Terry George R. *Ob. Cit.*, Pa. 187 a 219

Koontz Harold y O'Donnell Cyrill. *Ob. Cit.*, Pa. 48 a 51
Carreiro Vasseur Jorge, *Administración de Empresas*, - México: Ed. Banca y Comercio, S. A., Segunda edición 1977, Pa. 87 a 203.

Glineki B. *Introducción a la Administración*, México: Ed: Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración, Pa. 12 y 13.

C A P I T U L O I I I

INTRODUCCION A LA TEORIA
DE LA ORGANIZACION

A) PRINCIPALES BASICOS DE LA ORGANIZACION

La palabra organización viene del griego "organon", que significa instrumento.

Pero quizá lo entendamos mejor el significado de -- este concepto el uso que nuestra lengua se da a la palabra "organismo".

Este implica necesariamente de (3) tres elementos - que son los siguientes:

1) Partes y funciones diversas: Ningún organismo - tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

2) Unidad funcional: Esas partes diversas tienen - un fin común e idéntico.

3) Coordinación: Para lograr ese fin, cada una de - las partes pone una acción distinta, pero complementaria - de las demás, pero que colaboran al logro del fin u obje - tivo.

De lo anterior, podemos definir que Organizar es -- establecer relaciones efectivas de comportamiento entre - las personas, de manera que puedan trabajar juntas con -- eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer ta-- reas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas --- para el propósito de realizar algún objetivo.

A.1) DEFINICIONES DE ORGANIZACION POR DIVERSOS TRATADISTAS

Terry:

Define la 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 asignadas a las personas que tiene a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Sheldon:

La considera como: "El proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deban efectuar, con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles".

Peterson y Plowman:

Dicen: "Es un método de distribución de la autoridad y de la responsabilidad, y sirve para establecer canales de comunicación entre los grupos".

Agustín Reyes Ponce:

"Organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un -

organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (19)

A.2) DEFINICION DE AREAS FUNCIONALES

Fayol se percató de que en todas las organizaciones se dan una serie de funciones de las cuales depende la --marcha de la organización.

A.3) AREAS FUNCIONALES (FAYOL)

1. Operaciones Técnicas

Estas incluyen producción, fabricación y trans--portación.

2. Operaciones Comerciales

Comprendiendo en éstas a compras, ventas y cam--bios.

3. Operaciones Financieras

Obtención y aplicación de capitales.

(19) Reyes Ponce Agustín. Ob. Cit., Pp. 211 y 212

4. Operaciones de Seguridad

Protección de los bienes y de las personas.

5. Operaciones de Contabilidad

Inventarios, balances, costos y estadísticas.

6. Operaciones Administrativas

Innovación hecha por Fayol que constituye una de sus más grandes aportaciones.

A partir de su concepto de operaciones administrativas, Fayol las define como prever, organizar, dirigir, -- coordinar y controlar.

- **Previsión:**

Estructurar el futuro y articular el programa de acción.

- **Organización:**

Constituir el doble organismo, material y social- de la empresa.

- **Dirección:**

Hacer funcionar el personal.

- **Coordinación:**

Relacionar, unir, armonizar todos los actos y --- esfuerzos.

- Control:

Procurar que todo se desarrolle de acuerdo con -- las reglas establecidas y las órdenes dadas.

El modelo anterior fue el primero que existió del - proceso administrativo, y su importancia radica en incorporar la racionalidad, la medida y la eficiencia en todo organismo social que lo utilizará. (20)

B) TEORIAS ACTUALES DE ORGANIZACION

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

B.1) EL POR QUE DE LAS ORGANIZACIONES

La organización es el medio de lograr una acción -- colectiva efectiva.

Mediante una organización adecuada, el gerente espera tener el sinergismo, es decir, la acción simultánea de

(20) Rfos Szalay Adalberto y Andrés Paniagua Aduna. Ob. - Cit., Fo. 91 y 92

León Betancourt Alberto. Ob. Cit., Fo. 119 y 120

unidades individuales y separadas, que juntas producen un efecto total mayor que la suma de los componentes individuales.

Para la organización es de vital importancia que -- cada uno de los miembros conozca qué actividades son las que va a ejecutar.

Cuando la asignación es definida se evitan malas -- interpretaciones, ya que se establece qué va hacer cada -- quien.

La organización tiene un efecto tremendo sobre la -- ejecución y el control administrativo. El cómo y el porqué de la organización son vitales para el estudio y prática de la administración.

B.2) TEORIAS DE ORGANIZACION

B.2.1) Teoría Clásica:

Esta teoría enfatiza la ejecución de trabajo racionado y eficiente, y el desequilibrio en el tamaño de los diversos departamentos.

Se pone mucha atención en la estructura; implica un modelo que revela un arreglo lógico de las funciones, con limitaciones en el número de subordinados que deben reportarse a un superior.

El trabajo es lineal o funcional; el primero se --- refiere a la cadena vertical de mando desde la parte superior a la inferior de la organización; el último a la --- agrupación de actividades o crecimiento horizontal de la organización.

Se descuida el interjuego de personalidades dentro de la organización y se pasa por alto la importancia de la gente y de su comportamiento en las situaciones de --- grupo.

B.2.2) Teoría Neoclásica:

Esta teoría lucha por corregir las desventajas de la teoría clásica.

Se da atención al comportamiento individual y colectivo sobre la organización formal y a los perfeccionamientos para mejores procesos sucesivos funcionales.

La teoría neoclásica ha resultado efectiva y es --- ampliamente aceptada, pero puede mejorarse.

B.2.3) Teoría de la Fusión:

Como su nombre lo indica, está implicada la fusión en procesos. Una organización intenta usar al individuo para seguir sus objetivos, y a la inversa, el individuo espera alcanzar sus objetivos por medio de la organización.

El "proceso de fusión" produce el encuentro de los pro de personalización y socialización. Por ejemplo, si el gerente es benevolente debe tener un subordinado agradecido; para un patrón paternal se requiere un empleado infantil.

B.2.4) Teoría de los Sistemas:

En este enfoque se considera a la organización como un sistema de variables dependientes.

Las partes básicas del sistema son:

1. El individuo;
2. La organización formal o arreglo de las funciones;
3. La organización informal;
4. Los modelos de conducta; y
5. El ambiente físico en el cual se ejecuta el trabajo.

Esta teoría incluye las relaciones de hombre-máquina y las interpersonales.

B.2.5) Teoría Cuantitativa:

Proporciona un aura de objetividad para el estudio-

de la organización, aun cuando sólo cubre una porción de las consideraciones que afectan al trabajo de organización.

B.3) OBJETIVOS DE LA PLANEACION DE LA ORGANIZACION

Se debe saber con qué miras se forma una organización, antes de poder organizar en forma inteligente. El objetivo ayuda a determinar el tipo y número de actividades que deberán de llevarse a cabo, su importancia relativa, el tipo de personas que se incluirán, los grupos sociales que probablemente se formarán, el tiempo permitible para establecer la estructura, y si se requiere una estructura permanente o temporal.

B.4) PRINCIPIO DE LAS FUNCIONES

Las funciones son entidades principales, alrededor de las cuales el gerente construye una estructura orgánica efectiva.

Toda planeación de organización debe incluir un cuidadoso análisis de las capacidades y características de cada personal, de lo contrario, esta planeación sería buena en el papel mas no en la práctica.

Quien se encarga de la planeación debe estudiar cuidadosamente los requisitos reales del caso en particu-

lar que se considere, reconocer sus intereses a corto y - largo plazo, y formular un plan que cubra los requisitos- individuales.

La planeación apropiada de la organización puede -- resultar en:

1. Que las funciones permanezcan en proporción.
2. Todas las funciones reciben la atención adecuada.
3. El trabajo y el personal de cada unidad son analizados respecto a los problemas individuales de la unidad y a sus relaciones con otras unidades- orgánicas.
4. Los hombres que posean aptitudes notables se --- colocan en puestos que sean un reto a sus respec- tivas aptitudes.

B.5) COMPONENTES TANGIBLES DE LA ORGANIZACION

Se pueden llamar componentes tangibles de la organi- zación los que figuran en:

1. Las actividades que deban ejecutarse de acuerdo- con los objetivos.
2. Qué personas deben ejecutarlas.
3. Los factores ambientales físicos que deban pro- porcionarse.
4. Las relaciones entre las personas.

Estos componentes son básicos en el concepto de --- organización; por lo anterior, se define a la organiza--- ción como: el establecimiento de relaciones de conducta--- entre trabajo, personas y lugares de trabajo selecciona--- dos para que el grupo trabaje unido en forma eficiente.

Para incorporar los elementos tangibles en un enfo--- que de uno, dos o tres pasos para la organización, se --- muestran de la siguiente forma:

1. Conocer los objetivos de la organización.
2. Dividir el trabajo que se requiere en activida--- des componentes.
3. Agrupar las actividades en unidades prácticas, - basadas en su similitud, importancia u opera--- rio.
4. Definir las obligaciones y proporcionar los me--- dios físicos para cada actividad o grupo de acti--- vidades.
5. Asignar personal calificado o potencialmente --- calificado.
6. Informar a cada uno de los miembros sobre las --- actividades que se espera que ejecute y sobre --- sus relaciones con otros en la empresa.

B.6) ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION

Existen dos tipos de comportamiento de la organiza--- ción:

1. Comportamiento Formal:

Se refiere al comportamiento prescrito por la organización, se caracteriza por puestos y cadena de --mando definida, canales de comunicación, reglamentos escritos y un comportamiento dirigido al trabajo.

2. Comportamiento Informal:

El comportamiento informal o no formal es el que no está diseñado en la organización formal. Se da por una conducta no buscada o no anticipada. (21)

B.7) PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACION

Dividiremos a los principios de acuerdo con los ---autores Koontz y O'Donell.

Los principios fundamentales de una organización --son cuatro:

1. El Propósito de la Organización

* Principio de unidad de dirección.- Una estructura organizacional es efectiva si se facilita la ---

(21) Terry George R. Ob. Cit., Po. 328, 330, 331, 332, --335, 336, 337 y 340

Munch Galindo Lourdes y Garca Martínez José. Ob. --Cit., Po. 210, 212 y 213

Koontz Harold y O'Donell Cyrill. Ob. Cit., Po. 178,-179 y 180

León Betancourt Alberto. Ob. Cit., Po. 112 y 113

contribución de los individuos a lo largo de los --
objetivos de la empresa.

* Principio de eficiencia.- Una organización es --
eficiente si se estructura de tal modo que ayude al
logro de los objetivos de la empresa con el mínimo
de consecuencia o costo indescable.

2. La Causa de la Organización

Se encuentra en las limitaciones del área de mando,
si no existiese esta limitación, las empresas po---
drían operar con un solo administrador y sin organi-
zación.

* Principio de área de mando. (Tramo de Control)
Existe un límite en cada puesto administrativo para
el número de personas que un administrador puede --
supervisar eficazmente, pero el número exacto varía
según las variables y contingencias fundamentales.-
Depende de la capacidad del administrador, del tra-
bajo y de los factores básicos que influyen sobre -
las demandas de tiempo.

3. La Estructura de la Organización

* Autoridad.- Es el medio a través del cual los --
grupos de actividades se pueden situar bajo un admi-
nistrador.

* Principio de jerarquía.- Cuanto más claras sean-

las líneas de autoridad que van desde el ejecutivo más alto hasta cada subordinado, más efectivo será el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones en la organización.

* Principio de delegación.- La autoridad delegada en los administradores individuales deberá de ser adecuada para asegurar su capacidad en el logro de los resultados que de ellos se esperan.

* Principio de responsabilidad absoluta.- La responsabilidad ante sus superiores por la ejecución es absoluta; asimismo, el superior es responsable por las actividades de sus subordinados dentro de la organización.

* Principio de igualdad de autoridad y responsabilidad.- La responsabilidad que se exija debe de ser igual a la correspondiente al grado de autoridad -- que se haya delegado.

* Principio de unidad de mando.- Cuanto más completa sea la definición de autoridad entre un subordinado y un superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad personal por el resultado.

* Actividades departamentalización.- Este aspecto abarca tanto la departamentalización como el problema de asignar actividades a éstas.

* Principio de la división del trabajo.- Cuanto -- más refleje la estructura organizacional una clasi- ficación de las tareas o actividades necesarias --- para alcanzar las metas, y asista en su coordina--- ción y cuanto más se elaboren las funciones para -- ajustarse a la capacidad y motivación de las perso- nas responsables de ejecutarlas, más eficiente y -- eficaz será la estructura de la organización. Es - decir, que las actividades de una empresa deben de- agruparse y definirse de tal forma que contribuyan- con la mayor eficacia a los objetivos.

* Principio de la definición funcional.- Cuanto -- más clara sea la definición que tenga un puesto o - departamento de los resultados esperados, de las -- actividades que han de llevarse a cabo, de la auto- ridad organizacional delegada y de las relaciones - de autoridad y de información con otros puestos, -- más adecuadamente podrán los individuos contribuir- al logro de los objetivos de la empresa.

* Principio de separación.- Si algunas actividades están estructuradas para realizar comparaciones --- sobre otras, los individuos encargados de las prime- ras no pueden ejercer bien su responsabilidad sin - informar al departamento cuya actividad deben eva-- luar.

4. El Proceso de la Organización

* Principio de equilibrio.- En toda estructura exis- te necesidad de equilibrio.

* Principio de flexibilidad.- Cuanto más mecanismos se incorporen para introducir flexibilidad en las estructuras de la organización, más adecuadamente podrá la estructura de la misma cumplir con sus propósitos.

* Principio de oportunidades para liderazgo.- Cuanto más una estructura organizacional y su delegación de autoridad hagan posible que los administradores planeen y mantengan un ambiente que permita el buen desempeño, más se facilitará el ejercicio de su capacidad para el liderazgo. (22)

(22) Koontz Harold y O'Donnell Cyril. Ob. Cit., Pp. 334, 335 y 336

C A P I T U L O I V

DESCRIPCION DE LA ELABORACION
DE UN MANUAL DE ORGANIZACION

MANUAL.- Es un documento que contiene, en forma --- ordenada y sistemática, información y/o instrucciones --- sobre historia, organización, política y/o procedimientos de una empresa que se consideran necesarias para la mejor ejecución del trabajo.

Como puede verse, es un instrumento importante en - la administración, puesto que los manuales persiguen la - mayor eficacia en la ejecución del trabajo asignado al -- personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se presentarán al empresario para su autorización - el objetivo general de la empresa, el organigrama general de la nueva estructura y las funciones de las gerencias.

La autorización de esta nueva estructura administrativa provocará discusiones y pláticas con el empresario, - hasta llegar a una autorización, la cual puede tener cambios o no; esto mismo sucede con el plan general de organización.

El manual general de la estructura administrativa - se estructurará y se implantará con el material antes --- mencionado, este manual contendrá lo siguiente:

- 1) Organigrama general de la empresa
- 2) Una sección por cada área administrativa, a partir del segundo nivel
- 3) Carátula
- 4) Portada

- 5) Índice general
- 6) Introducción
- 7) Cuerpo del manual:
 - a) Objetivo de la empresa
 - b) Estructura organizacional
 - c) Funciones

A.1) ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA

Es la forma gráfica de representar la estructura de organización de un ente administrativo. Lo anterior tiene algunas ventajas, así como desventajas, las cuales se indican a continuación:

Ventajas:

- Indica gráficamente la ubicación de las unidades administrativas dentro de la organización.
- Muestra la dependencia orgánica existente a través de las líneas de autoridad.
- Indica algunas veces las funciones principales que se llevan a cabo en la institución.
- Muestra, en algunas ocasiones, la autoridad staff.
- Es un medio simple y claro de información, sobre-

la estructura orgánica que tiene un ente administrativo o alguna de sus unidades.

Desventajas:

- Los organigramas no pueden expresar por sí mismos todos los datos de la organización y funcionamiento de un ente administrativo.
- Muestran, por lo general, la estructura formal -- (oficial) o cómo debería ser, pero no como realmente es, ya que no indica las relaciones informales.
- Tiene un carácter transitorio, ya que toda organización es cambiante por naturaleza.
- No alcanza a poner de manifiesto las relaciones del ente administrativo con el medio ambiente que lo rodea.

En conclusión, podemos decir que los organigramas, a pesar de sus limitaciones, son herramientas auxiliares, que junto con otras son necesarias para una mejor y mayor comprensión de cualquier organización; por lo que debe ser valorada su utilidad en forma objetiva y sobre todo ser diseñados de acuerdo con la finalidad que se persiga, para obtener así el máximo aprovechamiento de ellos.

Asimismo, podemos decir que no existe un medio más fácil, claro y sintético para captar y mostrar los linea-

mientos generales de una estructura de organización, ya sea total o parcialmente, que elaborando el programa correspondiente.

A.2) UNA SECCION POR CADA AREA ADMINISTRATIVA

Esto se refiere a que cada uno de los departamentos que componen a la empresa, pero al mismo tiempo tienen -- que llegar a realizar el objetivo común de la empresa, -- desde luego sin perjudicar a los demás departamentos.

A.3) CARATULA

Es la cubierta o cara exterior de un trabajo que -- tiene como objeto la identificación del mismo, contendrá los siguientes elementos:

- Nombre oficial de la entidad
- Logotipo oficial de la entidad
- Nombre del manual
- Nombre de la unidad administrativa o persona responsable de su integración, distribución y actualización

A.4) PORTADA

Es la primera hoja de un estudio, que contiene, en forma ordenada, los elementos que lo identifican. La portada contendrá los siguientes aspectos:

- Nombre oficial de la institución
- Logotipo de la institución
- Nombre del manual
- Nombre de la unidad administrativa o persona responsable de su integración, distribución y actualización
- Lugar y fecha de elaboración

A.5) INDICE GENERAL

Presenta, de una manera sintética y ordenada, los elementos que constituyen el documento o los títulos principales que comprende el manual.

A.6) INTRODUCCION

Se refiere a la exposición de la estructura del manual. Dentro de la introducción se explicarán, en

forma clara y precisa, los objetivos que pretenden alcanzar a través del manual las unidades administrativas, --- persona (s) involucrada (s) en su elaboración, quiénes -- serán los destinatarios del mismo, cómo se utilizará y -- quién, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

A.7) CUERPO DEL MANUAL

Se refiere a la parte central o sustancial del ---- manual.

a) Objetivo general de la empresa.- Aquí, como su nombre lo dice, se dará el objetivo, no de cada uno de -- los departamentos, sino éste se llevará a cabo uniendo los objetivos de cada departamento para lograr un fin común.

No es posible empezar a dividir el trabajo hasta no saber qué trabajo deberá hacerse, y éste depende, a su -- vez, de lo que la entidad pretende llevar a cabo.

A continuación mencionaremos las características de un objetivo:

- Cualificación - (verbo=qué)
- Cuantificación - (cuánto)
- Tiempo de realización - (cuándo)

- Exactitud de la muestra, calidad - (validez de la información)
- Criterios de medición - (parámetros)
- Medios de logro - (operaciones para lograr el objetivo)

b) Estructura organizacional u orgánica.- En el --- desglosamiento del organigrama hecho por escrito y enumerado.

c) Funciones.- Aquí se lleva a cabo el desempeño de las actividades que le corresponden a cada área, siendo - generales y específicas.

B) APROBACION DEL MANUAL

Como se dijo anteriormente, es necesario que una -- vez que se ha concluido la integración del manual, es --- importante que se realice una revisión final, para verificar que la información contenida es completa y real, para que así pueda ser aprobado.

C) DISTRIBUCION DEL MANUAL

El manual es una herramienta útil para la formación del personal y para su motivación, al ayudar a eliminar -

posibles fracciones en el personal por el desconocimiento de sus atribuciones y responsabilidades.

Cada uno de los miembros de la dirección debe tener un ejemplar completo del manual y utilizarlo constantemente para aclarar las dudas que en un momento dado puedan presentarse con respecto a los diferentes tópicos que contiene. Es, por sí mismo, un elemento dinámico de la dirección y, por ello, requiere que se revise y se hagan en él cambios pertinentes para adaptarlo a la realidad que vive la empresa y que por su propia naturaleza es cambiante.

Cada persona que ocupe un puesto debe poseer la descripción del mismo y la de sus subordinados, explicándoles a éstos la importancia que por sí misma representa la estructura de su unidad y las políticas establecidas.

C A P I T U L O V

D A T O S G E N E R A L E S D E L A E M P R E S A

A) ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

La empresa en la cual se intentará implantar el --- Manual de Organización que es motivo de este seminario, - fue constituida como tal el 15 de octubre de 1982 con el nombre de "CONSTRUCCIONES CUAXILOA Y ASOCIADOS" y su ---- razón social es, SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE: es decir, que después del nombre irán enseguida las inicia-- les; S. A. de C. V.

A continuación, se muestra el organigrama actual de la empresa, en el cual es fácil darse cuenta que no existe una organización bien definida, ya que no se distingue con facilidad la diferencia que debe existir entre las -- áreas de:

PLANEACION.

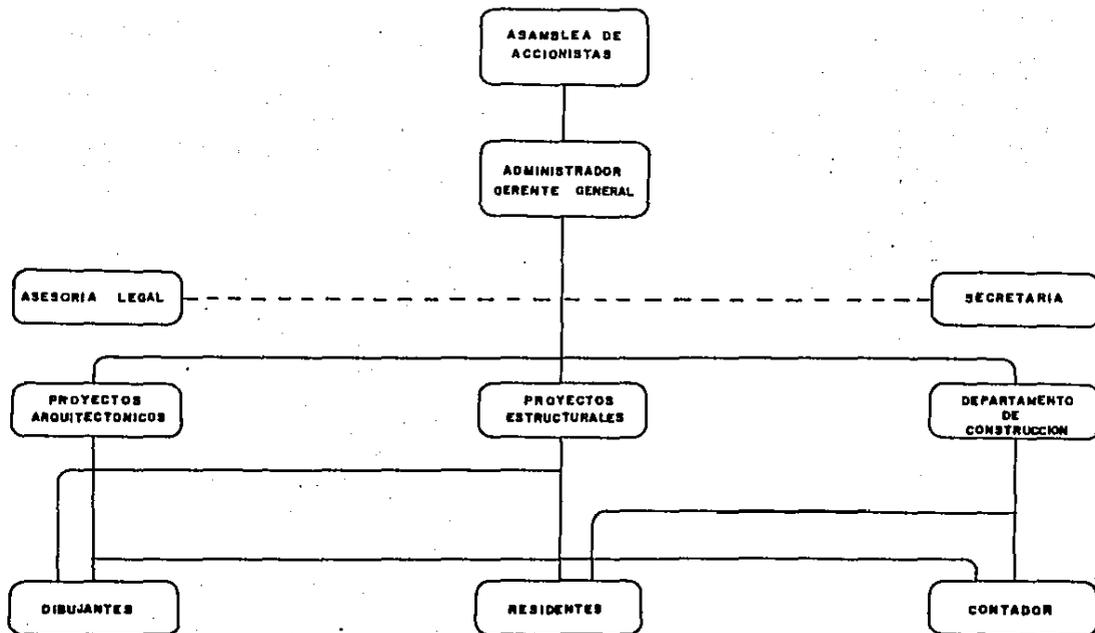
PRODUCCION:

CONTROL.

Tomando en cuenta que en una empresa constructora - es muy difícil encontrar claramente definida el área de - producción, por ejemplo.

Lo anterior sucede en las empresas constructoras -- porque no se comportan propiamente como una industria, ya que no tienen producción en serio, y cada obra tiene problemas diferentes, aunque se trate de la misma construc-- ción al estar situada en un diferente lugar presenta ---- otras condiciones.

ORGANIZACION ACTUAL



B) ACTA CONSTITUTIVA

La creación o formación de una Sociedad Anónima --- sucede después de que se han reunido un grupo de personas y han acordado formar una sociedad para dedicarse a "X" - actividad.

Aprobada entre los candidatos o socios la idea, se recurre a un Notario Público "X" para que éste elabore lo pactado y le dé forma legal mediante escritura, protocoli ce y tramite el registro de ella en el Registro Público - de la Propiedad, Sección de Comercio, y así tenga la --- validez necesaria. Los estatutos de la escritura de la - Sociedad no pueden ser a capricho de los socios, tienen - que estar apegados a lo que marca la Ley, se tiene que -- cumplir con los requisitos para poderse constituir. Asi- se trata de una Sociedad Anónima (S. A.) Señala que ten- ga 5 socios como mínimo, que se aporte, ya sea en especie o en efectivo, un capital no menor de \$25,000.00; que del capital que se haya acordado aportar por cada uno de los- socios que cuando menos se exhiba el 20% al momento de la constitución (Art. 89 de la Ley de Sociedades Mercanti--- les). Respecto a los 5 socios y a los \$25,000.00 de capi- tal, el mínimo que habla la Ley, en la actualidad no es - suficiente ose capital, menos para un negocio en socie--- dad; es muy poco.

En este aspecto, la Ley es obsoleta, no está adapta- da a nuestra actualidad, y si tomamos como base ese capi- tal que marca, cualquier negocio lo tiene, no alcanza ni-

para gastos de Notario, tramitación de apertura y gastos de derechos de licencia.

El Acta Constitutiva de la empresa en cuestión no se logró anexar junto con los demás documentos, ya que por razones de la empresa no fue proporcionada. Pero a continuación se exponen algunos datos que se obtuvieron de esta Acta Constitutiva.

La Sociedad se constituyó en la Ciudad de México el día 15 de octubre de 1982. Ante el Notario Público No. 117 del Distrito Federal.

La Sociedad se denominara: "CONSTRUCCIONES CUAXILOA Y ASOCIADOS", la que irá seguida de las palabras ---- SOCIEDAD ANONIMA DE CAPITAL VARIABLE, o de las abreviaturas de éstas, S. A. de C. V.

El objeto de la sociedad será:

La ejecución de toda clase de estudios, trabajos, proyectos y diseños de Ingeniería y Arquitectura y en general del ramo de la industria de la construcción, así como la compra, venta comisión, consignación, importación, exportación, distribución, arrendamiento, subarrendamiento y el ejercicio del comercio en general con toda clase de maquinaria, equipo, implementos y demás enseres que se requieran para el desarrollo de sus fines sociales y todo cuanto sea en relación con dichos ramos.

C) SECRETARIA DE SALUBRIDAD Y ASISTENCIA

De acuerdo con el Código Sanitario, todas las negociaciones, cualquiera que sea su giro; bodega, despacho, laboratorio, etc., deben solicitar licencia en la Dirección u Oficinas de la Secretaría de Salubridad.

D) SECRETARIA DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO

El trámite para la obtención de la Cédula de Registro Federal de Contribuyentes es indispensable para que la Secretaría de Hacienda asigne a cada empresa una cuenta única, y en ésta se contabilicen sus declaraciones fiscales.

Con este documento se debe presentar en la Tesorería para que se asigne también un número de registro de IVA.

E) INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

Al iniciar cualquier negocio, si el contribuyente tiene trabajadores, éstos deberán registrarse o darse de alta, que es lo mismo, en el Instituto Mexicano del Seguro Social; para eso, primero se presenta el aviso de inscripción patronal, Sociedad o Persona Física, el registro se hace en formas que existen impresas y que propor-

ciona el mismo Seguro Social.

F) SECRETARIA DE PROGRAMACION Y PRESUPUESTO

En la Dirección General de Estadística se tramitan los registros para fines estadísticos, y así se cumple -- con lo que ordena el Art. 8 de la Ley de Información ---- Estadística y Geografía publicada el 30 de diciembre de - 1980. Los que tienen obligación de cumplir con este re-- gistro son, entre otros: las empresas, establecimientos-- industriales, comerciales, agropecuarios, forestales y -- pesqueros, los dedicados a la venta de bienes y servi---- cios, así como las sociedades y asociaciones civiles, --- etc. Este mismo artículo indica la obligación de revali-- dar el registro año con año.

Esta Secretaría también interviene en los negocios-- o industrias cuando éstos son contratistas del Gobierno.-- Para esos casos, el contratista tiene la obligación de -- registrarse en el Padrón del Gobierno, por ser indispensa-- ble tener un número para poder cobrar los trabajos efec-- tuados a éste.

G) REGISTRO EMPRESARIAL DEL INFONAVIT

Este registro es necesario para efectuar el pago -- bimestral del 5% como fondo para la vivienda de los traba-- jadores.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

H) CERTIFICADO DE SOCIO ACTIVO DE LA CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

De acuerdo con la obligación, todo comerciante o industrial debe de inscribirse en la Cámara que le corresponde, de acuerdo con su giro o actividad y pagar su cuota año con año.

La base para calcular la cuota, casi siempre es sobre el monto del capital que manifiesta el contribuyente a Hacienda o Estadística, o también lo que marquen las escrituras si es sociedad.

C A P I T U L O V I

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA
UN CAMBIO NECESARIO

A) LA AUDITORIA UN CAMBIO NECESARIO

En todas las actividades que emprende el ser humano, con un propósito o meta determinada, existe la necesidad de ejercer una vigilancia para que el esfuerzo emprendido y realizado se dirija hacia el objetivo fijado.

En toda organización, cualquiera que ésta sea, se requiere de la revisión necesaria para que la operación se apegue a lo dispuesto en la planeación, y así garantizar los resultados, contando con la información confiable y oportuna sobre el proceso de avance, para formular juicios y medidas correctivas.

La auditoría administrativa se orienta a la evaluación del potencial, tanto de los recursos como de los objetivos.

De los primeros, se habrá de analizar y examinar su cualificación, cuantificación, ordenamiento lógico y sus estrategias de actuación. De lo segundo, se revisará la razón de su existencia, si marca un paso lógico de desarrollo, si están en función de una planeación estratégica que formada por el análisis y determinación de fuerzas, debilidades, áreas de oportunidad y riesgos.

El propósito de la auditoría administrativa no está en juzgar la capacidad del elemento humano, ni tampoco es su prioridad al detectar errores, fugas de control, malversaciones, distribución de responsabilidad y cargas de trabajo inadecuadas, etc., sino que los recursos sean tan

productivos como requerimientos de realización requieran los objetivos para su realización.

De lo anterior, podemos definir a la auditoría administrativa como: "EL DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO CON EL PROPOSITO DE LOGRAR OBJETIVOS Y CAMBIOS".

Las auditorías administrativas no deben comercializarse para lograr ventajas económicas a algunos interesados con su ofrecimiento, sino deben ser consideradas como un conjunto de conocimientos que, basados en el método -- científico de investigación, proveen de opiniones válidas e integrales sobre la situación que guarda una organización.

B) PRODUCTOS FINALES QUE BRINDA UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA

1. Seguridad al personal, al hacer más productivo y necesario su trabajo, dando oportunidad de desarrollo y crecimiento de ellos con la organización.
2. Dar las guías y bases para la supervivencia de las organizaciones y su continuidad como fuente de trabajo.
3. Un diagnóstico para opinar sobre la validez, --- tanto de objetivos como recursos.

4. Detección de debilidades y riesgos, presentando planes concretos y alternativas para evitarlos.
5. Establecimiento de planes concretos y estrategias para aprovechar áreas de oportunidad y las fuerzas detectadas en la organización.
6. Amplio conocimiento sobre el estado y situación que guardan las operaciones, los sistemas y el control interno, incluyendo el análisis e interpretación de los estados financieros.

En resumen, la auditoría administrativa busca más - que calificar o encontrar fallas o culpables, el desarrollo de la organización hacia nuevas oportunidades, a través de una planeación y en constante espíritu de cambio.

B.1) SITUACIONES QUE JUSTIFICAN LA EXISTENCIA DE UN OBJETIVO

1. FUERZAS.- Determinar las capacidades con las que contamos, los recursos de los que disponemos, las áreas o aspectos en que somos fuertes, la identificación de estos factores tiene el propósito de diagnosticar la fijación de objetivos que aprovechen estos factores, tanto cualitativamente como cuantitativamente.

2. AREAS DE OPORTUNIDAD.- Representadas en lo fundamental por las posibilidades de hacer, emprender, desarrollar, promover o cambiar. Son oportunidades que invitan a la realización por las cuales se habrá de diseñar objetivos y planes de acción para aprovecharlas.

3. RIESGOS Y AMENAZAS.- Estas integran las posibilidades de que se presenten situaciones contingentes, que representan un riesgo para la organización, sus agentes, sus propósitos o sus ideas, lo cual genera la necesidad de contar con alternativas y estrategias de actuación para cuando se presenten.

4. DEBILIDADES.- Representadas por las fallas, inconsistencias, falta de recursos, escasa realización, fugas de control, etc. En este caso, los objetivos fijados habrán de convertir las debilidades en fuerza.

C) LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA Y EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Una de las corrientes contemporáneas de mayor influencia es el desarrollo organizacional, que explica el fracaso de una administración rígida y normativa, que contiene la también llamada patología burocrática, que frena no solamente el desenvolvimiento de la organización, sino a la gente de su desarrollo y oportunidades. El desarrollo organizacional viene a ser una respuesta al cambio, creando la apertura de la participación activa de la gente dentro de su organización, proponiendo cambios, objetivos y las formas de lograrlos.

La auditoría administrativa es totalmente compatible con el desarrollo organizacional, y esto podría definirse con claridad si analizáramos los postulados siguientes:

1. La auditoría administrativa tiene como campo el diagnóstico sobre el proceso administrativo y la obtención de resultados y cambios; el desarrollo organizacional propone a la gente de la organización que se integre para fijar metas y cambios específicos para lograrlos.
2. La auditoría administrativa busca el cambio primordialmente con las diversas técnicas que emplea, el desarrollo organizacional lo genera a través de la conducta, actitud y experiencias de la gente, ambos vencen la resistencia al cambio.

3. Tanto una como la otra buscan beneficiar a las - personas y a las organizaciones. La auditoría - administrativa aporta a la gente un trabajo pro- ductivo, seguro, con oportunidad de desarrollo y con una carga de trabajo susceptible de ser de- sempeñada. El desarrollo organizacional busca - que los objetivos logrados tengan un beneficio - no sólo a la organización, sino para las perso- nas que en ellas trabajan.

4. Las organizaciones requieren y requerirán de la- auditoría administrativa para diagnosticar sus - recursos y resultados y el desarrollo organiza- cional para lograr metas de cambio y renovación, con la total participación de la gente. Esto es la razón de supervivencia para las organizacio- nes.

5. Ambas requieren de un profesionalista preparado -- académicamente en administración y comportamien- to humano.

6. La auditoría administrativa interviene en los -- sistemas y formas de operar diagnosticando. El- desarrollo organizacional toma la creatividad, - valores y experiencias de la gente para definir- cambios y posibilidades de nuevos sistemas y --- formas de operar.

En resumen, se puede apreciar una total compatibili- dad de ambas técnicas y lo necesario que ellas se apli- - quen en las organizaciones, tanto en el sector público -- como privado, como un medio de desarrollo.

D) TECNICAS DE OBTENCION DE INFORMACION PARA LA ---
ELABORACION DE UNA AUDITORIA ADMINISTRATIVA.

Las etapas de que se compone un método de investigación, cualquiera que éste sea, son: definición precisa - del objeto de estudio, formulación de un programa de actividad, establecimiento de hipótesis de trabajo, recopilación, registro y análisis de los datos y, por último, las conclusiones que habrán de corroborar o reprobar las hipótesis.

La base sobre la que giran estas técnicas es sustancialmente la misma, es decir, todas ellas aplican sistemáticamente las siguientes preguntas claves:

QUIEN - PERSONA. ¿QUIEN LO REALIZA?

QUE - PROCEDIMIENTOS. ¿DE QUE SE TRATA, CUALES SON
LOS SUCEOS QUE DEBERAN SER-
INVESTIGADOS?

COMO - METAS. ¿COMO SE PRODUCEN?

POR QUE - JUSTIFICACION. ¿POR QUE EXISTE O TIENE -
LUGAR EL OBJETIVO ANALIZA
DO?

CUANDO - PROGRAMAS. ¿CUANDO SE HA PRODUCIDO?

DONDE - LUGAR. ¿EN QUE LUGAR?

CUANTO - CUANTIFICACION. ¿QUE CANTIDAD?

Estas cinco preguntas pueden, a su vez, combinarse y formar una gama de señalamientos útiles que auxilian al investigador en el análisis de los hechos.

D.1) INVESTIGACION DOCUMENTAL

La primera técnica de investigación que se describirá es la que trata, principalmente, de recolectar y hacer un primer examen de la información que exista, gráfica y escrita, sobre el objetivo definido de estudio que se trate, a esta técnica se le reconoce con el nombre de INVESTIGACION DOCUMENTAL, cuya finalidad es la de explorar en el pasado para comprender y explicar el presente.

Toda técnica de investigación requiere de fuentes y medios que le permitan desenvolverse; en el caso de la técnica de investigación documental, las fuentes son los archivos privados y los llamados muertos, y los medios son aquellos documentos como formas, informes, memoranda, etc.

Las etapas que componen a la técnica citada son:

1. Recopilación de la información.
2. Análisis de la información obtenida.
3. Clasificación de la misma.

La primera etapa debe planearse cuidadosamente, teniendo en cuenta la calidad, cantidad y veracidad del material recopilado, el resultado de esta etapa puede ser decisivo para las conclusiones del estudio. Si los datos son correctos y suficientes, los hechos explicarán por sí mismos y el trabajo final se facilitará, de lo contrario, se producirán confusiones y malos entendidos que lleven a conclusiones erróneas.

Para la segunda etapa, es conveniente tener en cuenta la necesidad de aplicar buen juicio y experiencia, --- auxiliares indispensables del analista en la tarea de --- discriminar todo material recopilado innecesariamente, -- tarea que reviste el peligro de que el estudio se concrete a una simple relación escrita de hechos o situaciones-- que no representan ninguna aportación importante; por lo que debe fijarse el valor probable de cualquier material-- que se recopile, de manera que esta etapa sirva de base y pueda ser complementaria de las demás técnicas.

Finalmente, se puede decir que al igual que las --- demás técnicas que más adelante se tratarán, el contenido de que tratan no es lo suficientemente completo para llegar a conclusiones verdaderas, todas ellas se complementan entre sí y ninguna es excluyente de otra.

La investigación documental consiste, fundamentalmente, en evaluar la situación de las operaciones de un área a través del análisis previo de la documentación y formas que amparan los sistemas y procedimientos en función.

Se puede afirmar que si seleccionamos las formas o documentos utilizados en determinada operación o procedimiento, y determinados contra qué comparar su efectividad o exactitud, podremos evaluar, en primer término, su situación, lo que nos permitirá ubicar nuestro criterio.

D.2) OBSERVACION DIRECTA

La observación directa o participante tiene como --

finalidad el complementar, confrontar y verificar los --- estudios que se hayan realizado conforme a la investiga-- ción documental, la que viene a ser aquella que sirve --- para fijar el objeto de estudio más científica y sistemá-- ticamente, proporcionando una serie de elementos básicos-- para la investigación, es decir, los antecedentes o funda-- mentos sobre los cuales se basará la técnica de observa-- ción.

La observación ayuda a penetrar en el campo de ---- acción de nuestro objeto, y principalmente a preparar la-- atmósfera del escenario en que nos vayamos a mover, sin - olvidar que también puede ser útil la preparación psicoló-- gica del grupo al que nos enfrentamos, ya que esta técni-- ca puede considerarse como la acción dinámica, es decir, - de enfrentamiento activo en el campo propio del objeto, - permitiéndose así un acercamiento efectivo a éste para -- lograr los estudios con mayor profundidad.

La observación se complica en el momento de llevar-- lo a la acción, pues el observar, descifrar, entender y - explicar los factores que comprenden una situación dada, - la mayoría de las veces se encuentra sujeta a interpreta-- ciones de tipo personal, que no siempre son las más rea-- les y verídicas, pues es muy difícil extirpar por comple-- to los factores personales del analista.

El punto de mayor importancia es el registro de los hechos observados que, como se decía anteriormente, juega tal importancia que en la mayoría de los casos conduce a-- conclusiones erróneas, de ahí que para salvar esta barre-- ra, se ha desarrollado una nueva etapa en la técnica de - observación que es la interpretación personal del analis-- ta.

Esta etapa se puede considerar apriori en el proceso de la investigación por observación, ha dado muy buenos resultados, pues mediante la aplicación de la introspección puede el analista descubrir en sí mismo prejuicios e inclinaciones que le impidan realizar un estudio imparcial, por lo que solamente llevando a cabo esta introspección, aunada a una observación imparcial y desinteresada, los resultados serán dignos de confianza y reconocimiento.

D.2.1) REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO UNA OBSERVACION VALIDA

1. Tener una orientación y conocimiento de lo que se requiere observar.
2. Asegurarse de estar libre de inclinaciones, prejuicios, prisas, demasiado entusiasmo, etc.
3. Estar libre de toda fatiga.
4. Demostrar la madurez mental, que se tiene discreción y una imaginación controlada.
5. Estar alerta, interesado, activo.
6. Tener capacidad para escuchar y oír.
7. Tener capacidad para observar y para ver.
8. Tener capacidad para escoger posiciones ventajosas.

9. Tener capacidad de síntesis.

D.3) ENTREVISTA

Dentro de las técnicas de recolección e investigación, la más importante por su contenido, método y aplicación es la entrevista. Es un instrumento que permite descubrir aquellos aspectos ocultos que forman parte de todo trabajo administrativo, valiéndose de la narración de las personas.

La entrevista puede llevarse de dos maneras, formal o informal, siendo la formal la más utilizada por su consistencia y para llevarla a cabo el analista puede recurrir a la técnica de la entrevista libre o entrevista dirigida.

La entrevista libre es la que se desarrolla un tratamiento prefabricado.

La entrevista dirigida se le considera de más utilidad, debido a que se utiliza mayor rigor científico al analizar un objeto definido de estudio, y solamente puede iniciarse la entrevista sobre el terreno de acción.

D.4) CUESTIONARIO

Es una de las formas clásicas para reunir datos, tiene por objeto descubrir hechos u opiniones, o ambas cosas. Sirve también para reunir datos objetivos y cuan-

titativos, para desarrollar informaciones de naturaleza -
cuantitativa obtenidas entre grupos numerosos, el cuestio-
nario indefectiblemente está formado por preguntas que --
tienden a aclarar el objetivo previamente señalado.

Una de las ventajas por la cual se ocupa el cuestio-
nario pueden o no requerir de la presencia del investiga-
dor cuando éstos no existen en cantidad suficiente para -
levantar un estudio por la técnica de la entrevista, bien
puede optarse por aplicar el cuestionario, que pueden ---
enviarse por correo y recibirse de la misma forma.

La desventaja consiste en que al mandarse el cues-
tionario, el investigador se haya en plena libertad de --
interpretar a su criterio las preguntas, sin que el inves-
tigador pueda descubrir las capacidades, inhibiciones o -
problemas emocionales que el investigado pueda tener en -
el momento de contestarlo.

Es por esto que al hacer una auditoría administrati-
va nos proporciona los pasos a seguir, para establecer --
una organización adecuada.

C A P I T U L O V I I

**CASO PRACTICO DEL MANUAL DE
ORGANIZACION DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA**

**MANUAL GENERAL DE LA
ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA**

A) INTRODUCCION

El presente Manual de Organización fue elaborado -- con la idea de ayudar y poder lograr la máxima eficiencia de la empresa con respecto a los problemas que puedan --- surgir y, asimismo, tratar de solucionarlos a la brevedad posible.

En virtud de que la empresa en cuestión no cuenta - con un Manual de Organización, por lo que se analiza la - elaboración de este Manual.

B) OBJETIVO DEL MANUAL DE ORGANIZACION

Este Manual tiene como objetivo uniformar y contro- lar el cumplimiento de las funciones de la empresa, deli- mitando actividades, responsabilidades y funciones, lo--- grandando así un aumento en la eficiencia de los empleados,- ya que indica lo que se debe hacer y cómo debe de hacer-- se.

Siendo una fuente de información, ya que muestra la organización de la empresa, ayudando a la coordinación, - así como evitando la duplicidad y fuga de responsabilida- des.

También siendo una base para el mejoramiento de los sistemas, logrando reducir los costos al incrementar la - eficiencia.

C) OBJETIVO GENERAL DE LA EMPRESA

Ejecutar toda clase de estudios, trabajos, proyectos y diseños de Ingeniería y Arquitectura y, en general, del ramo de la industria de la construcción; con el objeto de obtener los máximos beneficios, tanto para la empresa como para el cliente, utilizando los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros disponibles adecuadamente.

D) ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Asamblea General de Accionistas
2. Consejo de Administración
3. Gerente General
 - 3.1. Gerencia de Proyectos
 - 3.1.1. Departamento de Proyectos Arquitectónicos
 - 3.1.2. Departamento de Proyectos Estructurales
 - 3.1.1.1. Dibujantes
 - 3.2. Gerencia de Construcción
 - 3.2.1. Residentes
 - 3.2.2. Mantenimiento
 - 3.3. Gerencia de Finanzas
 - 3.3.1. Departamento de Costos
 - 3.3.2. Departamento de Contabilidad

3.3.3. Compras

3.4. Asesoría Legal (staff)

3.5. Secretaria (staff)

E) FUNCIONES

E.1. ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS

La máxima autoridad de la sociedad la forman los -- accionistas constituidos en Asamblea General y serán los responsables del correcto desempeño de las funciones de la empresa, quienes en definitiva deberán tomar los sendos acuerdos adecuados y sus resoluciones darán los frutos, según la colaboración de todos y cada uno de ellos.

E.2. CONSEJO DE ADMINISTRACION

Este Órgano es nombrado por la Asamblea General de Accionistas y sus miembros pueden ser removidos por la -- causa de responsabilidad, según se infiere en los términos de la primera parte del artículo 162 de la Ley General de Sociedades Mercantiles, mediante la decisión de la Asamblea.

Las funciones de este Consejo de Administración son las siguientes:

- a) La administración en general que comprende el -- ejercicio de actos de dominio relativos al objeto del cambio de la sociedad.
- b) Convocar a asambleas y presidirlas cuando sea -- necesario.
- c) Rendir los informes que la Ley y los estatutos - prevean para estas asambleas.
- d) Hacer que se ejerciten los acuerdos de las asambleas.

E.3. GERENTE GENERAL

- a) Coadyuvar a la administración de la empresa en - las políticas internas, así como en la elabora-- ción de los planes necesarios para su realiza-- ción.
- b) Asistir a la dirección de la empresa en lo refe-- rente a coordinación y control de las operacio-- nes.
- c) Preparar agendas de las juntas de accionistas.
- d) Manejar los conflictos con o entre los accionistas.
- e) Preparar minutas y registros de las juntas, de -

acuerdo con las leyes vigentes.

- f) Analizar, aprobar y dar a conocer los objetivos y políticas generales de la empresa.
- g) Planear y controlar las operaciones importantes de la empresa.
- h) Ordenar que se hagan las cosas de acuerdo con -- las leyes vigentes.
- i) Comprobar que los niveles inferiores ejecuten -- los acuerdos y resoluciones emanadas de la Asamblea.
- j) Informar a los dueños e interesados sobre los -- resultados de su gestión.
- k) Custodiar los documentos legales de la empresa, -- tales como: actas notariales, registro de accionistas, actas ordinarias, etc.
- l) Decidir los elementos y cursos de acción suficientes para alcanzar los objetivos fijados por los administradores.
- m) Establecer las políticas, procedimientos y programas necesarios para cumplir los objetivos que se persiguen.
- n) Determinar las jerarquías, funciones y obligaciones.

nes necesarias para las personas que laboran en la empresa.

- o) Ordenar los pasos necesarios para obtener el --- elemento material y humano suficiente para que - la empresa cumpla con su cometido.
- p) Ordenar, coordinar, supervisar las actividades - de la empresa para que se lleven a cabo de acuerdo con lo decidido.
- q) Estructurar e implantar instrumentos de control- suficientes para que las actividades de la empresa realicen según lo planeado y, en su defecto, - dar los pasos necesarios para que se corrijan.
- r) Informan mensualmente al Consejo de Administra-- ción sobre las actividades realizadas.

E.3.1. GERENCIA DE PROYECTOS

- a) Controlar que se lleven a cabo los proyectos, -- tanto arquitectónicos como estructurales de la - manera convenida.
- b) Coordinar a las áreas de proyectos arquitectóni- cos y estructurales para lograr el fin común de- la empresa.
- c) Revisar constantemente la veracidad de los pro-- yectos.

- d) Adecuar los proyectos lo más posible a las necesidades del cliente.
- e) Cuidar tanto la estética, así como la funcionalidad del proyecto, sin descuidar la seguridad del mismo.
- f) Proporcionar al cliente el proyecto más adecuado a sus necesidades.

E.3.1.1. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS ARQUITECTONICOS

- a.) Elaborar los proyectos con la máxima funcionalidad posible.
- b) Lograr la estética del proyecto, basándose en -- los criterios del cliente.
- c) Coordinar a los dibujantes para obtener la máxima calidad y veracidad del proyecto.
- d) Analizar concienzudamente el proyecto y mejorarlo si es posible.
- e) Lograr la máxima eficiencia en la concepción y - planteamiento de los proyectos.

E.3.1.2. DEPARTAMENTO DE PROYECTOS ESTRUCTURALES

- a) Lograr que el proyecto preste la mayor seguridad posible.
- b) Brindar al cliente la confiabilidad del proyecto.
- c) Coordinar que los cálculos se efectúen dentro de las normas que rigen en el país.
- d) Analizar las pruebas obtenidas de laboratorio -- para elaborar cálculos exactos.
- e) Coordinar la labor de los dibujantes para que no exista ningún error.
- f) Verificar que tanto los cálculos como los planos sean claros, precisos y concisos.

E.1.1.1. DIBUJANTES

- a) Elaborar los planos conforme a las especificaciones dadas.
- b) Realizar los planos en el menor tiempo posible.
- c) Lograr la mayor claridad y limpieza en los planos.
- d) Dar conocimiento a las áreas de proyectos si --- existe alguna especificación con poca claridad.

E.3.2. GERENCIA DE CONSTRUCCION

- a) Realizar las obras conforme a lo especificado en los proyectos.
- b) Coordinar a los superintendentes para que se --- realicen las revisiones con la responsabilidad - requerida.
- c) Contribuir con las áreas de proyectos y finanzas para lograr la solución ideal.
- d) Resolver los problemas que se presenten en la -- obra, de manera más apegada a las especificaciones.
- e) Controlar que tanto el programa de obra como el costo se encuentren dentro de lo previsto.
- f) Elaborar los presupuestos.
- g) Controlar los costos con informes al departamento de contabilidad.
- h) Controlar en la obra el rendimiento para comprobar con el teórico y checar posibles fallas.
- i) Contratar al personal que se requiera en la obra.

E.3.2.1. RESIDENTES

- a) Controlar a las brigadas de trabajo para que --- éste se realice conforme a lo especificado.
- b) Coordinar todos los movimientos referentes al -- almacén.
- c) Lograr que los subordinados efectúen el trabajo- con la realización laboral idónea.
- d) Supervisar que las pruebas de laboratorio se --- realicen.
- e) Comunicar a la Gerencia de Construcción cuando - exista alguna irregularidad en la calidad de los materiales.
- f) Obtener el rendimiento máximo en las brigadas de trabajo.
- g) Cuidar que los requerimientos de material en la- obra sean satisfechos en el momento adecuado.
- h) Llevar la bitácora de obra.
- i) Controlar la lista de rayas.

E.3.2.2. MANTENIMIENTO

- a) Controlar el aseo de las construcciones y edifi- cio.

- b) Llevar un registro efectivo de mantenimiento.
- c) Reparar las herramientas y equipo.
- d) Informar del equipo en mal estado.
- e) Mantener en condiciones de funcionamiento el --- equipo.
- f) Revisar el equipo después de acabar cada período de uso.
- g) Informar inmediatamente la reparación ya terminada.
- h) Tener al corriente inventarios de equipo en reparación.
- i) Reportar la clase de reparación, importe aproximado y tiempo de reparación. Anexar un detalle de las refacciones que harán falta.
- j) Informar del equipo que es antieconómico en su - mantenimiento tenerlo, así como innecesario.
- k) Pasar su reporte a la Gerencia de Construcción.

E.3.3. GERENCIA DE FINANZAS

- a) Verificar que la obtención y aplicación de recurso

tos se haga en forma correcta y apegándose a los planes previamente establecidos.

- b) Controlar las políticas y objetivos de crédito - para que se lleve a cabo, así como las condiciones de venta previamente establecidas.
- c) Supervisar que toda la información necesaria --- para los diferentes departamentos con que se --- relaciona sea clara, precisa y oportuna.
- d) Dar los plazos de crédito razonables y evitar -- que excedan del plazo fijado.
- e) Llevar a cabo la organización, coordinación y el control del departamento financiero de la empresa.
- f) Planear las necesidades financieras a corto plazo.
- g) Procurar que los recursos financieros sean los - óptimos para la empresa por parte de la institución.
- h) Supervisar que el pase a libros sea correcto y - oportuno.
- i) Supervisar que se lleve a cabo el registro en -- los controles contables.

E.3.3.1. DEPARTAMENTO DE COSTOS

- a) Llevar registros de los costos incurridos.
- b) Llevar registro de costos estimados y estándares.
- c) Investigar la solvencia económica de futuros --- clientes.
- d) Archivo de datos estadísticos respecto a lo ante rior.
- e) Fijación y control de políticas respecto a plazos, importantes de crédito y formas de pago.
- f) Autorización de documentos.
- g) Fijación y desarrollo de sistemas regulares de - cobro.
- h) Trámites de cobro para saldos vencidos.
- i) Cobranza de cuentas especiales, normales y especial atención a cuentas vencidas.

E.3.3.2. DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

- a) Revisar y elaborar la documentación contable.
- b) Revisar el análisis de cuentas.

- c) Revisar las nóminas.
- d) Supervisar los inventarios físicos.
- e) Contestar las solicitudes de confirmación de --- saldos.
- f) Elaborar los estados financieros.
- g) Formular las declaraciones de impuestos.
- h) Preparar y cumplir todas las obligaciones fiscales, relativas a la operación del negocio:
 - 1) Impuestos sobre Ingresos Mercantiles;
 - 2) Impuesto sobre la Renta;
 - 3) Impuesto sobre Productos del Trabajo (Retenedor);
 - 4) Cuotas del I.M.S.S.;
 - 5) Cuotas del INFONAVIT;
 - 6) Impuestos Especiales;
 - 7) Otros Impuestos
- i) Llevar a cabo la revisión y documentación de --- facturas de compra.
- j) Elaborar pases a libros principales.
- k) Efectuar conciliaciones bancarias.
- l) Elaborar el registro de auxiliares.
- m) Elaborar la facturación.

- n) Llevar a cabo el registro de todas las operaciones de la empresa.
- ñ) Preparar las nóminas.

E.3.3.3. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

- a) Tramitación de compras:
 - 1) Localizar a proveedores;
 - 2) Asegurar oportunamente las entregas;
 - 3) Mantener listados de especificación;
 - 4) Realizar pedidos.
- b) Recepción:
 - 1) Analizar las especificaciones de las compras que se reciban;
 - 2) Asegurar existencias máximas y mínimas;
 - 3) Verificar la recepción de compras.
- c) Registro de compras:
 - 1) Mantener y cuidar los registros de compras;
 - 2) Mantener y cuidar los catálogos de proveedores, especificaciones, etc.;
 - 3) Archivar y cuidar los datos relacionados con los pedidos.
- d) Investigación de compras:
 - 1) Analizar los precios de mercados, los métodos y políticas de compra;

- 2) Seleccionar la mejor fuente de abastecimiento de material;
- 3) Recomendar mejoras al procedimiento de compra.

E.3.4. ASESOR JURIDICO O LEGAL

La empresa contratará los servicios de alguna emprsa o sociedad especializada en la rama legal, cuya labor será la de aconsejar y dar a conocer o ejecutar las labores referidas por la ley o los estatutos de la empresa, - apreciando todas las fases de la operación y actividades, desde un punto de vista legal.

Los asuntos a tratar por este asesor serían, principalmente, los siguientes:

Asuntos Laborales:

- a) Dar a conocer y preparar los documentos legales para que la empresa desarrolle planes de bienestar, desarrollo y compensar a empleados y representar a la empresa al ejecutar en estas actividades.
- b) Representar a la empresa en los conflictos obre- patronales en contratos de trabajo, huelgas, etc., preparando los documentos legales corres- pondientes e instrumentos.

- c) Analizar las acciones de la empresa al prevenir aquéllas en las que puede contravenir a las leyes.

Asuntos Jurídicos Financieros:

- a) Representar a la empresa preparando los instrumentos legales correspondientes en cuestiones -- relacionadas con acciones, obligaciones, préstamos, solicitudes, etc.
- b) Representar a la empresa al contratar empresas o ventas especiales, transacciones monetarias extranjeras.
- c) Analizar las actividades de tipo jurídico-financiero para no contravenir las leyes respectivas.

Asuntos Jurídicos Generales:

- a) Preparar y dar a conocer los instrumentos legales que reglamenten la actividad de la empresa.
- b) Preparar los documentos legales para realizar -- negocios en general, evitando violar las leyes.
- c) Asesorar a los ejecutivos en relación a los impuestos, así como empresas subsidiarias, afiliadas, concesionarios, etc.
- d) Reglamentar los poderes a directores, accionistas y representantes de la empresa.

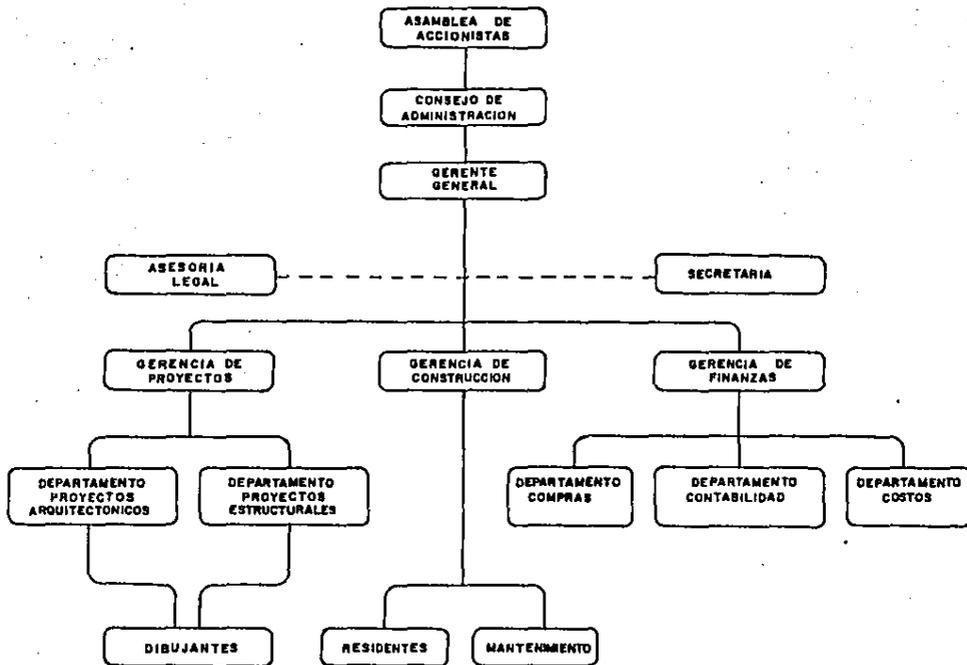
- e) Asesorar, en general, a los ejecutivos de la --- empresa sobre evitar contravenir las leyes.

E.3.5. SECRETARIA

- a) Solicitar información necesaria para desempeñar sus funciones correctamente.
- b) Transmitir la información y órdenes que le proporcionen sus superiores.
- c) Organizar la información que recibe.
- d) Archivar la información y papeleo que recibe.
- e) Realizar la comunicación necesaria por teléfono, del Gerente General.
- f) Atender a las personas que acudan a ver al Gerente General.
- g) Elaborar los escritos y papeles que el Gerente General solicite.
- h) Informar cualquier irregularidad que se presente.
- i) Recibir, registrar y despachar la correspondencia.
- j) Concertar las citas del Gerente General.

- k) Supervisar la limpieza de la oficina.
- l) Reportar la falta de papelería.
- m) Recibir y enviar los mensajes por Télex.
- n) Tomar los recados e informar cuanto antes al ---
Gerente General.

ORGANIGRAMA GENERAL DE LA EMPRESA



CONCLUSIONES

Después de elaborar un estudio específico de los -- aspectos fundamentales que el Licenciado en Administra-- ción debe tomar en cuenta para llevar a cabo una organiza-- ción, se pueden subrayar los siguientes puntos:

1.- Paralela a la evolución del hombre surgió y se desa-- rrolló la Administración, como se puede observar en - los testimonios históricos de las antiguas civiliza-- ciones.

2.- Tres hombres tuvieron significativa importancia en la evolución de la Administración:

Frederick W. Taylor. Enfocó su atención para lograr-- la máxima eficiencia del trabajo humano, así como --- para la óptima utilización de los materiales y el --- tiempo empleado.

Henry Fayol. La actuación administrativa está com--- puesta por diferentes funciones.

Elton Mayo. Sus observaciones estuvieron dirigidas - a la actuación real del hombre en su trabajo, como -- resultado del medio en que se desarrolla.

3.- Las funciones administrativas son el núcleo de la --- Administración, alrededor de las cuales se organizan-- los conocimientos y técnicas de la misma, se encuen-- tran presentes en todo género de agrupaciones huma--- nas, independientemente de los fines que persigan.

4.- La aplicación del proceso administrativo, en toda --- actividad organizada, proporciona beneficios a la ---

institución, ya que su finalidad es la de guiar las actividades de los hombres hacia un objetivo común.

- 5.- Mediante la planeación para organizar es como se ---- pueden tomar las decisiones correctas con respecto a ésta, ya que se toman en cuenta todos los factores -- que lo pueden afectar.
- 6.- Mediante un manual de organización nos brinda, en --- forma ordenada y sistemática, información sobre historia, organización, política, etc. de una empresa, que son necesarios para la mejor ejecución del trabajo.
- 7.- A través de un organigrama general de la empresa, nos muestra la estructura de organización de un ente administrativo, ya que indica gráficamente la ubicación de las unidades administrativas dentro de la organización, indica las funciones principales que se llevan a cabo en la institución, muestra la dependencia ---- orgánica existente a través de las líneas de autoridad, etc.
- 8.- Considerando que al hacer una auditoría administrativa nos proporciona los pasos a seguir para establecer una mejor organización o, en su caso, hacer una reorganización.

Este Manual de Organización se elaboró, ya que la - empresa en cuestión no cuenta con la organización adecuada, y siendo ésta una empresa que se encuentra en constante expansión, requiere de un Manual de Organización para conocimiento de las personas que la integran, pues de --- esta manera se evitan tanto evasión de funciones como --- duplicidad de las mismas, así como personal innecesario.

Hoy en día, México cuenta con graves problemas eco-

nómicos, los cuales deben ser afrontados por profesionistas mejor preparados.

Dentro de esta problemática, uno de los sectores -- más afectados ha sido la construcción, ya que es propiamente la infraestructura del país, siendo un indicativo -- de las deficiencias económicas.

Por lo anterior, el Administrador debe ser cada día mejor en lo que se refiere a su campo de trabajo. Porque sin la preparación adecuada, el Administrador no podrá -- lograr el progreso de una organización, tanto pública --- como privada.

La administración ha venido convirtiéndose en una -- parte fundamental de la economía a todos los niveles, --- siendo importante la economía familiar, hasta nivel gubex namental.

Esto adquiere mayor importancia al darse cuenta los antiguos empresarios e inversionistas que la situación -- actual es muy diferente a la que se manejaba hace unos -- pocos años.

Tomando en cuenta lo anterior y considerando como -- un agravante los impuestos y la inflación, nos damos cuen ta que solamente saldrán adelante las personas que sepan administrar adecuadamente los recursos.

El presente seminario cumple con su objetivo funda mental, al ser un apoyo para la empresa en estudio y lo-- grar que otras empresas con problemas semejantes tengan -- una base firme, en lo que se refiere a la buena adminis-- tración, destacando la organización como principio funda mental. Ya que de no existir una organización ordenada, -- no puede obtenerse eficiencia en el trabajo, dando como --

consecuencia el no poder, ni planear, ni controlar, ni --
dirigir, ni implementar nada porque no existe una clara -
definición de funciones, políticas y objetivos que son --
los que nos proporcionan un Manual de Organización.

El éxito de este proyecto será si la empresa "CONS-
TRUCCIONES CUAXILOA Y ASOCIADOS, S. A. DE C. V." implanta
esta Manual y obtiene los resultados previstos, que serán
la mayor eficiencia y economía en todos los trabajos que-
realice, aunque esto no depende de un servidor, sino de -
los funcionarios de la empresa.

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

1. Albers Henry H. Principios de Organización y Dirección, México: Ed. Limusa, Primera Edición, 1968.
2. Carreiro Vasseur Jorge. Administración de Empresas, México: Ed. Banca y Comercio, S. A. Segunda Edición, 1977.
3. Dale Ernest. Organización, México: Ed. Técnica, S. A. Primera Edición, 1968.
4. Fernández Arena José Antonio. El Proceso Administrativo, México: Ed. Diana, S. A. Décima Primera Edición, 1979.
5. Glinski B. Introducción a la Administración, México: Ed. Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Contaduría y Administración.
6. Guzmán Valdivia Isaac. La Ciencia de la Administración, México: Ed. Limusa, S. A. Primera Edición, 1966.
7. Harwood F. Merrill. Clásicos en Administración, México: Ed. Limusa, Primera Edición, 1971.
8. Koontz Harol y O'Donnell Cyrill. Curso de Administración Moderna, un Análisis de las Funciones de la Administración, México: Ed. Mc. Graw Hill, Quinta Edición, 1973.

9. León Betancourt Alberto. Organizaciones y Administración, México: Ed. Norma, Primera Edición, 1985.
10. Munch Galindo Lourdes y García Martínez José. Fundamentos de Administración, México: Ed. Trillas, Tercera Edición, 1985.
11. R. Alec Mackenzie. El Proceso Administrativo en Tercera Dimensión, Harvard Business Review, noviembre-diciembre de 1969.
12. Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, México: Ed. Limusa, S. A. Primera Edición, 1978.
13. Ríos Szalay Adalberto y Paniagua Aduna Andrés. Orígenes y Perspectivas de la Administración, México: Ed. Trillas, Primera Edición, 1977.
14. Terry George R. Principios de Administración, México: Ed. Continental, S. A. Primera Edición, 1961.