

72
24



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

GUIA PARA LA ELABORACION DE UN MANUAL DE
ORGANIZACION. EL CASO DE UNA AGRUPACION
JUVENIL.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A:
ALMA ANGELICA ROBLES ZUÑIGA



ASESOR DEL SEMINARIO:
C.P. Y M.A. SALVADOR RUIZ DE CHAVEZ

MEXICO, D. F.

1995.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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.

**GRACIAS A DIOS POR
HABERME ILUMINADO
A LO LARGO DE MI
CAMINO DE
ESTUDIANTE...**

**PAPÁ Y MAMÁ,
GRACIAS POR
HABERME DADO
LA VIDA, TODO SU
AMOR, APOYO Y
DEDICACIÓN.**

**A MIS HERMANOS,
LALO Y PATY, QUE
EN TODO MOMENTO
ME ALENTARON.**

**A MI AMIGO
INCONDICIONAL
SERGIO MARIO,
CON TODO MI
AMOR POR SU
GRAN APOYO.**

**A MI ASESOR
CON PROFUNDA
ADMIRACIÓN Y
RESPECTO, C.P. Y
M.A. SALVADOR
RUIZ DE CHAVEZ**

**L.A. LILIA OLGA
VARELA, GRACIAS
POR SU AYUDA
INTELECTUAL Y
MORAL.**

ÍNDICE

	Pág.
Introducción.....	1
PRIMERA PARTE.....	3
Capítulo Primero. La organización.....	4
I. Definición.....	4
II. Importancia.....	6
III. Principios.....	6
IV. Organización formal e informal.....	10
V. Proceso de organización.....	11
VI. Centralización y descentralización.....	16
VII. Técnicas de organización.....	16
Capítulo Segundo. Elaboración de organigramas.....	23
I. Concepto.....	23
II. Finalidades.....	23
III. Requisitos fundamentales.....	24
IV. Limitaciones.....	25
V. Clasificación.....	26
VI. Proceso para la elaboración de organigramas.....	41
VII. Recomendaciones para el diseño.....	43
VIII. Revisión y actualización.....	55

IX. Divulgación.....	59
X. Utilización de la computadora para la elaboración de organigramas.....	59
Capítulo Tercero. Generalidades sobre manuales administrativos.....	61
I. Concepto.....	61
II. Importancia.....	61
III. Objetivos.....	62
IV. Clasificación.....	64
V. Planeación, elaboración y actualización.....	67
Capítulo Cuarto. El manual de organización.....	77
I. Concepto.....	78
II. Objetivos.....	79
III. Clasificación de los manuales de organización.....	79
IV. Preparación del manual de organización....	79
V. Contenido.....	80
Capítulo Quinto. La reorganización.....	92
I. Objetivos de la reorganización.....	93
II. Manifestaciones que determinan la necesidad de una reorganización.....	94
III. El proceso de reorganización.....	95
IV. Términos diferentes: reorganizar y rediseñar.....	98

SEGUNDA PARTE.....	101
Manual.....	104
Recomendaciones.....	137
Conclusiones.....	145
Bibliografía.....	148

INTRODUCCIÓN

Una de las actividades humanas más importantes es la administración. Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos y organizaciones para lograr las metas que no podían realizar individualmente, la administración ha sido esencial para alcanzar la coordinación de los esfuerzos individuales. Es por ello que los administradores tienen la responsabilidad de realizar acciones que permitan a las personas contribuir al logro de los objetivos de la organización.

La administración comprende varias fases, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina. El conjunto de estas fases o etapas sucesivas forman el proceso administrativo.

El presente estudio constituye una guía técnica con un enfoque didáctico y accesible que denota la importancia y aplicaciones del manual de organización en toda empresa.

Resulta importante señalar que el término organización es entendido en dos sentidos: (1) como una agrupación de personas para alcanzar un fin específico, con o sin fines de lucro; y (2) como la parte de la administración que implica el establecimiento de una estructura básica que permita la utilización racional de los recursos. La segunda definición es la que se considera para efectos del manual correspondiente.

La primera parte del trabajo se compone de cinco capítulos que son el fundamento teórico, que se debe analizar y comprender para, posteriormente, llevar esos conocimientos a la práctica. En el capítulo I, se establecen las bases de la organización, a través de una convención que da unidad de lenguaje y significado a

esta fase de la administración. En el segundo capítulo, se destaca la importancia de los organigramas, que facilitan al personal comprender las descripciones precisas de puestos y se exponen detalladamente las relaciones de autoridad. El capítulo tercero comprende la metodología para la elaboración de un manual administrativo, que consta de tres etapas: planeación, elaboración y actualización. En el cuarto capítulo, se trata la importancia del manual de organización, ya que toda entidad debe contar con la descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados y aún para gente ajena a la empresa. Finalmente, en el quinto capítulo se presenta por qué, es fundamental llevar a cabo una reorganización.

En la segunda parte, se elaboró un manual de organización, poniendo en práctica los conocimientos referidos en la primera parte. Se eligió al Frente Juvenil Revolucionario, debido a que se tuvo acceso a este organismo político. Cabe mencionar que se presentaron una serie de problemas para obtener la información, debido a que las personas que nos la proporcionaron siempre están muy ocupadas y para ello se tuvieron que concertar una gran cantidad de citas, pero al final se logró recabar toda la información básica, para la elaboración del manual.

Además, se indican una serie de recomendaciones para que la organización juvenil tenga un óptimo desempeño de sus actividades, encaminadas a la consecución de sus objetivos.

Para concluir este trabajo se acotan una serie de conclusiones y la bibliografía consultada y referida a lo largo de las páginas siguientes.

PRIMERA PARTE

CAPÍTULO PRIMERO

LA ORGANIZACIÓN

A menudo se dice que las personas eficientes pueden lograr que cualquier modelo de organización dé buenos resultados. Hay quienes aseguran que una organización poco definida es adecuada en la medida en que obliga a realizar trabajo en equipo. Sin embargo, es obvio que los empleados eficientes y los que quieren cooperar trabajarán juntos, con máxima eficacia, si saben qué papel desempeñarán en la actividad del equipo y cómo sus papeles se relacionan entre sí. Diseñar y conservar estos sistemas de papeles es básicamente la función gerencial de organizar.

La estructura de una organización deberá diseñarse para que aclare los puestos, las obligaciones y la responsabilidad por los resultados que se obtengan, para eliminar los obstáculos del desempeño ocasionados por la confusión e incertidumbre de la asignación y para proporcionar redes de toma de decisiones y comunicaciones que reflejen los objetivos de la empresa, es decir, dentro del proceso administrativo después de contestar ¿qué se quiere hacer?, se habrá de determinar ¿cómo se va hacer?

I. DEFINICIÓN

Para saber ¿qué es organización?, se analizan a continuación las definiciones de destacados autores:

- Para Reyes Ponce (1992, p. 277), " es la estructuración 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".

- Según Guzmán Valdivia (1967, p: 23), " es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue".

- Para Koontz y Wiehrich (1990, p. 236), " es, 1) la identificación y clasificación de las actividades requeridas, 2) el agrupamiento de las actividades mediante las cuales se consiguen los objetivos, 3) la asignación de cada agrupamiento a un gerente con autoridad para supervisarla (delegación) y 4) la obligación de realizar una coordinación horizontal (en el mismo nivel de la organización o en otro similar) y vertical (por ejemplo oficinas centrales, división y departamento) en la estructura organizacional".

- Según Duhalt Krauss (1990, p. 211), " es la disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades ".

Una vez analizadas las definiciones puede concluirse que organización para fines de esta investigación es: el establecimiento de una estructura básica que permita la utilización racional de los recursos, a través de unidades administrativas, niveles jerárquicos, asignación de responsabilidades, delegación de autoridad y agrupación de actividades para lograr los objetivos de la organización.

II. IMPORTANCIA

La actividad de organizar resulta de vital importancia a consideración de destacados autores (Hall, 1984; Arias, 1989; Koontz, 1990), llegándose a esta conclusión:

1. Es un proceso continuo, debido a que la empresa como un todo está sujeta a los cambios del medio ambiente (interno y externo) y por lo tanto se deben hacer los ajustes necesarios, cuando se requiera.
2. Establece el camino idóneo para lograr con eficiencia los objetivos de la empresa.
3. Proporciona los métodos para lograr el máximo aprovechamiento de los recursos con el mínimo costo posible, para así lograr una mayor productividad.
4. Ayuda a reducir o eliminar la duplicidad de tareas al delimitar las funciones y al asignar responsabilidades.

III. PRINCIPIOS

1. Según Münch y García (1990, pp. 109-114) existen nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, los cuales se encuentran íntimamente relacionados como se cita a continuación:

A. " Del objetivo. Todas y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, es decir, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve realmente para alcanzar los objetivos.

B. "Especialización. El trabajo se realizará más fácilmente si se subdivide en actividades claramente relacionadas y delimitadas. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

C. "Jerarquía. Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo. Este principio establece que la organización es una jerarquía.

D. "Paridad de autoridad y responsabilidad. A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad. No tiene objeto hacer responsable a una persona por determinado trabajo sino se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo y viceversa.

E. "Unidad de mando. Este principio establece que al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba ordenes de dos o más jefes sólo ocasiona fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.

F. "Difusión. Para maximizar la ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas. Por otra parte, la descripción de labores no debe hacerse con demasiado detalle.

G. " Amplitud o tramo de control. Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo de tal manera que este pueda realizar sus funciones eficientemente.

H. " De la coordinación. Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio...el administrador debe buscar el equilibrio adecuado en todas las funciones de la empresa, ya que cualquier fuente de deficiencia puede ocasionar serios problemas; la entidad es un sistema que para funcionar con eficiencia, necesita que todas sus partes, a su vez, funcionen correctamente.

I. " Continuidad. Una vez que se ha establecido la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente. La organización que es apropiada para la empresa en un momento dado puede no serlo posteriormente, por lo mismo alguien debe tener asignada la responsabilidad de observar la estructura organizacional y sugerir los ajustes y modificaciones necesarios".

2. Según Koontz y Wiehrich (1990, pp. 330-332), los principios de la organización son:

A. " Principio de unidad del objetivo. La estructura de una organización es eficiente si permite a los individuos contribuir a los objetivos de la empresa.

B. " Principio de eficiencia organizacional. Una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa, con un mínimo de consecuencias a costos no buscados.

C. " **Principio del tramo de control.** En cada puesto administrativo, tiene un líder el número de personas que un individuo puede dirigir eficazmente, pero el número exacto dependerá del impacto de variables implícitas.

D. " **Principio escalar.** Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto en una empresa hasta el puesto de cada subordinado, más clara será también la responsabilidad por la toma de decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

E. " **Principio de la delegación por los resultados esperados.** La autoridad delegada a todos los gerentes individuales deberá ser adecuada para asegurar la habilidad de estos para lograr los resultados esperados.

F. " **Principio del carácter absoluto de responsabilidad.** La responsabilidad de los subordinados ante sus superiores por el desempeño es absoluta, y los superiores no pueden evadir las responsabilidades de las actividades organizacionales de sus subordinados.

G. " **Principio de la paridad de autoridad y responsabilidad.** La responsabilidad por las acciones no puede ser mayor que la que implique la autoridad delegada, ni deberá ser menor.

H. " **Principio de la unidad de mando.** Cuanto más completas sean las relaciones de autoridad de un individuo con un sólo superior, más pequeño será el problema de instrucciones contradictorias y mayor será la sanción de responsabilidad personal por los resultados.

I. " **Principio del nivel de autoridad.** El mantenimiento de la delegación deseada requiere que las decisiones dentro de la jurisdicción de los

gerentes individuales las tomen ellos en vez de remitirlas hacia arriba en la estructura organizacional.

J. " Principio del equilibrio. En cualquier estructura hay necesidad de equilibrio. La aplicación de los principios o técnicas debe estar equilibrada para garantizar la eficacia global de la estructura en el lograr los objetivos de la empresa.

K. " Principio de flexibilidad. Cuántas más medidas se tomen para desarrollar flexibilidad en una estructura organizacional, mejor podrá la estructura cumplir con su propósito.

L. " Principio de la facilitación del liderazgo. Cuanto más les permita a los gerentes la estructura organizacional y sus delegaciones de autoridad diseñar y mantener un ambiente propicio para el desempeño, más favorecerán las habilidades de liderazgo de aquellos gerentes".

Comparando los principios enunciados por ambos autores, Koontz y Wiehrich son más analíticos, sin embargo, aunque la ciencia de la organización no se ha desarrollado hasta un punto donde los principios sean leyes infalibles, hay un gran consenso entre los estudiosos de la administración respecto a cierto número de ellos. Estos principios son guías de aplicación general, aunque su aplicabilidad no es tan rigurosa como para darles el carácter exacto de las leyes de la ciencia pura. se trata más bien de criterios esenciales para la organización eficaz.

IV. ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL

Es importante, antes de continuar, definir ¿ qué es la organización formal e informal ? Para comprender más a fondo el contenido de esta investigación. Todo organismo social es en sí formal; sin embargo pueden formar parte del mismo

algunos grupos organizados adicionalmente de carácter informal. Koontz y Wiehrich (1990, p. 185-186) definen los conceptos enunciados de la siguiente forma:

- " Organización formal. Es la estructura intencional de papeles en una empresa organizada formalmente". Es un tipo de estructura organizacional planeada y representa un intento deliberado para establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera más efectiva; esta estructura se representa a través de técnicas de organización. En sí es una forma de agrupamiento social establecida deliberadamente o con la finalidad de lograr un objetivo específico, a través de determinadas técnicas.

- " Organización informal. Es una actividad colectiva en la cual se establece una red de relaciones personales y sociales no establecidas o requeridas por la organización formal, sino que se producen espontáneamente a medida que la gente se asocia entre sí".

La mayoría de las empresas se encuentran formalmente organizadas, sin embargo, en las mismas siempre se establecerán redes de relaciones personales con carácter de informales.

V. PROCESO DE ORGANIZACIÓN

Después de consultar a distinguidos autores (Hall, 1984; Arias, 1989; Koontz y Wiehrich, 1990; Münch, 1990; Albers, 1974) para efectos de la presente investigación, se desprende que la organización es un proceso que debe considerar los siguientes aspectos fundamentales:

1. División del trabajo. Consiste en separar y delimitar las actividades con el propósito de ejecutar una tarea con la mayor exactitud y

eficiencia, que conlleva a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo realizado. También es la habilidad o conocimiento que se adquiere cuando una persona se dedica al cultivo de determinada técnica, arte o ciencia. Este es un principio básico que se considera necesario para la eficiencia en el uso de la mano de obra. Para dividir el trabajo es necesario seguir una secuencia que abarca las siguientes etapas:

A. Jerarquización . Es la disposición de las funciones en una empresa por orden de rango, grado o importancia. Los niveles jerárquicos son una división de la estructura administrativa que comprende a todos los órganos que tiene autoridad y responsabilidad similares, independientemente de la función que realizan. Estos niveles en cualquier organismo social deben ser mínimos y se debe establecer con precisión el tipo de autoridad en cada nivel.

B. Departamentalización. Consiste en la división y en el agrupamiento de las funciones, actividades y tareas en unidades específicas, tomando como base la similitud de estas. Las bases de la departamentalización pueden clasificarse en dos categorías las cuales son:

a. Departamentalización por propósito. Comprende la disposición del trabajo de acuerdo a los productos, clientes y situación geográfica. Los departamentos se crean en torno a objetivos o producción específica y autónoma, y en este tipo el grado de división del trabajo hace énfasis en una orientación externa (medio ambiente).

b. Departamentalización por proceso. Tiende a separar en distintos departamentos funciones como: producción, compras, almacén, etc., lo cual da como resultado mayor eficiencia. Esta forma de división del trabajo aprovecha la especialización y resulta eficiente en muchos casos.

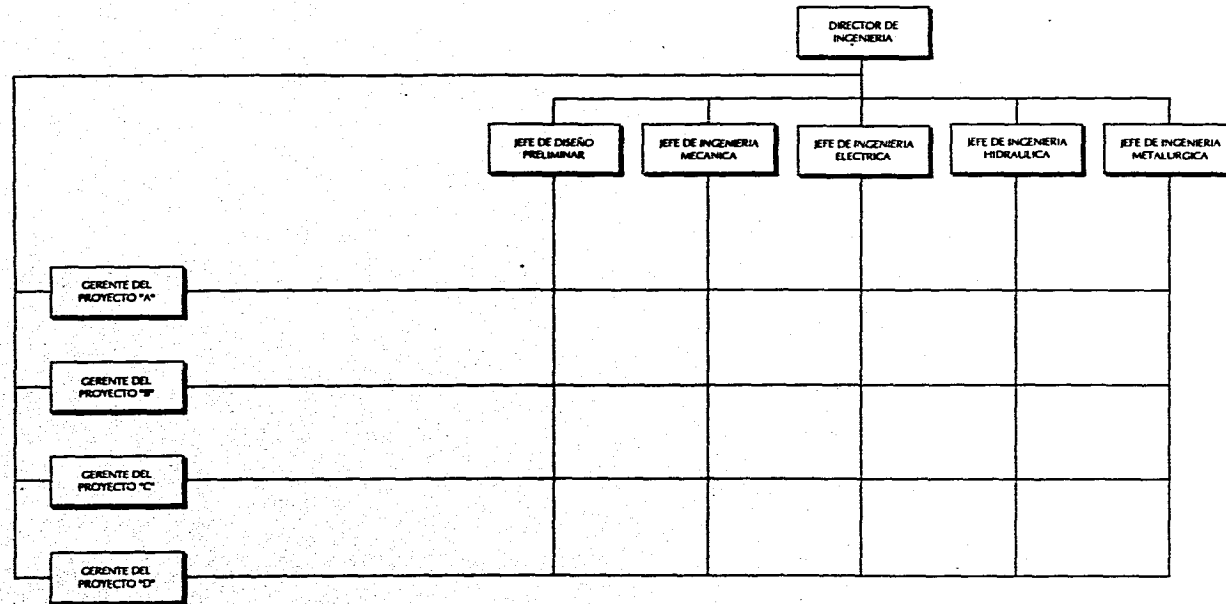
c. *Organización matricial.* " Otra clase de departamentalización es la organización matricial (o de rejilla), o administración por proyecto o producto. La esencia de esta es la combinación de patrones funcionales y de proyectos o de productos de la departamentalización en la misma estructura organizacional. Como se muestra en la FIGURA 1, que presenta la organización matricial en un departamento de ingeniería, existen gerentes funcionales a cargo de las funciones de ingeniería y un grupo de gerentes de proyecto que tienen la responsabilidad del producto final. Esta clase de organización se encuentra con frecuencia en la construcción, en la industria aeroespacial, en mercadotecnia, en la instalación de un sistema de procesamiento electrónico de datos en empresas de consultoría administrativa, en las cuales numerosos expertos trabajan juntos en un proyecto". (Koontz y Wiehrich, 1990, p. 277)

C. Descripción de funciones. Es necesario definir claramente las labores y actividades que se desarrollarán en cada unidad específica de trabajo o en cada puesto. Esta etapa se basa en la recopilación ordenada y clasificada de los factores y actividades esenciales para lograr de manera eficiente un trabajo, la descripción se realiza por medio de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo.

2. Autoridad - responsabilidad. Antes de definir estos elementos, es necesario indicar ¿ qué es delegar ?, es dar a otra persona nuestra autoridad y/o responsabilidad, para que haga nuestras veces. Siendo la administración *un hacer a través de otros*, se hace necesaria la delegación ya que ningún jefe lo hace todo por sí sólo, sino que delega en otros su autoridad-responsabilidad.

A. Autoridad. Es la facultad o derechos de actuar o mandar a otros miembros de un organismo administrativo. Implica tomar decisiones y lograr que sean cumplidas. Es ejercida a través de las líneas de mando que conectan a los distintos niveles. Quien ejerce una autoridad, tiene una responsabilidad.

FIGURA 1
ORGANIZACION MATRICIAL EN INGENIERIA



FUENTE: Koontz H, y H. Wiehrich, 1990, p.277

a. *Autoridad lineal.* Es una relación de subordinación que se da entre los jefes y los subalternos directos.

b. *Autoridad funcional.* Es una relación de mando especializado existen entre un órgano de mando especializado y en una función específica y los subordinados de otros jefes de línea.

c. *Asesorías.* Las asesorías o actividades staff ayudan a las personas de línea a trabajar de manera efectiva para cumplir los objetivos. El consejo del asesor puede o no ser cumplido, es decir, no es mando y por lo tanto no es ejercicio de autoridad. Sin embargo el asesor tiene un jefe de línea a quien reportar y está subordinado a él por lo tanto hay una relación de autoridad.

B. Responsabilidad. Son las obligaciones que toda persona de un organismo administrativo debe cumplir, en la forma que se le ha indicado. Es el compromiso que tiene con su superior de realizar las tareas comprendidas en el puesto que ocupa.

3. Coordinación. Nace de la necesidad de sincronizar y armonizar los esfuerzos para realizar eficientemente una tarea.

Se considera a la organización como un proceso porque la estructura tiene que reflejar objetivos y planes ya que de ellos se derivan las actividades; muestra la autoridad de que dispone la administración de una empresa; además debe proyectar su ambiente (dinamismo) y por último puesto que la organización está integrada por personas, el agrupamiento de las actividades y las relaciones de autoridad de la estructura de la organización tiene que tomar en cuenta las limitaciones y las costumbres de dichas personas.

VI. CENTRALIZACIÓN Y DESCENTRALIZACIÓN

En toda organización pueden encontrarse varias clases de centralización y descentralización. Una es la concentración geográfica o de dispersión de operaciones, en este sentido, una organización es centralizada si todas las actividades operativas son ejecutadas en una área geográfica y es descentralizada si las plantas y oficinas están localizadas en áreas diferentes. También estos conceptos pueden hacer referencia a la centralización y descentralización de funciones particulares, así, la función de compras es centralizada en un departamento o ejecutada en forma descentralizada por un número de departamentos. Para efectos de la presente investigación se considera que " la centralización y la descentralización describen la manera como se dividen las responsabilidades de la toma de decisiones entre ejecutivos, en diferentes niveles jerárquicos".(Albers , 1974, p. 177)

VII. TÉCNICAS DE ORGANIZACIÓN

Estas representan las herramientas indispensables dentro del proceso de organización para lograr que la misma sea racional y coadyuven a lograr los objetivos de la empresa. Las principales técnicas se mencionan a continuación:

1. " **Organigramas.** Son la representación gráfica de la estructura formal de una empresa, muestran las relaciones, los niveles jerárquicos, la autoridad, la responsabilidad y las funciones existentes en la misma. Esta técnica se analiza con mayor profundidad en el capítulo segundo.

2. **Manuales.** Son documentos detallados cuyo contenido ordenado y secuencial, proporciona información sobre la organización de la empresa. En los capítulos tercero y cuarto se analizan a detalle". (Münch , 1990, pp. 133, 135)

3. " Diagramas de procedimiento. Son llamados también flujogramas y se definen como la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos de que consta un procedimiento y/o el recorrido de las formas o los materiales. Dicha representación gráfica se realiza a través de símbolos, a continuación se presentan dos normas de símbolos para la diagramación, son conocidas con los nombres de norma ASME y norma ANSI.

A. La American Society of Mechanical Engineers (ASME) ha desarrollado los signos convencionales de las gráficas (FIGURA 2); a pesar de la amplia aceptación que ha tenido esta simbología, en el trabajo de diagramación administrativa es limitada, porque no ha surgido un símbolo convencional que satisfaga mejor todas las necesidades.

B. La American National Standard Institute (ANSI) ha desarrollado una simbología (FIGURA 3) para que sea empleada en el procesamiento electrónico de datos con el propósito de representar los flujos de información, de la cual se han adoptado ampliamente algunos símbolos para la elaboración de los diagramas de flujo dentro del trabajo de diagramación administrativa tal y como se aprecia en la (FIGURA 4).



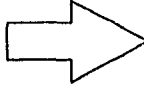
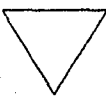
(Presidencia de la República, 1982, p. 31)

4. " Carta de distribución del trabajo. Permite analizar los puestos que integran un departamento o sección, para lograr una adecuada división de las funciones y mejorar la estructura de las unidades de trabajo. Es útil para analizar labores relacionadas de cinco hasta quince personas. Los pasos para elaborar la carta de distribución de actividades son:

A. Lista de las actividades de la unidad o grupo.

FIGURA 2
SIMBOLOS DE LA NORMA ASME PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMPLES

SIMBOLOS	REPRESENTA
	Operación. Indica las principales fases del proceso, método o procedimiento
	Inspección. Indica que se verifica la calidad y/o cantidad de algo.
	Desplazamiento o Transporte. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
D	Depósito provisional o espera. Indica el movimiento de los empleados, material y equipo de un lugar a otro.
	Almacenamiento permanente. Indica el depósito de un documento o información dentro de un archivo, o de un objeto cualquiera en un almacén.

COMBINADOS





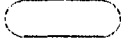

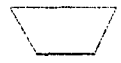
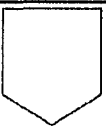

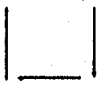

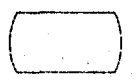


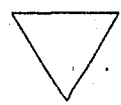




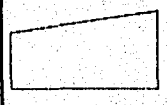
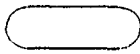



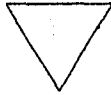


SIMBOLOS	REPRESENTA
	Origen de una forma o documento. Indica el hecho de formular una forma o producir un informe
	Decisión o autorización de un documento. Representa el acto de tomar una decisión o bien el momento de efectuar una autorización.
	Entrevista. Indica el desarrollo de una entrevista entre 2 o más personas.
	Destrucción de un documento. Indica el hecho de destruir un documento o tanto de él, o bien la existencia de un archivo muerto.

FIGURA 3
SIMBOLOS DE LA NORMA ANSI PARA ELABORAR DIAGRAMAS DE FLUJO

SIMBOLOS	REPRESENTA	SIMBOLOS	REPRESENTA
	Terminal. Indica el inicio o la terminación del flujo, puede ser acción o lugar, además se usa para indicar una unidad administrativa o personas que recibe o proporciona información.		Conector. Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.
	Disparador. Indica el inicio de un procedimiento, conteniendo el nombre de este o el nombre de la unidad administrativa donde se da inicio.		Conector de página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.
	Operación. Representa la realización de una tarea o actividad relativa a un procedimiento.		Dirección de flujo o línea de unión. Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Decisión o alternativa. Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.		Operación con teclado. Representa una operación en que se utiliza una perforadora o verificadora de tarjeta.
	Documento. Representa cualquier tipo de documento que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.		Tarjeta perforada. Representa cualquier tipo de tarjeta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Archivo. Representa un archivo común y corriente de oficina.		Cinta perforada. Representa cualquier tipo de cinta perforada que se utilice en el procedimiento.
	Nota aclaratoria. No forma parte del diagrama de flujo si no es un elemento que se le adiciona a una operación o actividad para dar una explicación de ella.		Cinta magnética. Representa cualquier tipo de cinta magnética que se utiliza en el procedimiento.
	Línea de comunicación. Representa la transmisión de información de un lugar a otro mediante líneas telefónicas, telegráficas, de radio, etc.		Teclado en línea. Representa el uso de un dispositivo en línea para proporcionar información a una computadora electrónica u obtenerla de ella.

NOTA: Los símbolos marcados con asterisco son utilizados en combinación con el resto cuando se está elaborando un diagrama de flujo de un procedimiento en el cual interviene algún equipo de procesamiento electrónico.

FIGURA 4.

SIMBOLOS	REPRESENTA
	<p>Inicio o Término.- Indica el principio o el fin del flujo, puede ser acción o lugar; además se usa para indicar una unidad administrativa o persona que recibe o proporciona información.</p>
	<p>Actividad.- Describe las funciones que desempeñan las personas involucradas en el procedimiento.</p>
	<p>Documento.- Representa un documento en general que entre, se utilice, se genere o salga del procedimiento.</p>
	<p>Decisión o Alternativa.- Indica un punto dentro del flujo en donde se debe tomar una decisión entre 2 o más alternativas.</p>
	<p>Archivo.- Indica que se guarda un documento en forma temporal o permanente.</p>
	<p>Conector de Página.- Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.</p>
	<p>Conector.- Representa una conexión o enlace de una parte del diagrama de flujo con otra parte lejana del mismo.</p>

Fuente: Presidencia de la República, 1982, p. 37

B. Lista de las tareas o labores asignadas a cada persona grupo con la indicación del tiempo estimado en horas que por una dedique a cada tarea.

5. Análisis de puestos. Es una técnica en la que se clasifican detalladamente las tareas desempeñadas en una unidad de trabajo específica e impersonal, así como las características, conocimientos y habilidades que debe tener y aplicar el personal que lo desempeña". (Münch y García, 1990., p. 138-139)

La aplicación de una u otra técnica, o bien de su combinación dependerá de la necesidad a satisfacer al momento de desarrollar el trabajo de organización, decisión que debe tomar el administrador de la empresa.

En suma, la organización es una estructura dentro de la cual se ejecutan las tareas administrativas y las operativas. El desarrollo de una estructura firme tiene generalmente una alta prioridad en el pensamiento de los ejecutivos.

La acción ejecutiva es organizada. La toma de decisiones es una actividad cooperativa desarrollada por ejecutivos que ocupan puestos en una estructura administrativa. Los puestos y las personas se interrelacionan por medio de un sistema de comunicación. El proceso administrativo sólo puede ser comprendido correctamente si es examinado en un contexto de organización. Ello implica consideraciones complicadas de influencia social recíproca dentro de una estructura de contactos ya establecidos.

Todos los miembros de una empresa deben comprender la estructura de su organización con el fin de que esa estructura funcione. Esto requiere enseñanza, que puede ser a través de un manual organizacional bien escrito, capacitación individual, juntas de staff o vigilando cómo funciona la estructura. En sí se debe

enseñar a los demás miembros de la empresa el significado de la estructura organizacional, el puesto que ellos tienen en esta y las relaciones en cuestión.

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de papeles para lograr el desempeño eficaz. Para organizar se requiere una red de centros de decisión y comunicación que coordinen los esfuerzos tendientes a realizar las metas del grupo y de la empresa. Para que funcione, la estructura organizacional debe ser comprendida y los principios deben ponerse en práctica.

No se pretende cubrir en forma exhaustiva el tema de organización, sino proporcionar una convención que de unidad de lenguaje y significado a la fase de organización.

CAPÍTULO SEGUNDO

ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Los organigramas conocidos también como gráficas o cartas de organización, permiten representar gráficamente la diferenciación estructural de las organizaciones en los términos de su división por unidades administrativas, la descripción sucinta de sus actividades y las diversas relaciones que guardan entre sí, además de establecer esquemáticamente sus diversos mecanismos de integración. Es por ello que resulta indispensable analizar con profundidad esta técnica de organización, para el desarrollo de este capítulo se consultó a connotados autores (Duhait, 1990; Reyes, 1992; Lazzaro, 1973; Terry, 1968; Kramis, 1982).

I. CONCEPTO

Una vez consultadas y analizadas varias definiciones de organigrama, para fines de la presente investigación se entiende como: la representación gráfica de la estructura formal de una organización o de una de sus áreas que muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las responsabilidades y la autoridad existentes dentro de la misma .

II. FINALIDADES

Se manejan cinco finalidades de los organigramas a saber:

- 1. Mostrar gráficamente la organización formal de una empresa.**

2. Ser una fuente de información , utilizada para diversos fines, previa autorización de la autoridad correspondiente.
3. Indicar las relaciones de jerarquía que guardan entre sí las principales unidades administrativas.
4. Permitir que el personal tenga conocimiento de su ubicación y relaciones dentro de la estructura orgánica.
5. Ayudar a descubrir duplicidad de tareas, dispersiones o lagunas, múltiples relaciones de dependencia o de niveles, y excesos o insuficiencias de tramos de supervisión y control.

Los organigramas reflejan la división de funciones, los niveles jerárquicos, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales formales de comunicación, la naturaleza lineal o staff del departamento, los jefes de cada grupo de empleados, etc., es por ello, que resultan básicos para el análisis, conocimiento y diseño de la organización.

III. REQUISITOS FUNDAMENTALES

Todo organigrama para que realmente sea útil a la empresa debe cubrir tres requisitos indispensables que son: precisión, vigencia y uniformidad. (Presidencia de la República, 1977, 9-10)

1. " **Precisión.** En los organigramas, los órganos de la empresa, deben estar claramente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos.

2. **Vigencia.** Es indispensable que reflejen la situación presente, es por ello que deben ser actualizados cuando sea necesario; se aconseja indicar en el margen inferior derecho la fecha de autorización, así como el nombre de la persona o unidad responsable de su elaboración.

3. **Uniformidad.** Para facilitar la interpretación de los organigramas resulta conveniente normar el empleo de figuras y líneas utilizadas en su diseño ".

Todo organigrama que cumpla con estos requisitos será fácil de comprender y aplicar por todas las personas que hagan uso del mismo.

IV. LIMITACIONES

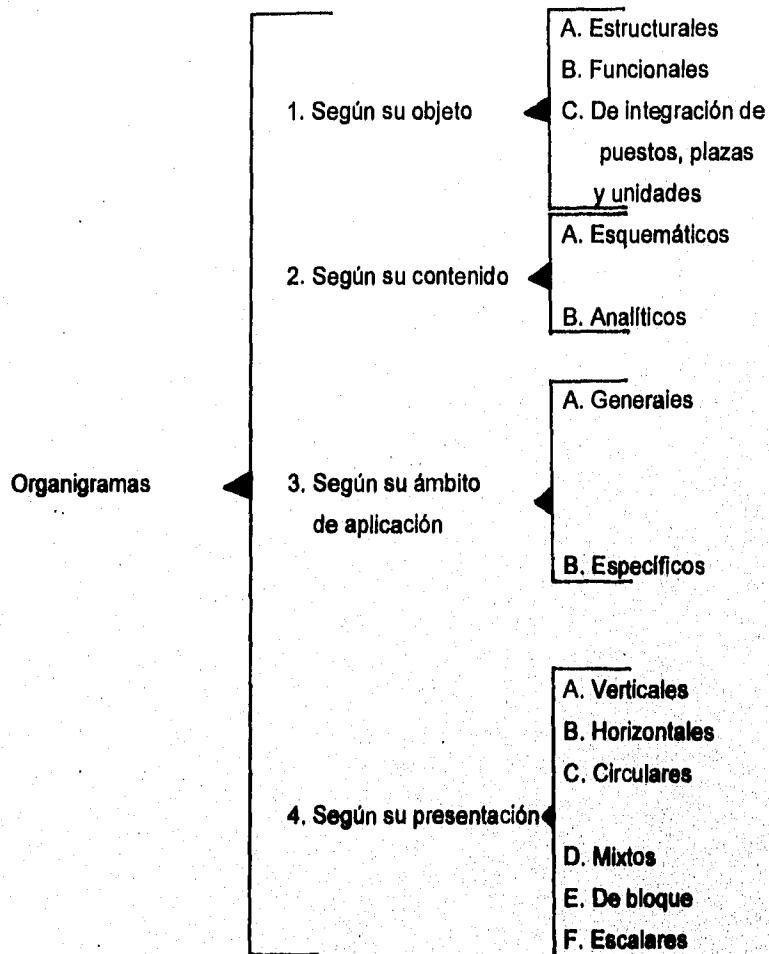
Los organigramas tienen la limitación de expresar solamente las relaciones formales existentes entre las unidades administrativas de la empresa. Si bien es cierto que uno de los elementos más importantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales entre los individuos y grupos, el intentar representar gráficamente dichas relaciones dinámicas y subjetivas provocaría que los organigramas se tornaran complejos. Tampoco puede representarse en los mismos el flujo de trabajo y menos las relaciones de comunicación existentes. Al plasmar sólo la estructura formal de la empresa, podría suceder que los organigramas presenten información incompleta en cuanto a la realidad, por lo que resulta conveniente señalar que si se desea realizar un análisis minucioso, debe recurrirse siempre al auxilio de información administrativa, instrumentos y herramientas complementarias.

V. CLASIFICACIÓN

En la **FIGURA 5** se resume la clasificación de los organigramas.

FIGURA 5

CLASIFICACIÓN DE LOS ORGANIGRAMAS



FUENTE: Adaptado de Duhal, 1990, p. 127-129; Reyes, 1992, pp. 301-305; Presidencia de la República, 1977, pp. 13-21

1. Según su objeto

A. Estructurales. Muestran sólo la estructura administrativa de la empresa o parte de ella. Tiene por objeto la representación gráfica de los órganos que integran una empresa, así como las relaciones de jerarquía o dependencia. Estos aparecen como parte integrante de los manuales generales de organización, son considerados el esqueleto del organismo. FIGURA 6

B. Funcionales. Tienen por objeto indicar en el cuerpo de la gráfica, además de las unidades y sus relaciones, las principales labores o funciones que realizan los órganos representados. FIGURA 7

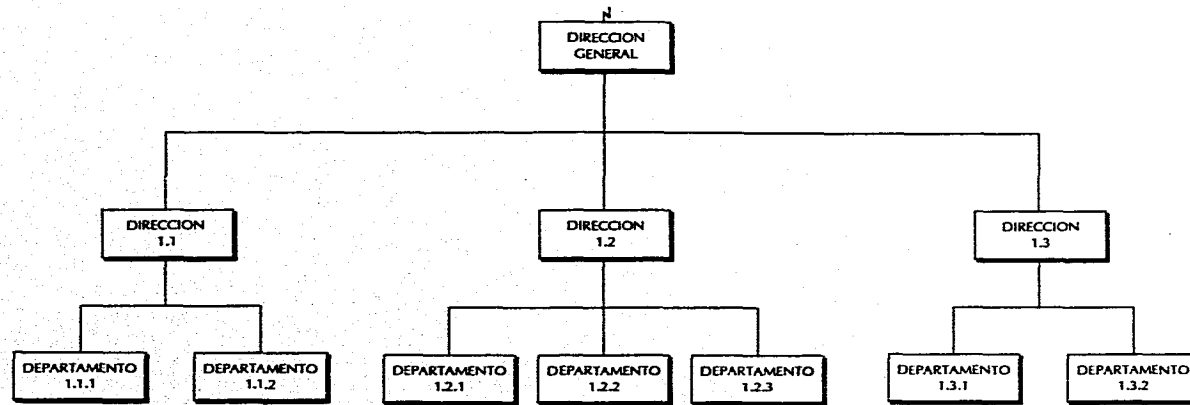
C. De integración de puestos, plazas y unidades. Señalan dentro del marco de cada unidad administrativa, los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas, así como el número de plazas existentes y requeridas. FIGURA 8

2. Según su contenido

A. Esquemáticos. Contienen sólo lo indispensable: los órganos principales y las relaciones más sencillas. No muestran detalles y se elaboran como medio de información para el público en general.

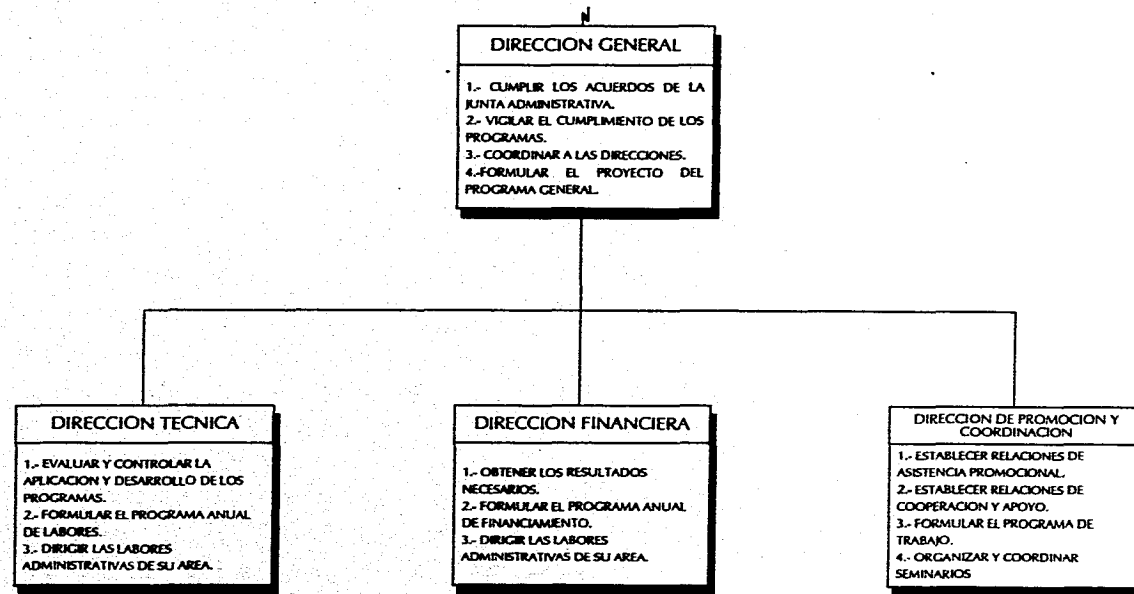
B. Analíticos. Representan con mayor detalle una organización para facilitar su estudio. Tiene una finalidad técnica, contienen todos los puestos y todas las relaciones del área que se pretende analizar.

FIGURA 6
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



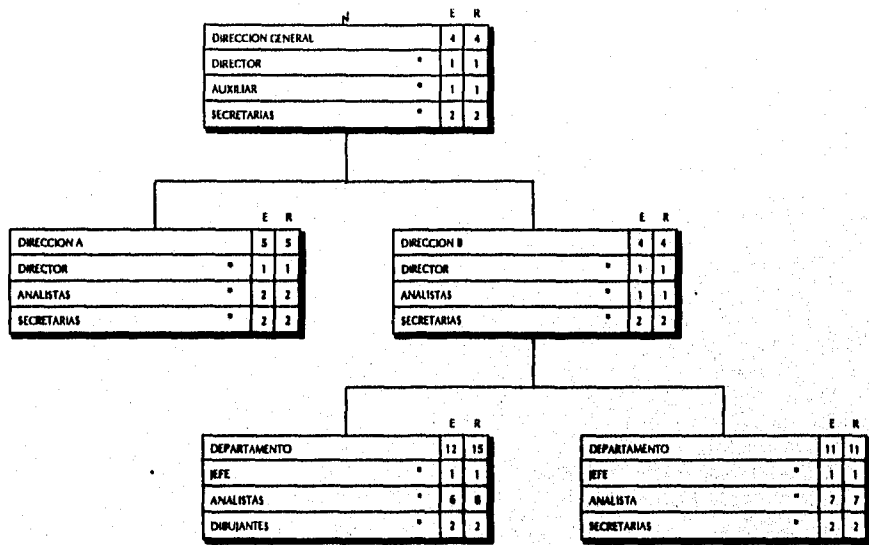
FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.13

FIGURA 7
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.14

FIGURA 8
ORGANIGRAMA DE INTEGRACION DE PUESTOS, PLAZAS Y UNIDADES



E = EXISTENTES
R = REQUERIDOS
* = NOMBRE DE LA PERSONA

FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, P.15

3. Según su ámbito de aplicación

A. Generales. Se conocen también como cartas maestras. Representan toda la institución por medio de sus órganos principales y sus relaciones básicas. Generalmente esquemáticos y comprenden sólo los niveles más altos de la organización. FIGURA 9

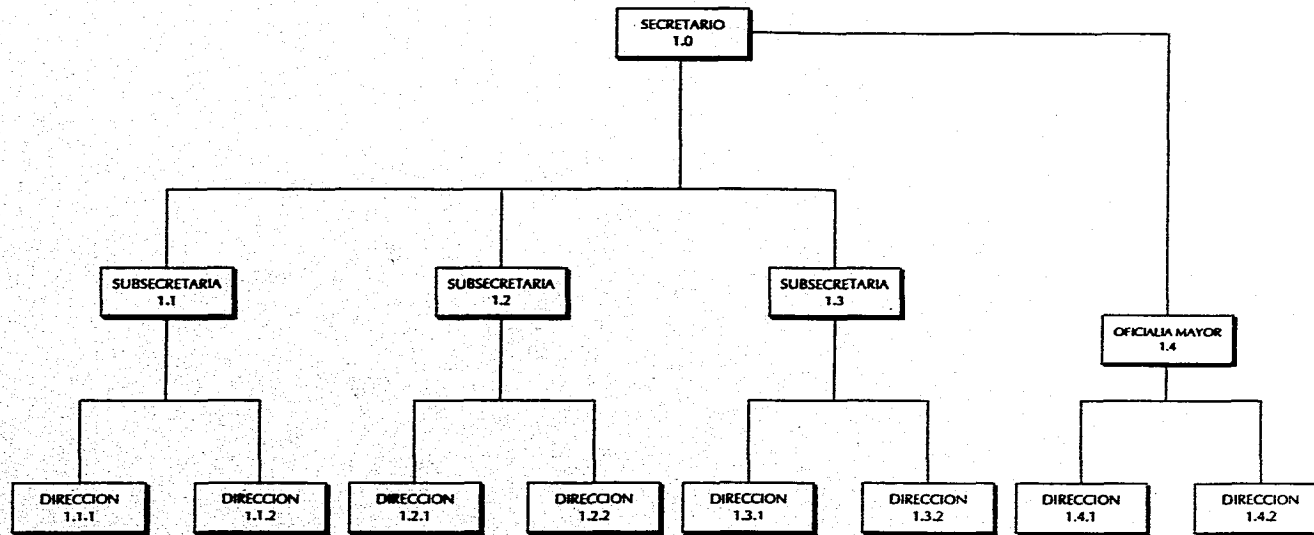
B. Complementarios (Específicos). Muestran por separado cada uno de los departamentos o divisiones principales de la estructura y ofrecen mayores detalles sobre puestos, relaciones, autoridad y obligaciones dentro de ese departamento o división. Generalmente comprende todos los niveles y todos los puestos de la unidad que representan. FIGURA 10

4. Según se presentación

A. Verticales. Se presenta a las unidades ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al titular de más alta jerarquía en el nivel superior. Las líneas que representan las relaciones entre las unidades, se disponen verticalmente. Por la facilidad de su interpretación y por ser los más generalizados el uso de este tipo de organigramas se recomienda en los manuales de organización. FIGURA 11

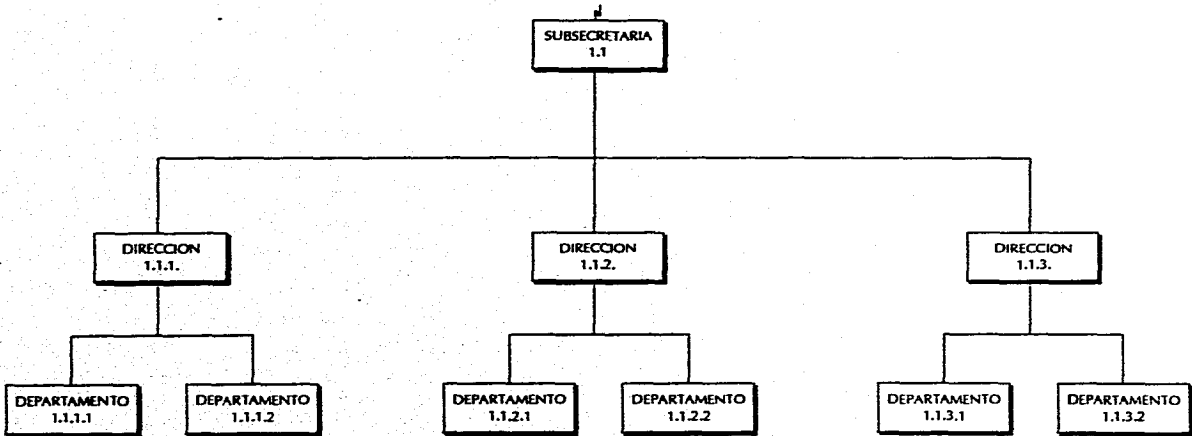
B. Horizontales. Representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha colocando al titular de más alta jerarquía en el nivel superior en la extrema izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigrama resulta de utilidad en caso de estructuras con un gran número de órganos de igual jerarquía en la base. FIGURA 12

FIGURA 9
ORGANIGRAMA GENERAL



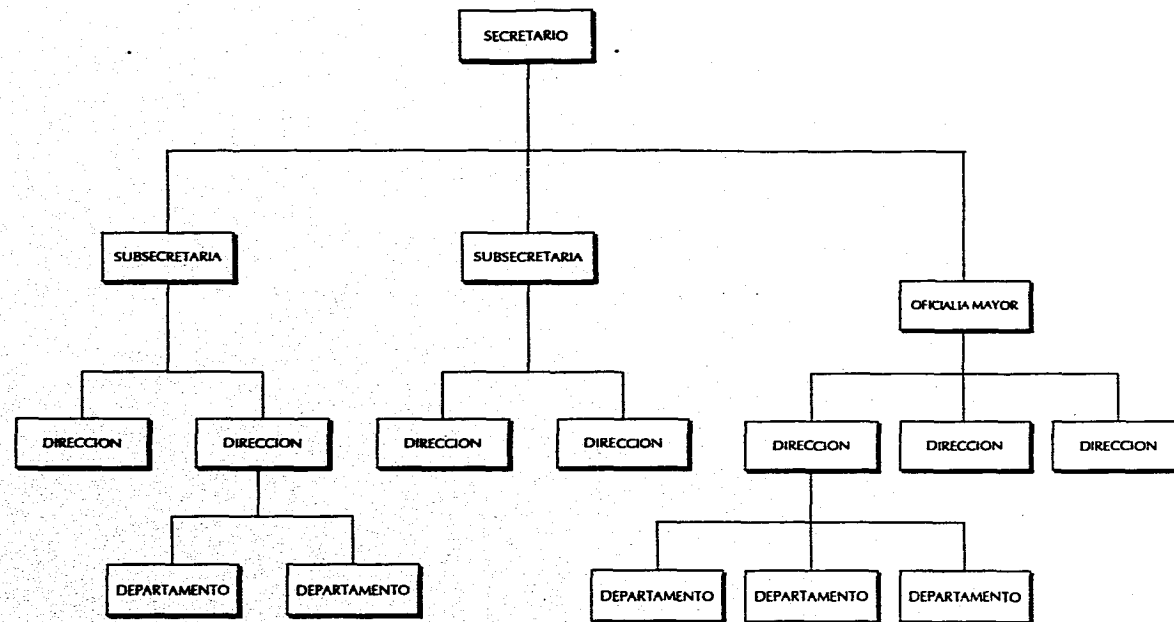
FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.16

FIGURA 10
ORGANIGRAMA ESPECIFICO



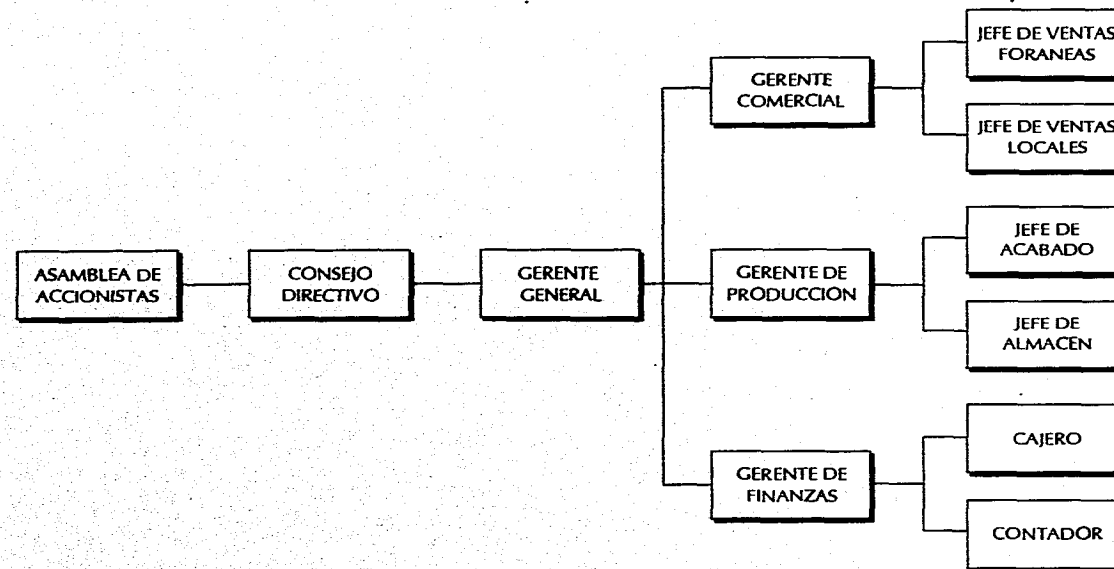
FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.17

FIGURA 11
ORGANIGRAMA VERTICAL



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.18

FIGURA 12
ORGANIGRAMA HORIZONTAL



FUENTE: Adaptado de Reyes, 1992, p.303

C. Circulares. Están formados por un cuadro central que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, a su alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno constituye un nivel de organización. En cada círculo se coloca a los jefes inmediatos, y se les liga con líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad. FIGURA 13

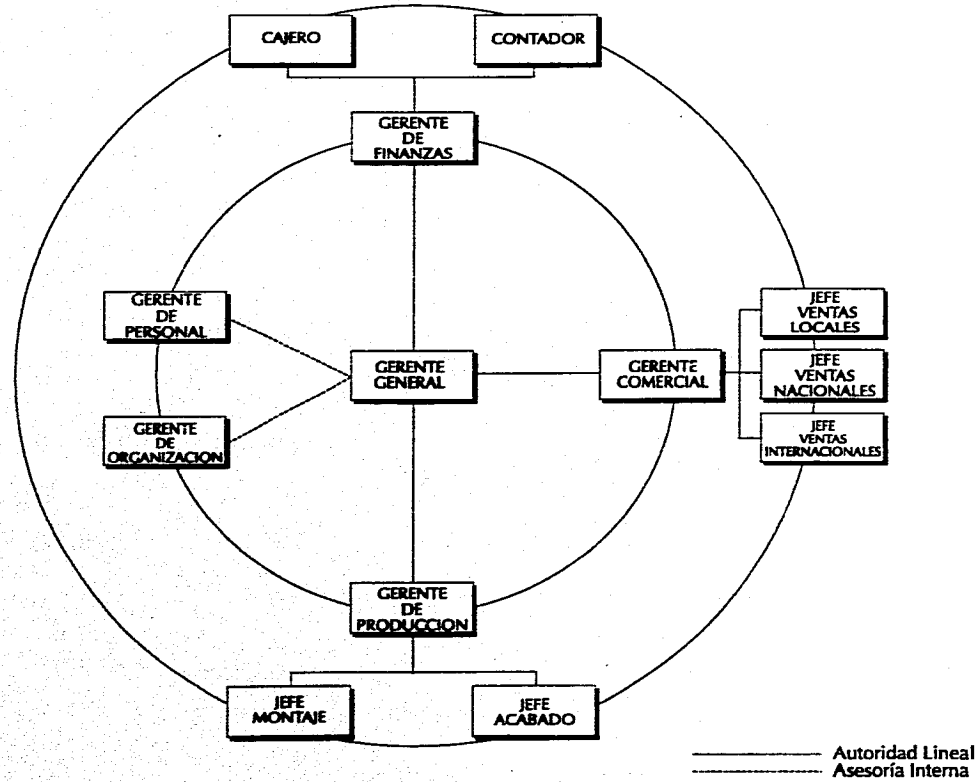
D. Mixtos. Se representan la estructura de una organización utilizando combinaciones horizontales y verticales, con el objeto de superar las limitaciones que la utilización de un sólo tipo trae consigo. FIGURA 14

E. De bloque. Son una variante de los verticales que tienen la peculiaridad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo así la aparición en el gráfico de las unidades ubicadas en los últimos niveles. FIGURA 15

F. Escalar. Consiste en señalar con distintas sangrías en el margen izquierdo los distintos niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan dichos márgenes. Para mayor claridad puede usarse distintos tipos de letra. Estos organigramas son poco usados todavía, y aunque resultan muy sencillos, carecen de la fuerza objetiva de aquellos que encierran cada nombre dentro de un cuadro, para destacarlo adecuadamente. FIGURA 16

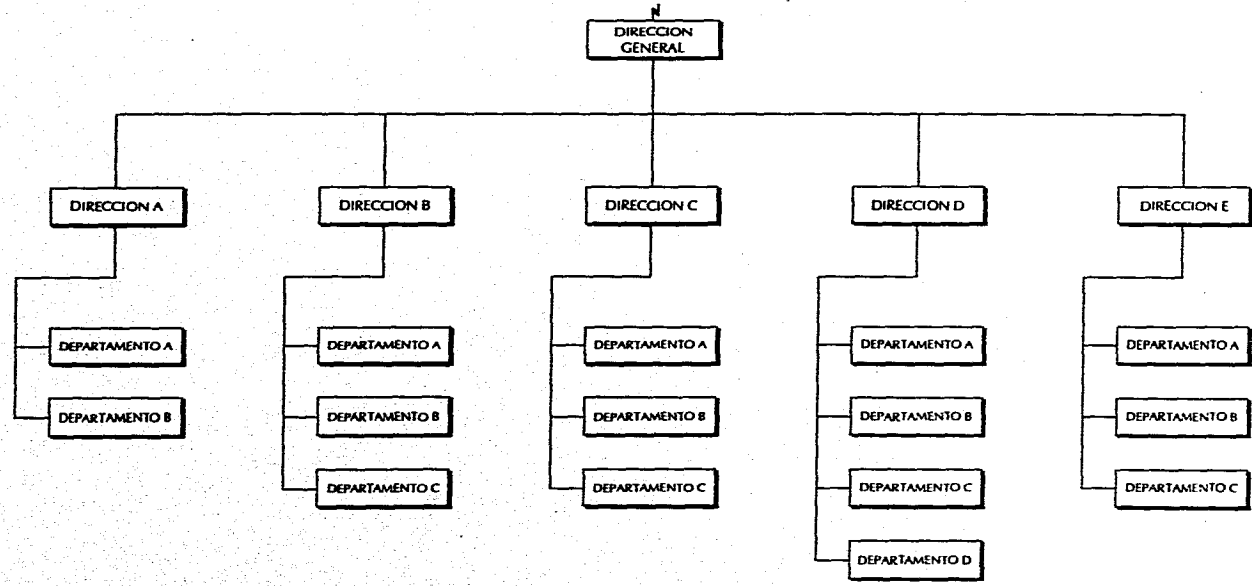
Esta clasificación abarca los diferentes organigramas conocidos y utilizados por las entidades, el organigrama utilizado en la empresa, depende de las necesidades de la misma, considerando las limitaciones de los mismos.

FIGURA 13
ORGANIGRAMA CIRCULAR



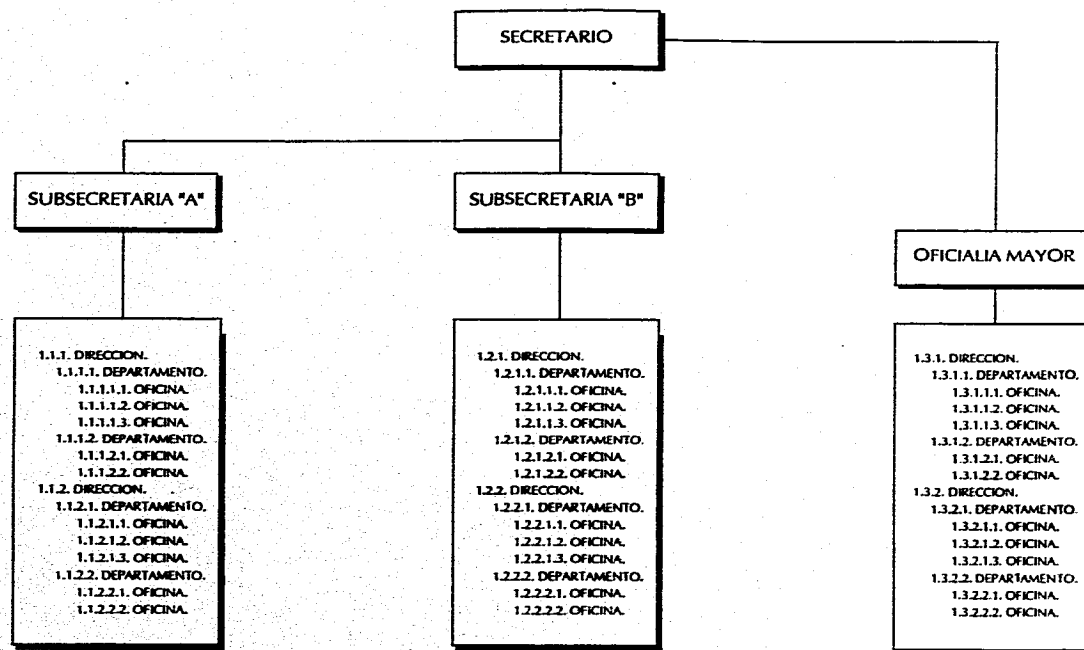
FUENTE: Adaptado de Reyes, 1992, p.304

FIGURA 14
ORGANIGRAMA MIXTO
VERTICAL - HORIZONTAL



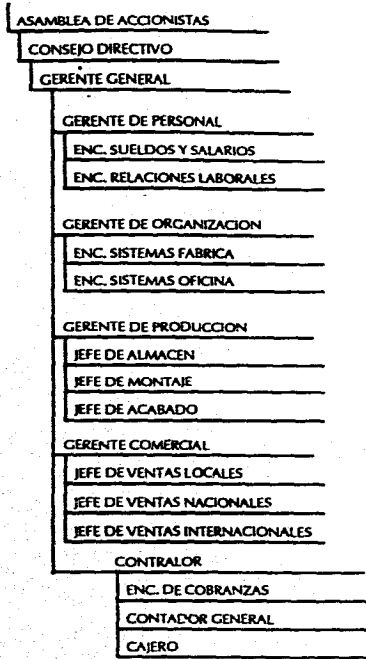
FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.20

FIGURA 15
ORGANIGRAMA DE BLOQUE



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.21

FIGURA 16
ORGANIGRAMA ESCALAR



VI. PROCESO PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

Cinco son los pasos básicos que se han de seguir en el procedimiento para la elaboración de organigramas: autorización y apoyo de los niveles superiores; acopio de la información; clasificación y registro de la información; análisis de la información; y diseño del organigrama, los cuáles se comentan en seguida. Presidencia de la República (1977, pp. 22-24)

1.- "Autorización y apoyo de los niveles superiores. La unidad encargada de laborar los organigramas podrá intervenir por iniciativa propia, a petición de parte o por órdenes superiores; sin embargo, la autorización que debe obtenerse de los niveles superiores representan el punto de partida de este procedimiento". Esta autorización permite tener el apoyo con que debe contar la unidad que realice el acopio de la información básica para el diseño del organigrama.

2. Acopio de la información. Deberá especificarse la información básica que se ha de recolectar y posteriormente establecer los métodos para su acumulación, identificando las fuentes.

A. "Información básica. Los datos que se han de reunir están en función directa de las áreas que se desea representar, así como del contenido específico del organigrama. Determinado lo anterior se hará el acopio de información correspondiente a:

- Los órganos que integran dicha (s) área(s)
- El nivel jerárquico que ocupa en la estructura
- Las relaciones que guardan entre ellos
- La naturaleza de estas relaciones
- Las funciones que realizan
- Los puestos y número de plazas que los integran".

B. "Fuentes de información. Para elaborar el organigrama de una empresa, se tendrán como principales fuentes:

- Los archivos y centros de documentación, y
- Los funcionarios y empleados".

C. Métodos de recolección. A continuación se mencionan los principales métodos para reunir la información básica antes mencionada:

a. *"Investigación documental.* Se realiza utilizando principalmente como fuentes de información al centro de documentación y al archivo de la institución, y consiste en el acopio de información relativa a leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, boletines, circulares internas y políticas empresariales, manuales administrativos que entre otros contengan información relativa a la constitución de sus órganos, niveles, relaciones y funciones.

b. *Investigación de campo.* Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cédulas o cuestionario, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan detectar las escalas o jerarquías existentes. La investigación de campo permite también verificar la información documental, o complementarla con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades".

3. "Clasificación y registro de la información. Para la clasificación y registro de los datos deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro". Todos los datos recogidos deberán quedarse registrados de tal manera que permitan su análisis y tabulación dado el caso. El registro de los datos puede ordenarse en la misma forma en que quede ordenado el cuestionario.

B. "Fuentes de información. Para elaborar el organigrama de una empresa, se tendrán como principales fuentes:

- Los archivos y centros de documentación, y
- Los funcionarios y empleados".

C. Métodos de recolección. A continuación se mencionan los principales métodos para reunir la información básica antes mencionada:

a. *"Investigación documental.* Se realiza utilizando principalmente como fuentes de información al centro de documentación y al archivo de la institución, y consiste en el acopio de información relativa a leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, boletines, circulares internas y políticas empresariales, manuales administrativos que entre otros contengan información relativa a la constitución de sus órganos, niveles, relaciones y funciones.

b. *Investigación de campo.* Se lleva a cabo mediante la entrevista con funcionarios de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cédulas o cuestionario, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan detectar las escalas o jerarquías existentes. La investigación de campo permite también verificar la información documental, o complementarla con datos proporcionados por los titulares de las diversas unidades".

3. "Clasificación y registro de la información. Para la clasificación y registro de los datos deberán elaborarse formatos que permitan su manejo ágil y claro". Todos los datos recogidos deberán quedarse registrados de tal manera que permitan su análisis y tabulación dado el caso. El registro de los datos puede ordenarse en la misma forma en que quede ordenado el cuestionario.

4. **"Análisis de la información.** La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada, deberá someterse a un análisis para detectar, entre otros aspectos posibles, lagunas y contradicciones en la misma. Antes de dar una interpretación personal aclaratoria, deberá buscarse la confirmación de los datos que así lo requieran, por parte de los responsables de las áreas sometidas a estudio". Una vez que la información hayan sido analizada, interpretada y confirmada, se procederá al diseño del organigrama.

5. **"Diseño del organigrama.** Los elementos gráficos que se utilizan para representar a las unidades que componen la estructura orgánica, así como las relaciones existentes entre ellos son:

- Figuras para representar lo órganos.
- Líneas de conexión para indicar las relaciones existentes entre estos.

El elemento gráfico esencial en el diseño del organigrama son las líneas de conexión, ya que representan las relaciones entre los órganos y la naturaleza de estos".

Este proceso es la metodología básica recomendada para la elaboración de cualquier carta de organización y deberá ser considerada por el administrador para que la misma sea de utilidad en la empresa.

VII. RECOMENDACIONES PARA EL DISEÑO

Para el desarrollo de este apartado se consultó la siguiente bibliografía
Presidencia de la República (1977, pp. 24-28)

1. Figuras. Las figuras se utilizan para representar los órganos. Estos pueden ser: directivos, operativos o sustantivos, de apoyo, de asesoría y desconcentrados.

A. " Forma. Como regla general se recomienda usar un solo tipo de figuras para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama. Debido a la facilidad de lectura que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, así como por ser una figura de trazo muy sencillo, es recomendable utilizar los rectángulos, para representar los órganos directivos, operativos, de apoyo y de asesoría". FIGURAS 17 y 18

B. " Dimensión. Aunque existe la tendencia a relacionar el tamaño de las figuras con la importancia del órgano, no deben reducirse progresivamente sus dimensiones para establecer diferencias de nivel jerárquico, ya que éstas vienen dadas por la posición de las unidades en el gráfico". FIGURAS 19 y 20

C. " Colocación de las figuras. La ubicación de las figuras en el gráfico debe atender a los siguientes aspectos:

a. Diferente nivel jerárquico. La colocación se dará con arreglo a los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

b. Dentro del mismo nivel jerárquico. Para la posición de las distintas figuras que hayan de parecer en el organigrama dentro de un mismo nivel jerárquico se recomienda, es recomendable atender a los siguientes criterios:

- por la enumeración utilizada en la estructura orgánica
- por la participación o secuencia de actividades

UNIFORMIDAD EN LA FORMA DE LAS FIGURAS

FIGURA 17
INCORRECTO

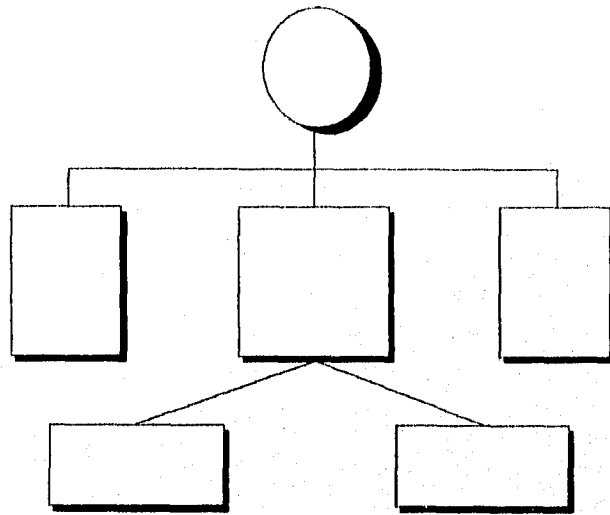
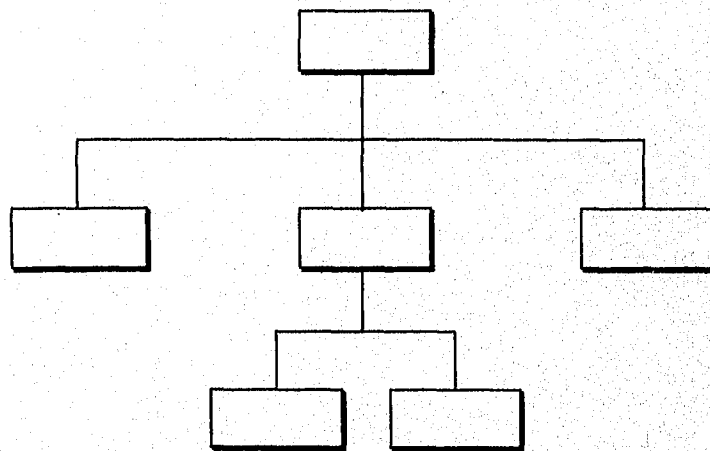


FIGURA 18
CORRECTO



FUENTE: Adaptado de Duhali, 1990, p.158

UNIFORMIDAD EN EL TAMAÑO DE LAS FIGURAS

FIGURA 19
INCORRECTO

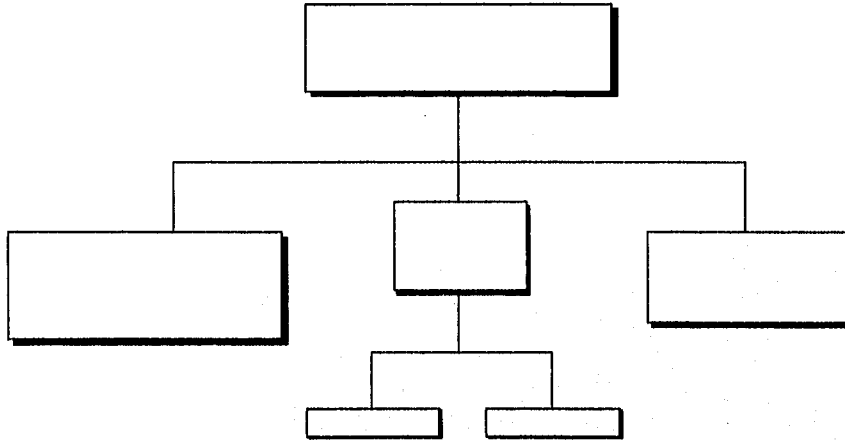
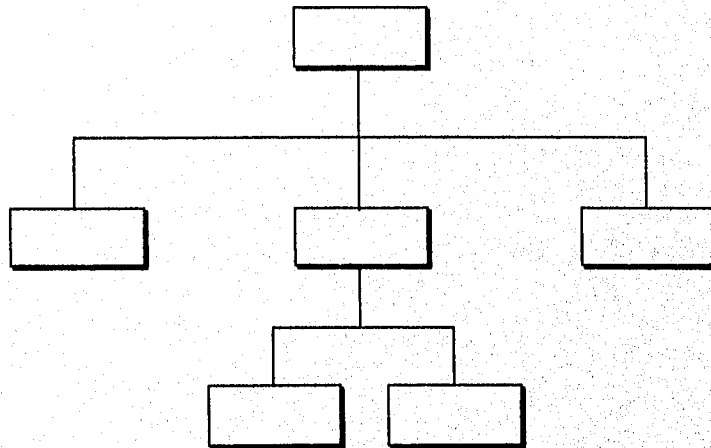


FIGURA 20
CORRECTO



FUENTE: Adaptado de Duhal, 1990, p.159

- por el orden en que las unidades orgánicas pueden sustituir al órgano del nivel superior”.

2. Líneas de conexión. Las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, se representan por líneas. A continuación se proporcionan criterios específicos con el objeto de uniformar su presentación:

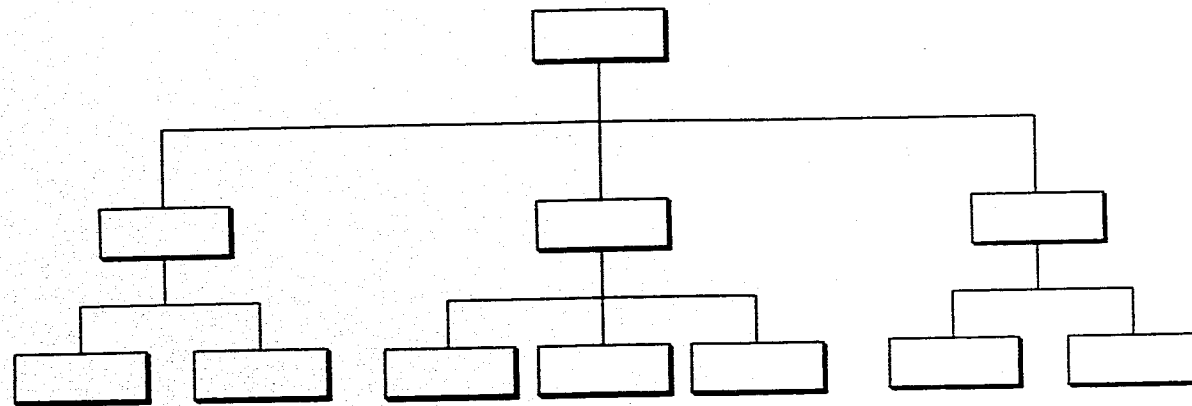
A. “ Relación principal de autoridad (Relación lineal). Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos. FIGURA 21

B. “ Relación de autoridad funcional. Es aquella que representa, no la relación de dependencia jerárquica, sino la de mando especializado. La autoridad funcional está limitada al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en formas paralela a la autoridad de línea, o entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de línea. Se suele representar este tipo de vínculos por medio de líneas cortas de trazo discontinuo. FIGURA 22

C. “ Relación de coordinación. Es aquella que tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas unidades de organización. Podrá darse entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o entre unidades del órgano central y las de las unidades técnico - administrativas desconcentradas. Este tipo de relaciones suele representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo. FIGURA 23

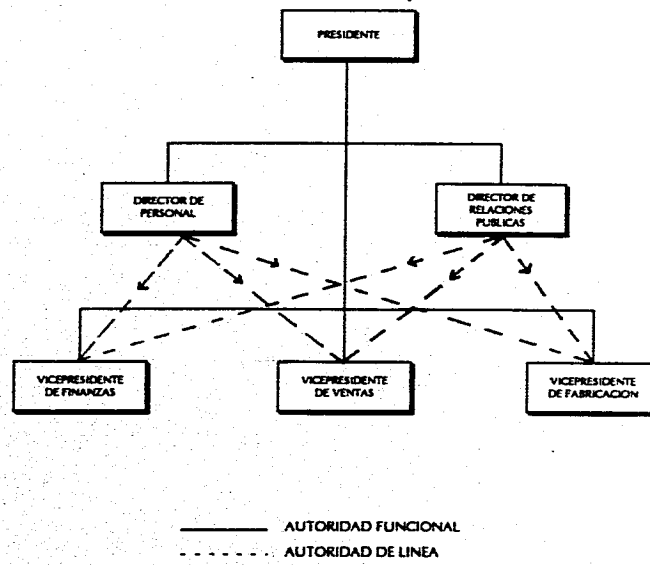
D. “ Relación con los órganos desconcentrados. Es conveniente englobar los órganos desconcentrados (en el caso de elaborar organigramas en alguna dependencia del sector público) a que se refiere el artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en un recuadro

FIGURA 21
REPRESENTACION DE LA RELACION LINEAL



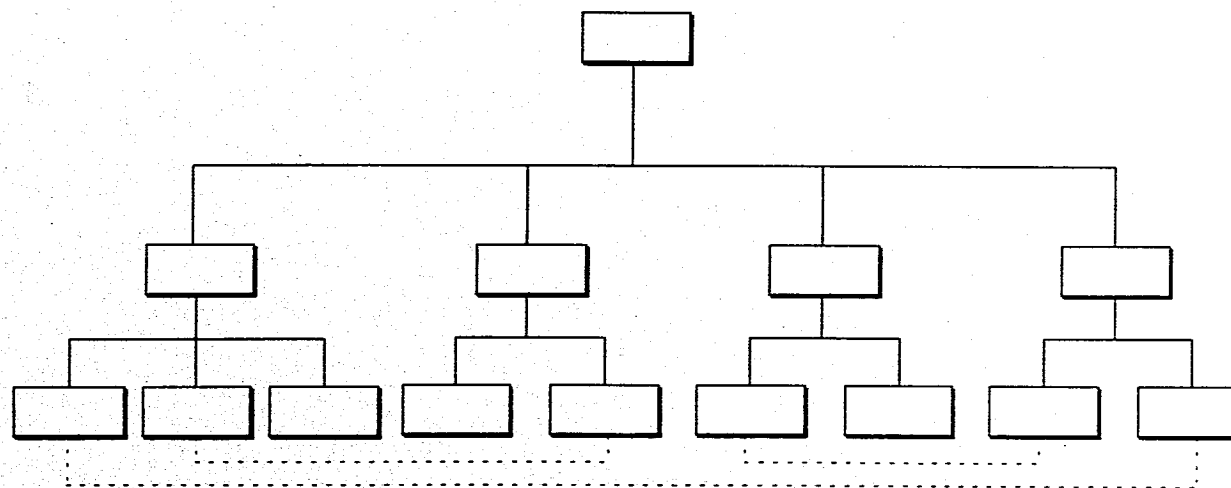
FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.35

FIGURA 22
RELACION DE AUTORIDAD FUNCIONAL



FUENTE: Koontz H. y H. Wiehrich, p.265

FIGURA 23
REPRESENTACION DE LA RELACION DE COORDINACION Y / O COLABORACION



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.38

que irá colocado en el último nivel del organigrama. Entre esta última representación y el gráfico de la institución, deberá trazarse una línea de eje que permita establecer la distinción entre ambos. FIGURA 24

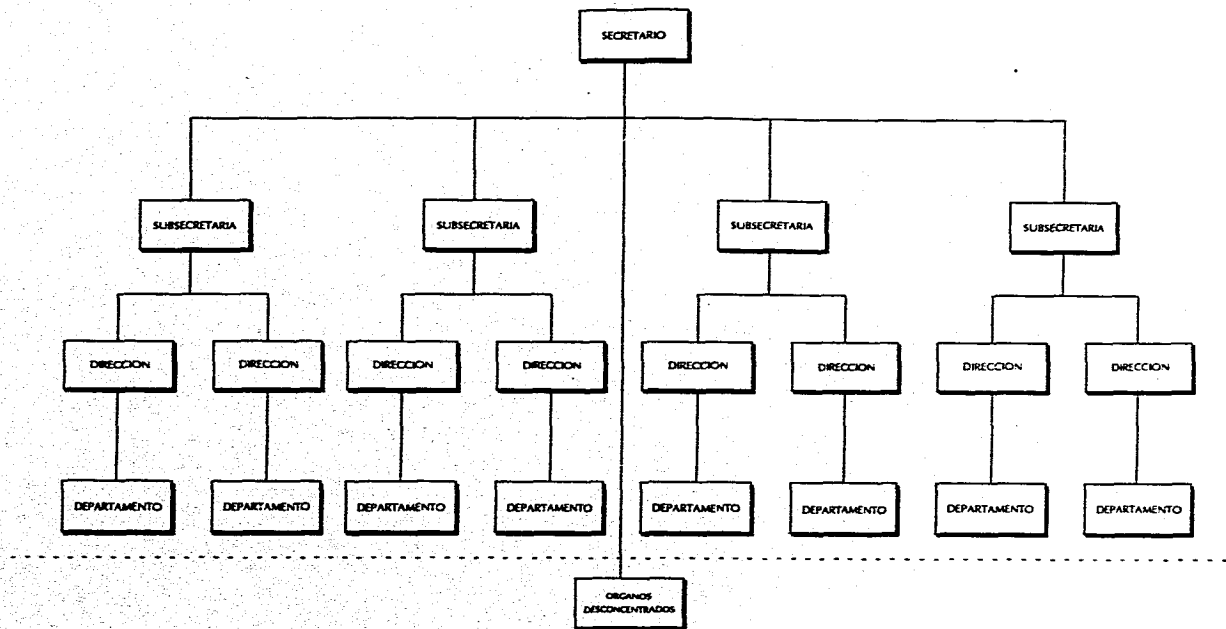
E. " Relación de la comisiones. Por la relación que guardan las comisiones con el órgano central, pueden ser clasificadas en:

a. *Comisiones interinstitucionales.* Son aquellas integradas por los representantes de diversas instituciones gubernamentales y que tienen por objeto coordinar determinadas acciones de dos o más organismos. Cuando quieran incluirse estas comisiones en el organigrama de la institución del titular que las preside, deberán colocarse en un recuadro general de trazo discontinuo, que estará ligado por una línea de coordinación, dispuesta perpendicularmente a la autoridad del mismo. FIGURA 25

b. *Comisiones desconcentradas.* Estas tiene facultades de decisión, pero siguen sujetas a la planeación y control que de sus actividades realice el órgano superior. Cuentan con cierta autonomía y por ello suelen no representarse en el organigrama del órgano central; sin embargo, la relación de autoridad de línea no desaparece, por lo que deberán colocarse en el último nivel del gráfico de la misma manera en que fueron situados los órganos desconcentrados. FIGURA 26

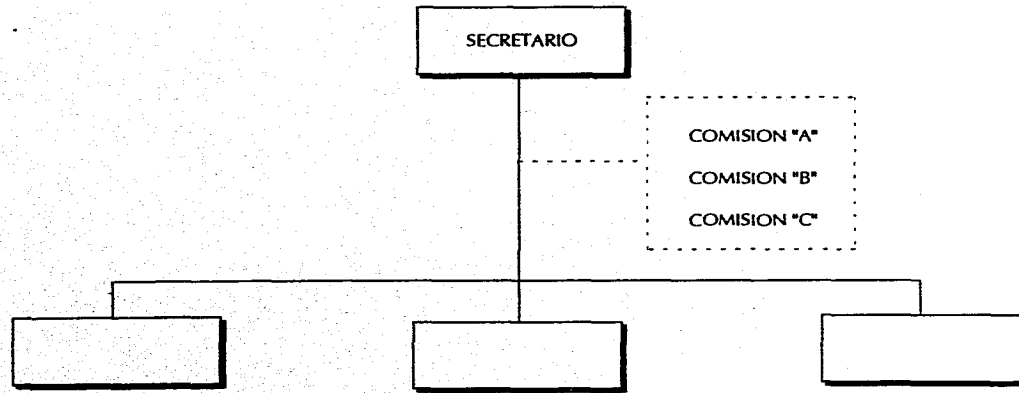
c. *Comités.* Resulta fundamental mencionar la importancia de los comités en la estructura organizativa, para comprender claramente la relación de las comisiones. Un comité es un grupo de personas a las que se les encomienda, en conjunto, un asunto concreto. Los comités se utilizan para obtener deliberación y criterio de grupo, evitar que una persona acumule demasiada autoridad y presentar los puntos de vista en grupos diferentes. También se usan para coordinar departamentos, planes y políticas, así como para compartir información. La operación eficaz de un comité requiere determinar su autoridad, seleccionar su tamaño apropiado, elegir con cuidado a los miembros, usarlo sólo

FIGURA 24
REPRESENTACION DE LA RELACION CON LOS ORGANOS DESCONCENTRADOS



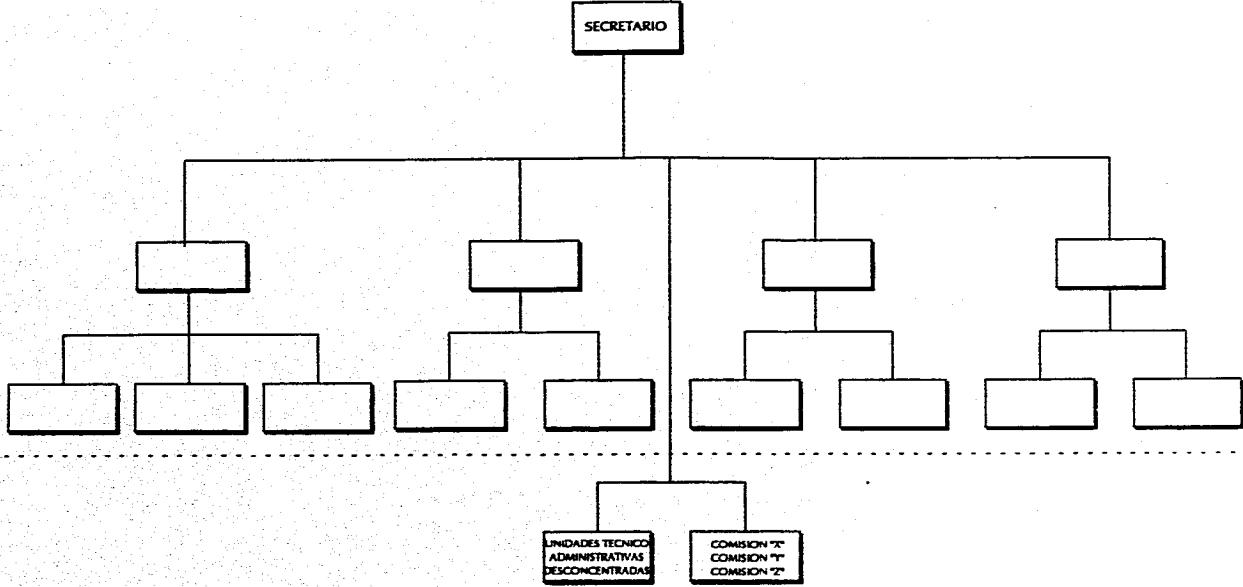
FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.39

FIGURA 25
COMISIONES INTERINSTITUCIONALES



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.41

FIGURA 26
COMISIONES DESCONCENTRADAS



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.42

para el tema apropiado, nombrar un presidente eficaz, elaborar y distribuir minutas u usarlo sólo cuando sus beneficios exceden a sus costos. FIGURA 27

F. " Comisión interna de administración. Dado que esta comisión depende directamente del titular de la institución, aparecerá inmediatamente después del mismo, utilizando un rectángulo de trazo discontinuo. FIGURA 28

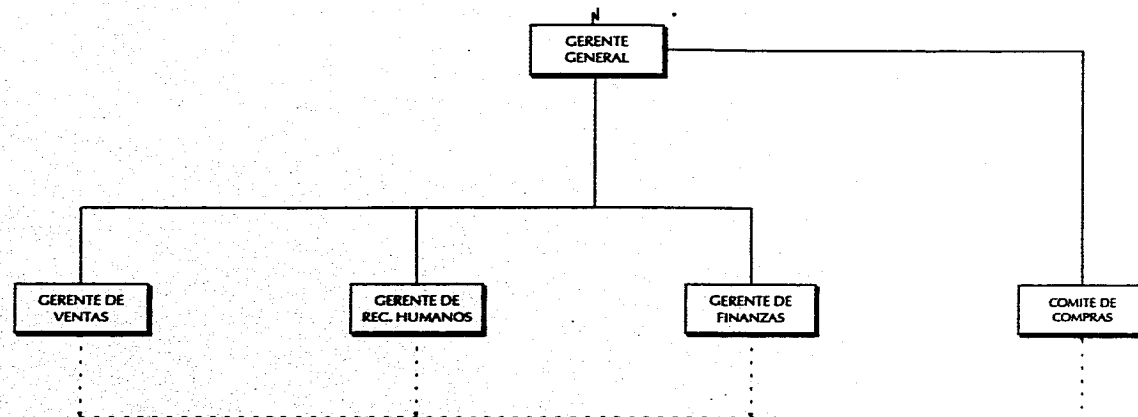
G. " Relación de asesoría. Es la relación que se da entre los órganos que proporcionan información técnica o conocimientos especializados a los de línea, con respecto a estos últimos. Se suele representar por medio de líneas discontinuas de trazo fino colocadas perpendicularmente al órgano que asesoran. La asesoría puede ser interna o externa ". FIGURA 29

Estas recomendaciones debe seguirse al pie de la letra para que el organigrama tenga una correcta presentación y sea fácilmente comprendido por los usuarios del mismo.

VIII. REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN

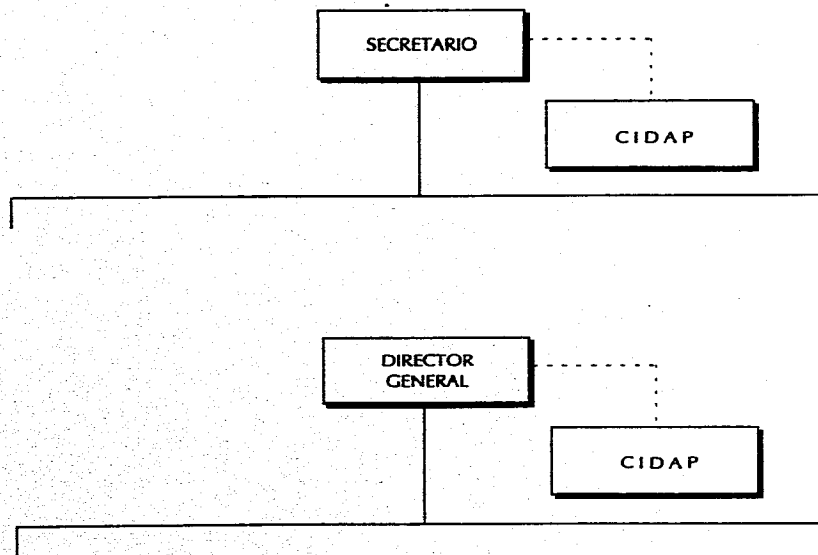
La revisión de los organigramas habrá de realizarse de manera continua y en función de los cambios que sufra la empresa en su estructura orgánica. El titular de cada órgano será responsable de señalar los cambios correspondientes a su área, reportándolos a la Unidad de Organización y Métodos, para que esta los revise y posteriormente actualice los organigramas específicos y generales.

FIGURA 27
REPRESENTACION DE LOS COMITES



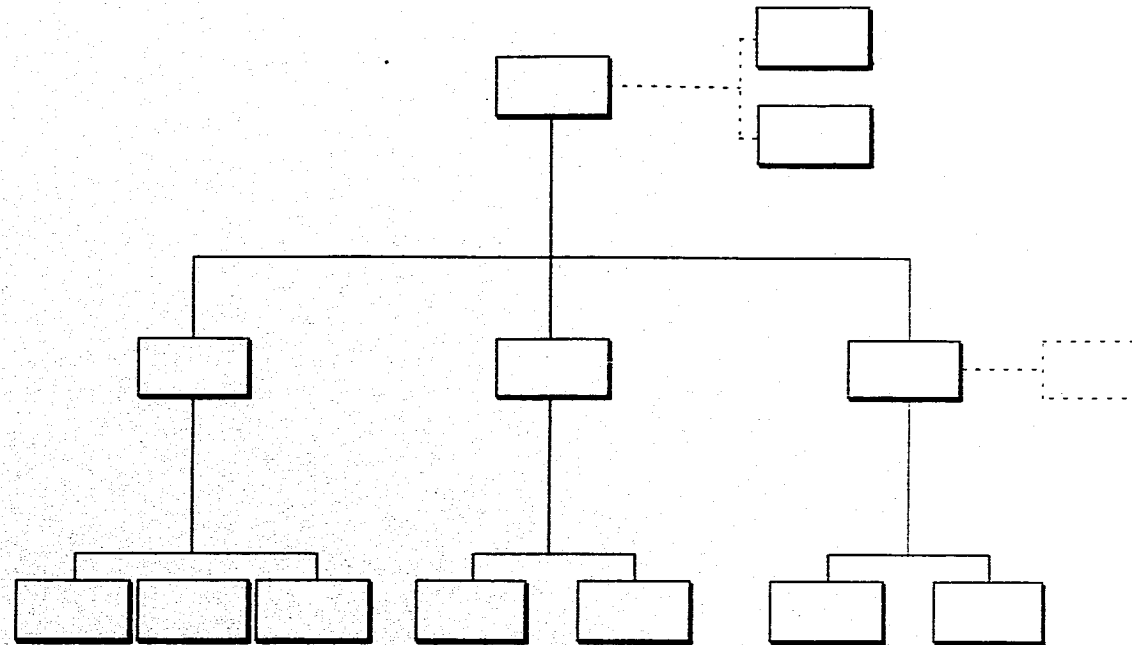
FUENTE: Propuesta del Autor

FIGURA 28
COMISION INTERNA DE ADMINISTRACION Y PROGRAMACION



FUENTE: Adaptado de Presidencia de la República, 1977, p.43

FIGURA 29
REPRESENTACION DE LA RELACION DE ASESORIA INTERNA Y EXTERNA



FUENTE: Propuesta del Autor

IX. DIVULGACIÓN

Los organigramas constituyen un instrumento de orientación e información para el personal de la dependencia o entidad, para el público en general y para aquellas personas o instituciones con las que guarda alguna relación. Por lo anterior se recomienda que los organigramas estén al alcance de todo el personal, de tal manera que su consulta sea accesible. La unidad encargada de la distribución, deberá realizar un registro de la personas o unidades administrativas a quienes se entregarán los organigramas y de los lugares donde serán colocados, para facilitar su reposición en caso de que se efectúen cambios en dicho documento.

X. UTILIZACIÓN DE LA COMPUTADORA PARA LA ELABORACIÓN DE ORGANIGRAMAS

En la actualidad, el procesamiento electrónico de datos permite manejar grandes cantidades de datos, poner la información a disposición de un mayor número de personas y diseñar formas, gráficas, presentaciones y otros documentos informativos. Para la elaboración de organigramas existen diversos programas que permiten darles una mejor presentación a los mismos, entre otros: Harvard Graphics, Power Point, Corel y Perform.

En suma, una razón primordial del conflicto en las organizaciones es que los empleados no comprenden sus asignaciones y las de sus compañeros de trabajo. La comprensión se acrecienta materialmente mediante el uso apropiado de organigramas, que deben convertirse en el instrumento que proporcione una representación gráfica de los aspectos fundamentales de una estructura de

organización, y permitan entender su esquema general, así como el grado de diferenciación e integración funcional de los elementos que la componen.

Los organigramas deben ser, ante todo, muy claros; representar la estructura del cuerpo administrativo; contener nombres de puestos o funciones y representar un número no muy grande de elementos de organización.

Como un organigrama es un mapa de las líneas de autoridad en la toma de decisiones, a veces el mero hecho de hacer el de una organización puede mostrar incongruencias y complejidades. Por ello se debe seguir la metodología y las recomendaciones señaladas, para elaborar un organigrama.

Los gerentes que piensan que el espíritu de equipo se logra sin describir claramente las relaciones, se están engañando así mismos y propician intrigas, falta de coordinación, toma de decisiones incierta y otras manifestaciones de ineficiencia organizacional.

No se pretende cubrir en forma exhaustiva el tema de las cartas de organización, sino, proporcionar una convención de unidad de lenguaje y significado a la aplicación de estos instrumentos para el análisis y diseño organizacional.

CAPÍTULO TERCERO

GENERALIDADES SOBRE LOS MANUALES ADMINISTRATIVOS

La historia de los manuales como herramienta en la administración es prácticamente reciente. Durante el periodo de la Segunda Guerra Mundial se desarrolló esta técnica. El empleo de estos manuales se da como un auxiliar para obtener el control deseado sobre el personal de cualquier organización. Muchos de los primeros manuales tenían defectos técnicos, sin embargo, resultaron de gran utilidad para el adiestramiento de nuevo personal. Con el transcurso del tiempo los manuales se han ido integrando a las empresas, con adaptaciones más técnicas y aplicándolos a diversas funciones operacionales.

I. CONCEPTO DE MANUAL

A continuación se mencionan algunas definiciones, citadas en Rodríguez y Valencia (1990, pp. 30-31) sobre lo que es un manual:

- Duhait Krauss lo define como: " Un documento que contiene en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la mejor ejecución del trabajo".

- Terry lo define así: " Es un registro inscrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa".

- Continolo lo define como: " Una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar un determinado sector; es

una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo".

Así para efectos de la presente investigación: Un manual es, el documento en el cual se encuentran en forma ordenada las instrucciones para llevar a cabo una actividad determinada.

II. IMPORTANCIA

Los manuales son medio de comunicación de las decisiones de administración, relativas a objetivos, funciones, relaciones, políticas, etc. Los organismos progresistas han llegado a considerar que los manuales deben cambiar tan seguido como se requiera para capitalizar oportunidades y afrontar la realidad. Deben coadyuvar a normalizar y controlar los trámites de procedimientos y a resolver conflictos jerárquicos, así como otros problemas administrativos que surgen cuando el sistema de comunicación es rígido. Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Estos manuales hacen que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido contra mala interpretaciones, etc. Es por ello que toda empresa debe contar con un manual para el logro eficiente de sus objetivos.

III. OBJETIVOS

De manera general todos los manuales deben cumplir con los siguientes objetivos:

- 1. Ser un instructivo para el personal, considerando aspectos tales como: objetivos, funciones, políticas, etcétera.**

2. Precisar las funciones y principales relaciones de cada unidad administrativa.

3. Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores asignadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.

4. Ser medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su interpretación a las distintas funciones operacionales.

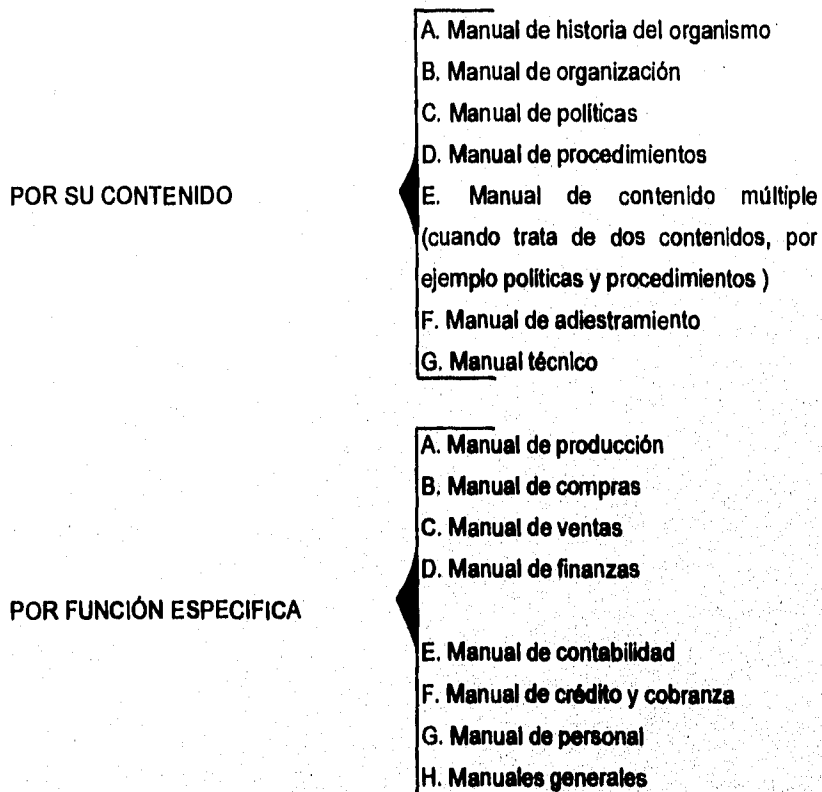
5. Proporcionar información básica para la planeación, organización, dirección y control de reformas administrativas.

Estos objetivos se logran siempre y cuando los manuales sean claros, sencillos y flexibles.

IV. CLASIFICACIÓN

Existen diferentes tipos de manuales para las empresas (públicas o privadas) de acuerdo a las necesidades específicas de cada. Rodríguez y Valencia (1990, p.36), los clasifica según se muestra en la FIGURA 30 y se revisan a continuación:

FIGURA 30
CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES



FUENTE: Rodríguez y Valencia, 1990, p.36

1. " Por su contenido

A. Manual de historia. Su propósito básico es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.

B. Manual de Organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura organizacional formal a través de la descripción de lo objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos.

C. Manual de políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a seguir en la toma de decisiones para el logro de los objetivos.

D. Manual de procedimientos. Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo.

E. Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manual.

F. Manual de adiestramiento o instructivo. Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son más detallados que un manual de procedimientos.

G. Manual técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función".

2. " Por función específica

A. Manual de producción. Consiste en abarcar la necesidad de coordinar el proceso de fabricación , es decir, elaboración, inspección, ingeniería industrial, etc., para la mejor ejecución de las operaciones.

B. Manual de compras. El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades.

C. Manual de ventas. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (política de ventas, controles, procedimientos, etc.)

D. Manual de finanzas. Consiste en asentar por escrito las responsabilidades financieras en todos los niveles de la administración, contiene numerosas instrucciones específicas a quienes en la organización estén relacionados con manejo de dinero, protección de bienes y suministro de información financiera.

E. Manual de contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de la contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad .

F. Manual de crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad.

G. Manual de personal. Abarca un serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal.

H. Manuales generales. Los que se ocupan de dos o más funciones operacionales".

Esta clasificación engloba los distintos manuales que pueden elaborarse en la empresa, la existencia de alguno (s) dependerá de las necesidades que existan en cada departamento, área, etc., aunque es recomendable que el administrador cuente con ellos ya que son una herramienta indispensable para la óptima organización de toda unidad económica básica.

V. PLANEACIÓN, ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN

Para elaborar un manual es necesario seguir un proceso que consta de tres etapas: planeación, elaboración y actualización. A continuación se describe cada una considerando lo que dice Rodríguez y Valencia (1990, pp. 41-61)

1. Planeación. Es fundamental una planeación cuidadosa si se desea obtener un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el dinero y tiempo invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente. Dentro de la planeación consideramos los siguientes aspectos:

A. " ¿ De quién es la responsabilidad ?. Primero hay que determinar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización para elaborar manuales administrativos". Esta puede recaer en un departamento descentralizado que se encargue de la racionalidad administrativa, tal unidad orgánica es conocida con alguna de las siguientes denominaciones: Organización y Métodos, Sistema y procedimientos, Servicio Administrativos, Planeación y Organización, etc. También la responsabilidad puede recaer en un despacho de consultores externos cuando se contratan sus servicios profesionales, para realizar este tipo de trabajo técnico.

B. " Planeación de la elaboración de manuales. La planeación significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos". Para una efectiva planeación es necesario considerar los siguientes aspectos:

- a. Disponer del tiempo necesario y suficiente para la planeación misma.
- b. Hacer que otras personas revisen los planes.
- c. Confirmar por escrito todas las estimaciones de tiempo, dinero y personal.
- d. Planear desde antes las actualizaciones.
- e. Anticiparse a los problemas.

C. " Programación del plan. Una vez determinado el plan se está en posibilidad de formular un *Programa de trabajo* es decir, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión impresión y todos los demás aspectos de la elaboración". Existen tres técnicas aplicables para la elaboración de manuales, las gráficas de PERT, CPM Y GANTT. Estas técnicas por separado dan buen resultado pero son más eficaces cuando se combinan.

D. Presupuesto. La formulación de un presupuesto es el paso final de un manual. Los costos incluidos en el presupuesto se agrupan en costos generales y en costos potenciales de las personas (el tiempo de los

analistas). " A continuación se mencionan los principales elementos de ambas categorías:

a. Costos generales

- Cubiertas o encuadernación
- Comunicaciones (correspondencia, teléfono)
- Costos de distribución
- Dibujo (pasta, gráficas, dibujos, etc.)
- Papel
- Mecnografía o tipografía
- Impresión

b. Costos de tiempo del analista

- Auxiliar de analistas
- Analistas
- Supervisor o coordinador
- Revisor
- Mecnógrafas
- Dibujante "

2. Elaboración. En seguida se proporcionan las directrices para la elaboración de los manuales administrativos.

A. " Recopilación de información. Existen cuatro métodos básicos: investigación documental, observación, cuestionario, entrevista".

B. " Procesamiento de la información. Consiste en ordenar los datos en forma lógica mediante el desarrollo de un esquema de trabajo, es decir, el proyecto del manual". Lo primero que se hace es depurar y analizar la

información, con la finalidad de facilitar el manejo y ordenamiento de la que debe incluirse en el contenido del manual. Para la integración de cada manual es importante uniformar los criterios tanto en terminología como en la presentación de la información, con el propósito de que se mantenga un sentido de continuidad y de uniformidad. También es importante indicar las contradicciones a medida que se van presentando, a fin de poder eliminarlas posteriormente; para ello es necesario realizar reuniones con los representantes de las áreas que van a ser incluidas en el manual.

C. " Redacción. El primer paso en este apartado es definir la materia que trata, ¿ De qué va a tratar el manual ?, además se debe tomar en cuenta a qué personas estarán dirigidos los manuales, con el propósito de que el lenguaje utilizado en los mismos resulte claro, sencillo, preciso y comprensible, es necesario tener también en cuenta los objetivos del manual". Es conveniente que un especialista en corrección de estilo e encargue de revisar la versión final de los manuales y así no se pierde mucho tiempo en aspectos de forma o redacción.

D. " Elaboración de gráficas. La mayoría de los manuales son textos escritos, sin embargo, ciertas técnicas visuales (organigramas, diagramas de flujo, etc.) pueden contribuir a que las personas comprendan mejor su contenido".

E. Formato y composición. Ya compilada y organizada la información para el manual consideramos los siguientes aspectos:

a. " Formato. Si este es adecuado permite que el manual sea fácil de leer, consultar, estudiar y conservar, además de permitir hacer referencias rápidas y precisas e inspirar confianza por su apariencia y orden. El formato de los manuales administrativos puede presentar diversa características, las que dependen de la finalidad de los mismos, así como del tipo de material que forma parte de su contenido y de las limitaciones de los equipos de impresión o

reproducción disponibles". Es recomendable utilizar los formatos de hojas intercambiables a fin de facilitar la revisión y actualización de dichos manuales. También se recomienda numerar las páginas.

b. " *Composición*. Se refiere a la distribución del texto sobre la página. Una adecuada composición facilita su lectura; algunos lineamientos para el diseño de la composición son:

- Usar los espacios (blancos) con eficacia
- Dejar márgenes amplios
- No sangrar los párrafos
- Usar el sangrado en bloque en todos los niveles del texto".

F. *Revisión y aprobación*. A continuación se describen estos dos elementos básicos:

a. " *Revisión*. El analista de sistema tiene que coordinar los esfuerzos de las revisiones y asegurarse de que se lleven a cabo las correcciones necesarias. Ya que el coordinador con frecuencia tiene mayor jerarquía que el analista, la coordinación de las revisiones debe hacerse con tacto y diplomacia. Si se planea una adecuada revisión, se pueden evitar o llevar al mínimo los problemas". Durante la fase de revisión el coordinador de esta considerará los siguientes aspectos: revisión justa y objetiva del material; proporcionar críticas específicas y constructivas; mostrarse positivo en sus críticas; revisar con detalle la primera vez y hacer todos los cambios necesarios; revisar y devolver rápidamente el manual dentro del tiempo acordado; y evitar cambios sólo por gustos personales.

b. " *Aprobación.* Posterior a la revisión del proyecto del manual deberá someterse a la aprobación de las autoridades correspondientes, con el propósito de poder iniciar la reproducción del mismo y posteriormente su distribución". En la práctica esta aprobación se hace de dos maneras: que la aprobación aparezca en la parte inferior de cada hoja o que la aprobación aparezca en una sola hoja.

G. Distribución y control.

a. " *Distribución.* Una vez que el manual ha sido elaborado, revisado, aprobado e impreso el paso siguiente es su distribución. Para ello se recomienda realizar una serie de pláticas de difusión y de su instrucción sobre su uso ". Es importante recalcar que las personas directamente involucradas en el uso de manuales conozcan con detalle su contenido, con el objeto de que tengan el conocimiento suficiente del mismo y puedan consultar tales documentos, por tal motivo sólo a ellos hay que proporcionárselos.

b. " *Control.* Se recomienda que la unidad orgánica responsable de la racionalidad administrativa, elabore una selección y registro de funcionarios y unidades administrativas que deben contar con ejemplares de los manuales, con el fin de proporcionarles de manera permanente la información necesaria para mantener actualizados los ejemplares distribuidos. Para tal efecto habrá que asignar un número a cada ejemplar del manual y llevar un registro del nombre de la persona que tiene un ejemplar en su poder". Existen dos razones importantes para retener los manuales: por seguridad, es decir, evitar que los manuales pasen a manos de los competidores y por costo, o sea, evitar gastos innecesarios en manuales.

H. " *Revisión y actualización.* La utilidad de los manuales administrativos radica en la veracidad de la información que contienen, por lo que

se recomienda mantenerlos permanentemente actualizados por medio de las revisiones periódicas. Si no actualizamos los manuales, se pierde el dinero y el tiempo que se emplea en su elaboración". En la mayoría de los organismos sociales se producen cambios con gran rapidez provocando que la tarea de actualización de los manuales sea una actividad permanente. En el caso de que los manuales contengan aspectos legales, también deberán someterse a revisión una vez al año. Para llevar a cabo las actualizaciones de los manuales podemos hablar de dos métodos las *no planeadas* y las *planeadas*.

a. "*Actualización no planeada*. La mayoría de las empresas realizan actualización de sus manuales conforme sean necesarias". cualquiera que sean las circunstancias, la responsabilidad de la unidad administrativa encargada de la actualización de los manuales administrativos hará la misma lo más rápido posible. Uno de los obstáculos más importantes para desarrollar la actualización es lograr que se apruebe la revisión.

b. "*Actualización planeada*. Resulta conveniente planear la actualización a través de una programación escalonada que facilita coordinar las actividades". se convierte en parte del programa de trabajo, en vez de ser proyectos anuales que son fáciles de posponer o aplazar. Además al realizar las actualizaciones por secciones (*esalonada*) se ejerce menos presión sobre los coordinadores de revisión. Cuando las revisiones periódicas se convierte en programas de trabajo regulares, se logrará que los manuales conserven su eficacia.

Si la actualización es planeada o no planeada la unidad orgánica, tendrá la responsabilidad de que exista una adecuada comunicación de los temas y de que se mantenga un registro adecuado de todos los cambios.

3. Actualización. En seguida se consideran las medidas tendientes a mantener la vigencia de los manuales administrativos:

A. Planeación de la actualización. La planeación establece ¿ QUÉ SE VA HACER?, después viene el trabajo de la unidad administrativa responsable para determinar ¿ COMO ? ejecutarán las actividades autorizadas y asignadas. El trabajo de planeación no termina con la publicación de un manual administrativo, sino que se extiende hasta su revisión y actualización. La utilidad de los manuales administrativos se basa en la veracidad de la información que contienen, por lo tanto es imprescindible mantenerlos de manera permanente actualizados, a través de revisiones programadas. A fin de revisar y actualizar los manuales es conveniente considerar las recomendaciones siguientes:

a. La unidad responsable deberá establecer los programas periódicos de revisión y actualización de contenido de manuales, con el propósito de mantenerlos apegados de acuerdo con la realidad.

b. Cuando una unidad administrativa necesita hacer cambios, adiciones o supresiones, deberá presentar los proyectos correspondientes a la respectiva unidad técnica, para que esta se encargue de verificar que las propuestas se encuentran de acuerdo con las políticas generales del organismo social y prever los posibles efectos en otras unidades orgánicas, y de igual manera mantener la uniformidad de estilo y presentación.

c. La unidad responsable someterá las actualizaciones de los manuales, a los mismos trámites de autorización y distribución requeridos para la elaboración del original de los mismos.

B. Ejecución de la actualización. Ahora se consideran las medidas para mantener en vigencia los manuales administrativos. En la mayoría de las organizaciones, se llevan a cabo cambios constantes, debido a que se integran nuevos trabajos o se hacen mejoras a los trabajos rutinarios. En la ejecución se consideran: la intercalación y la eliminación.

a. Intercalación. Ante la situación de cambios, deberán observarse los siguientes aspectos:

- Redacción de una nueva: función, procedimiento, políticas, etc., en hojas prediseñadas.
- La indicación de si la descripción sustituye disposiciones anteriores.
- Inserción de la nueva función, política o procedimiento en el manual, el día en que lo nuevo entra en vigencia, con el propósito que el usuario vaya tomando conocimiento del cambio.

b. Eliminación. Como regla general la función, procedimiento, política reemplazada tiene que ser eliminada del manual, el día en que lo nuevo entra en vigencia destruyendo las hojas o bien archivándolas en una carpeta fuera de vigencia. Sin embargo, se recomienda, que se proceda a destruir las hojas reemplazadas.

C. Control de la actualización. Todos los cambios a los manuales deben pasar por un control central, para que se obtenga la autorización y conformidad adecuados en los resultados. De no llevar a cabo este control, habrá confusiones y malas interpretaciones.

En suma, todas las características de la expresión escrita es preciso que alcancen la comunicación administrativa, la cual, a partir de palabras como, OBJETIVOS, PLANES, POLÍTICAS, etc., conduce hasta normas complejas de coordinación. La comunicación escrita puede transmitir tanto decisiones (de nivel alto, medio y bajo), como ordenamientos concretos sobre procedimientos o guías, como las políticas. Gran parte de la comunicación administrativa se realiza por escrito (informes, gráficas, manuales, etc.).

Los manuales, representan un medio de comunicar las decisiones a la Dirección Superior, referentes a organización, políticas, procedimientos, antecedentes y aspectos técnicos. Los manuales además permiten al personal ayudarse a ellos mismos a saber lo que esperan de sí mismos, cuándo y cómo.

Actualmente se debe poner empeño en el uso de manuales administrativos a fin de comunicar información de naturaleza administrativa. Un manual administrativo hace que las instrucciones sean definitivas, proporcionan un arreglo rápido de las malas interpretaciones, muestra a cada empleado la importancia de su puesto en el total de la organización, e indica la manera en que el empleado, puede contribuir tanto al logro de los objetivos de la oficina como al establecimiento de buenas relaciones con otros empleados de la empresa.

La tarea de elaborar manuales administrativos, se considera como una función de mantener informado al personal clave de los deseos y cambios en las actitudes de la dirección superior, al delinear la estructura organizacional y poner las políticas y procedimientos en forma escrita y permanente.

Para la elaboración de un manual administrativo se sigue un proceso que consta de tres etapas: planeación, elaboración y actualización.

CAPÍTULO CUARTO

EL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es un instrumento metodológico de la ciencia y técnica de la administración que contribuye favorablemente en el proceso de organización. En este sentido coadyuva a formular y crear la organización, así como el análisis de ésta, con la finalidad de hacer evaluaciones parciales o totales.

En este documento se describen informaciones claras y detalladas de la estructura y de las unidades que la integran, señalando lo relativo a responsabilidades, atribuciones, deberes y funciones, lo cual contribuye a facilitar el conocimiento parcial de los fines y objetivos de la institución. Adicionalmente los manuales de organización suministran información sobre las relaciones de las distintas unidades y especifican la autoridad.

I. CONCEPTO

- "Es un instrumento de apoyo administrativo que contiene información ordenada y sistemática sobre los antecedentes, disposiciones jurídicas, atribuciones, objetivos, estructura orgánica y funciones asignadas a cada uno de los órganos de la institución de que se trate".(Gula técnica para la elaboración de manuales de Organización , 1988, p. 2)

- " Es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro el organismo". (Rodríguez y Valencia , 1990, p. 66)

Al analizar las definiciones, para fines de la presente investigación, se concluye que un manual de organización es: un instrumento de información sobre la estructura organizacional de una empresa.

II. OBJETIVOS

Los principales objetivos que se deben lograr con el manual de organización son:

- 1. Presentar una visión global de la organización.**
- 2. Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.**
- 3. Coadyuvar a la correcta ejecución de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.**
- 4. Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.**
- 5. Facilitar el reclutamiento y selección de personal.**
- 6. Servir como orientación al personal de nuevo ingreso facilitando su incorporación a las distintas unidades administrativas.**
- 7. Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros.**

Es importante que el manual sea un instrumento breve y comprensible para cualquier interesado porque solo así se lograrán los objetivos antes mencionados y la empresa tendrá buen funcionamiento.

III. CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como: el área de aplicación, el contenido, el grado de detalle, el personal al que va dirigido entre otros. En este caso se consideró únicamente el primer criterio enunciado.

1. " Manuales Generales de Organización. Son aquellos que abarcan toda una empresa. Es costumbre incluir en los manuales generales de organización una parte para antecedentes históricos de la empresa.

2. Manuales Específicos de Organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos" . (Rodríguez y Valencia , 1990; p. 67)

IV. PREPARACIÓN DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El primer paso para preparar un manual es determinar lo que se desea alcanzar. Para ello hay que contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el objetivo del organismo al crear este manual ?

Puede ser que la dirección está en vías de introducir un nuevo sistema de organización. O por otro lado, su propósito puede ser asegurarse de que todos

los gerentes de área y jefes de departamento conozcan adecuadamente la estructura organizacional.

2. ¿ Qué beneficios proporcionará el manual a los usuarios ?

Es probable que el manual permita a los usuarios comprender un nuevo sistema de organización con rapidez y facilidad, o que sirva como fuente de consulta inmediata para dudas del personal.

3. ¿ Qué espera el encargado (o el departamento) lograr con este manual ?

Además de alcanzar los objetivos del organismo, el manual debe ayudar también a su departamento. Si se tiene un manual de organización es para contar con una herramienta de planeación organizacional.

Una vez determinados los objetivos del manual, habrá que ponerlos por escrito. Esto ayudará al usuario a aclarar sus pensamientos y asegurar que se comporte de una manera específica.

V. CONTENIDO

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, que facilitan el cumplimiento de las funciones y la asignación adecuada del recurso humano con la finalidad de lograr los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo social.

El contenido de un manual de organización , varía de acuerdo al tipo y la cantidad de material que se desea detallar, en este caso se incluyen los elementos

que se consideran necesarios tomando como base lo establecido en la Guía técnica para la elaboración de manuales de organización (1988, pp. 12 - 22). Tales elementos son:

1. Identificación
2. Índice
3. Introducción
 - A. Objetivo del manual
 - B. Ámbito de aplicación
 - C. Autoridad
 - D. ¿ Cómo usar el manual ?
4. Directorio
5. Antecedentes históricos
6. Base legal
7. Atribuciones
8. Objetivos
9. Estructura orgánica
10. Organigrama
11. Estructura funcional

A continuación se dará un breve explicación de cada elemento enunciado:

1. **Identificación.** Es la primera hoja del manual, con la que se conocen los datos más elementales del documento. " En ella se anotan y/o aparecen los siguientes datos:

- A. Logotipo de la entidad
- B. Nombre de la entidad
- C. Título del manual
- D. Unidad responsable de su elaboración y de actualización permanente

E. Fecha de implantación o en su caso de la actualización".
La distribución de los datos en la hoja es la siguiente:

FIGURA 31
IDENTIFICACIÓN

Logotipo de la Entidad	Nombre de la Entidad
TITULO DEL MANUAL	
Siglas de la Unidad Administrativa que elaboró el Manual de Organización	
Día ____ Mes ____ Año ____	

FUENTE: Guía técnica para la elaboración de manuales de organización, 1988, p. 12

2. Índice. Consiste en una relación de las partes que conforman el documento, es decir; la versión pulida de su esquema, añadiéndose los números de formato de referencia. " Algunas indicaciones para el desarrollo de una tabla de índice o contenido para un manual de organización son:

A. Proporcionar detalles. Una tabla de contenido no debe limitarse a enunciar los encabezados de las secciones sino también debe incluir los conceptos o temas que comprende cada sección.

B. Dar referencia apropiada para cada concepto. Dicha referencia puede ser numérica o alfanumérica para cada concepto de la tabla de contenido.

C. Usar espacios en blanco, sangrados o mayúsculas para indicar las relaciones entre los conceptos de la tabla.

D. Utilizar minitablas de contenido para ayudar a los usuarios. Estas enuncian todos los temas de una determinada sección y se colocan al principio de la misma".

3. Introducción y / o prólogo. Contiene una explicación al usuario de lo que es el documento, de la ocasión en que se elabora o se efectúa la última revisión y de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará, cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones. Conviene que contenga un mensaje y la autorización de la más alta autoridad del área comprendida en el manual. " Algunos aspectos que deben considerarse son:

A. Propósitos básicos. Describir lo que el organismo espera lograr por medio del manual. Hay que hacer observaciones breves y precisas; de otra manera el usuario se las saltará.

B. Ámbito de aplicación. Explicar brevemente lo que abarca el manual. Incluso puede ser conveniente combinar en un mismo párrafo los propósitos y el ámbito de aplicación.

C. Autoridad. Se debe mencionar la aprobación final una sola vez y no en los encabezados ordinarios de las páginas. Se recomienda emplear nombres de los puestos y no de personas. Por ejemplo, indicar simplemente que el director general, un secretario, un gerente de finanzas o un subgerente aprobó el manual".

D. ¿Cómo usar el manual ?. Esta parte es la más importante en la introducción. Indica a los usuarios todo cuanto tiene que saber para utilizar el manual. "Esta sección debe incluir aspectos como los siguientes:

- a. Un examen breve del formato.
- b. Un enunciado de la responsabilidad de los usuarios.
- c. El departamento o el puesto de la persona con quien deben ponerse en contacto cuando quieran señalar cambios o correcciones o recomendaciones.
- d. Una explicación de las claves o los símbolos especiales.

e. Una breve descripción de las características especiales, tales como un glosario o una sección sobre formas".

4. Directorio. Consiste en una relación de los funcionarios principales comprendidos en el área descrita en el manual, así como los respectivos cargos que ocupan cuando se trata de una manual general, pueden incluirse los miembros que integran el consejo de administración o su equivalente.

5. Antecedentes históricos. Es el apartado en que se mencionan los aspectos sobresalientes del desarrollo histórico de la entidad, se indican los motivos por los que se haya modificar su organización y funcionamiento, y se presentan de manera sintética y cronológica las disposiciones jurídicas por las que se creo la entidad. " En la redacción de este apartado se debe procurar incluir los siguientes puntos:

A. Breves comentarios acerca del origen de las actividades en México que están relacionadas con la entidad.

B. Causas que motivaron la intervención del Estado en esa actividad.

C. Fecha de creación, y circunstancias específicas en que se inician las actividades de la entidad.

D. Cambios más importantes en la estructura y funcionamiento de la entidad.

E. En caso de que en su inicio la entidad no haya sido de participación estatal, describa la forma en que se integró el

capital social original y, los respectivos tenedores de las acciones, así como las causas que motivaron la intervención del estado en la misma.

F. En el caso de las empresas de participación estatal, desglose el capital actual y señale los respectivos tenedores de las acciones".

6. Base legal. Este apartado se refiere a una relación de títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones e la entidad o de la unidades administrativas comprendidas en ello, según se trate de un manual general o específico, así como las demás que le son aplicables en función de sus actividades. " Algunas recomendaciones al elaborar este apartado son:

A. Se sugiere solicitar el apoyo del área jurídica para la elaboración de este apartado.

B. Es aconsejable presentar este apartado en forma enunciativa, y no a manera de redacción.

C. Es recomendable seguir el orden que a continuación se describe: Constitución Política, Tratados y /o Convenios Internacionales, Leyes Federales y Leyes Orgánicas, Leyes locales, Reglamentos, Decretos, Acuerdos, Oficios, Circulares y otros.

D. El desarrollo de cada uno de los rubros se debe realizar respetando la secuencia anterior, y dentro de ésta, por orden de importancia y cronológicamente.

E. Mencione para cada una de las disposiciones jurídicas, su nombre completo, y la fecha en que fue publicada en el Diario Oficial ; al efecto se

describirá la fecha de la siguiente forma: con número arábigo, el día y el año; con número romano el mes; por ejemplo Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, D.O. 5 - II - 17

F. Si al ordenamiento de creación de la entidad se le hicieron reformas posteriores a su aparición, se les ubicará cronológicamente.

G. Seleccione sólo aquellas disposiciones jurídicas que se relacionen con las atribuciones de la entidad y que influyen de manera sustantiva en su funcionamiento.

H. Cuando se trate de actas constitutivas, estatutos y otras disposiciones relativas a la creación y operación de la entidad, y que no hayan sido publicadas en el Diario Oficial, se identificarán los datos de acuerdo con el ejemplo siguiente:

Escritura pública núm___ volumen___ pág___ ante el Notario Público núm___ el___ (fecha) en la ciudad de___ se constituyó___ (nombre de la entidad)".

7. Atribuciones. Es el apartado que contiene la transcripción textual de las facultades para obrar, o el derecho de hacer, otorgadas a la entidad, mediante un instrumento jurídico o administrativo. " Se recomienda para este apartado:

A. Consultar las disposiciones legales que dieron origen a la Institución, y copiar textualmente el capítulo y/o artículo referente a las facultades que le corresponden.

B. Es conveniente que, al transcribir las atribuciones, se mencionen al pie de la página las disposiciones jurídicas de referencia".

8. Objetivo. En este apartado se describe el fin que se pretende alcanzar, ya sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa, o de toda la operación y funcionamiento de la entidad, en su conjunto. " Algunas recomendaciones son:

A. Se sugiere formular un sólo objetivo, pero si por las atribuciones de la Institución es necesario describir otro más, conviene definirlo de la mejor manera posible.

B. Se recomienda que el objetivo u objetivos que se describan, sean redactados con base en las atribuciones de la entidad.

C. Es conveniente que el objetivo o los objetivos descritos sean avalados por el titular de la entidad a fin de que el funcionamiento general se encamine a su consecución".

9. Estructura Orgánica. Este apartado contiene una relación, ordenada jerárquicamente, de las unidades administrativas de la entidad, identificadas por el código que permite reconocer las relaciones de dependencia del nivel jerárquico superior al inferior." Se recomienda:

A. En el caso de las entidades paraestatales en donde el órgano máximo de Gobierno se denomina Asamblea de Accionistas, Junta Directiva o Consejo de Administración, que se identifique con números romanos, y se describan con números arábigos y notación decimal las unidades administrativas restantes a partir de la Gerencia General, Dirección General, o sus equivalentes, y hasta el tercer nivel jerárquico.

B. Que la descripción de la estructura orgánica se formule de la cúpula a la base, y de izquierda a derecha.

C. Evitar las abreviaturas en el nombre de las unidades administrativas.

D. Que la descripción de la estructura orgánica de una entidad no mezcle órganos equivalentes, tales como direcciones y gerencias.

E. Que el nombre de las unidades administrativas descritas en la estructura orgánica, así como su orden jerárquico, correspondan exactamente al establecido en el organigrama".

10. Organigrama. Consiste en representar gráficamente la estructura orgánica y debe reflejar de manera esquemática, la posición de las unidades administrativas que la componen y su respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

11. Estructura funcional (FUNCIONES). En este apartado del Manual se enumera el grupo de actividades afines y coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de la entidad, cuyo ejercicio es responsabilidad de cada unidad administrativa descrita en la estructura orgánica. " Algunas sugerencias son:

A. Es recomendable que la descripción de cada una de las funciones se inicie con un verbo en infinitivo.

B. Se sugiere que el nombre de los órganos tenga el mismo mencionado en la descripción de la estructura orgánica, y con su correspondiente código de identificación.

C. Es conveniente que las funciones descritas en el manual de organización sean verificadas, y en su caso, aprobadas por el titular de cada institución o unidad administrativa.

D. Se debe procurar que la descripción de las funciones corresponda a órganos, evitando caer en la descripción de puestos.

E. Se recomienda que cuando una función se desprenda de otra, ésta deberá ir en seguida; por lo tanto, las funciones se agruparán por afinidad, y siguiendo un orden lógico.

F. Es conveniente observar que cuando una función sea de coordinación entre dos órganos, exista la función correspondiente en cada uno de ellos.

G. Es recomendable que cuando dos órganos diferentes tengan funciones cuyas características denotan duplicidad, se delimiten éstas previamente entre los titulares de los órganos involucrados".

En suma, actualmente un gran número de Organismos Sociales han adoptado el uso de manuales como medio para la satisfacción de distintos tipos de necesidades.

Sin embargo, la gente interesada en conocer con cierto detalle la naturaleza y funcionamiento de un organismo social, se encontrará muy probablemente con dos limitantes: la organización cuenta con demasiados documentos descriptivos, o sólo dispone de un documento tan voluminoso que inmediatamente desaparece la necesidad de consultarlo.

Lo ideal administrativamente es que toda organización pequeña, mediana o grande debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que sea fácil de entender tanto para un directivo como para los empleados y aún para gente ajena en la organización.

Un documento menos detallado pero elaborado sistemáticamente puede ser la respuesta a la necesidad que tienen todas las organizaciones de contar con un instrumento que sea comprensible y útil para cualquier interesado, tal instrumento es el "manual de organización".

La importancia de este tipo de manual radica en la tarea principal de un administrador de organizar, delegar, supervisar y motivar a la gente.

Para que este cumpla con eficiencia los objetivos para los cuales ha sido creado deberá contener: Identificación, Índice, Introducción, Directorio, antecedentes históricos, Base legal, Atribuciones, Objetivos, Estructura orgánica, Organigrama y Estructura funcional.

La existencia del manual se hace imprescindible en todo tipo de organización (Pública o Privada), donde la supervisión de tareas y funciones, los conflictos de autoridad y la dilución de responsabilidad son fenómenos administrativos comunes.

Es importante tomar en consideración que no obstante la gran utilidad de los Manuales de Organización, ellos por sí solos no son garantía de una buena organización y administración. Una buena administración amerita la concurrencia de una serie de elementos que entre sí son complementarios y que el administrador debe saber coordinar para que las empresas sean eficientes.

CAPÍTULO QUINTO

LA REORGANIZACIÓN

Con frecuencia un organismo social logra dejar atrás su estructura original cuando: nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, etcétera., se han añadido y aumentado su magnitud. Por tanto tiene que adecuar y modernizar su estructura organizacional y estar de acuerdo con la dinámica actual.

Un trabajo de *reorganización* puede ser efectuado por consultores internos o ajenos a la organización y le proporcionan a esta, un conocimiento especializado, mayor experiencia y un punto de vista externo a sus problemas.

Como quiera que sea, un estudio de esta naturaleza deberá realizarse cuando los miembros de la alta administración del organismo reconozcan o se les haga reconocer la existencia de esta necesidad, y por lo menos estén de acuerdo en la forma general y además de estar intelectualmente preparados para aceptar que las unidades administrativas subordinadas proporcionen la cooperación necesaria.

El buen éxito del trabajo del consultor dependerá hasta cierto punto del apoyo y tiempo que le otorgue la alta administración además de la participación de los funcionarios y empleados en general.

Por tanto dentro de este contexto encontramos al *proceso de reorganización* como actividad indispensable y permanente de los organismos sociales, ya que su realización permite a los responsables de la gestión cumplir más adecuadamente con su cometido.

Para el desarrollo de este capítulo se consultó a Rodríguez y Valencia (1990, pp. 22-27).

I. OBJETIVOS DE LA REORGANIZACIÓN

En cualquier proyecto de reorganización hay que fijar los objetivos del mismo estos serán la guía para desarrollar el trabajo respectivo, los propósitos básicos que se persiguen para elaborar un proyecto de esa naturaleza son los siguientes:

1. Aumentar la *eficiencia* en el desarrollo de las operaciones del organismo para obtener un mejor aprovechamiento de sus recursos.

2. Definir con exactitud las *líneas de autoridad* para evitar situaciones como: duplicidad de autoridad, excesiva centralización, que el número de niveles de autoridad sean demasiados y estructuración difícil de entender.

3. Lograr una mayor *coordinación* entre las actividades internas de las unidades administrativas para promover una sincronización y armonía de las formas de operar.

4. Lograr un mayor *control* de las operaciones que se desarrollan mediante un análisis y evaluación de la información para verificar si lo realizado se apega a lo planeado y en su caso aplicar medidas correctivas.

5. Determinar las funciones, es decir, definir y agrupar las tareas a realizarse para determinar el fin que se persigue y luego lo necesario para alcanzarlo.

6. Establecer una *comunicación efectiva* para estar al tanto de las actividades departamentales como interdepartamentales, por medio de informes periódicos sobre su actuación y los resultados obtenidos.

7. Establecer adecuadas *relaciones* con el personal, la cooperación es un requisito indispensable para asegurar el buen trabajo colectivo y esto se puede alcanzar simplemente por medio del contacto diario.

II. MANIFESTACIONES QUE DETERMINAN LA NECESIDAD DE UNA REORGANIZACIÓN

De manera semejante al organismo humano, también en el social, cuando sufre alteraciones su funcionamiento normal aparecen determinados síntomas que lo alertan, con el propósito, de que se corrija, de tal manera que pueda seguir operando con la eficiencia planeada. Así mismo, las desviaciones o fallas que pueda tener un organismo son originadas por dos causas fundamentales: la primera, por deficiencias internas y la segunda, por factores externos producidos por el medio ambiente con el cual interactúa. A continuación se muestra un esquema de los síntomas internos y externos, que causan la necesidad de una reorganización:

FIGURA 32

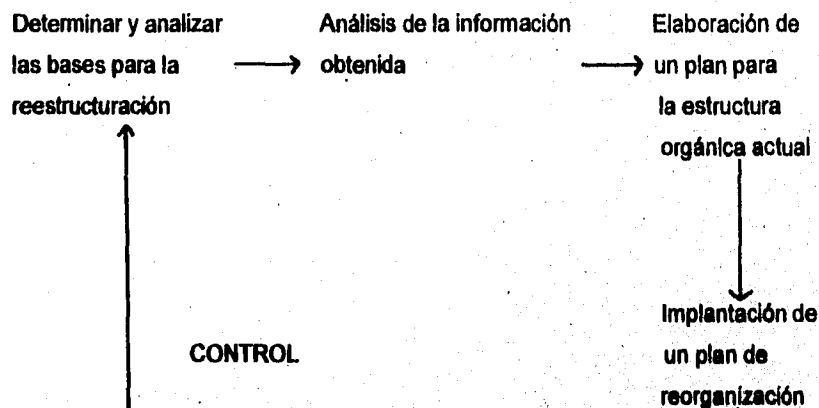
SÍNTOMAS INTERNOS	SÍNTOMAS EXTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ● Objetivos mal definidos ● Inadecuada distribución del trabajo ● Comunicación deficiente ● Falta de información para la toma de decisiones ● Excesivo tramo de control ● Ineficiencia funcional ● Controles deficientes ● Crecimiento no programado ● Relaciones humanas deficientes ● Mala distribución del trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> ● Avances científico y tecnológico ● Sistema económico, político, social y cultural

FUENTE: Rodríguez y Valencia, 1990, p. 24

III. EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN

Este proceso es una actividad básica y continua en todo organismo social, consta de las siguientes fases:

FIGURA 33



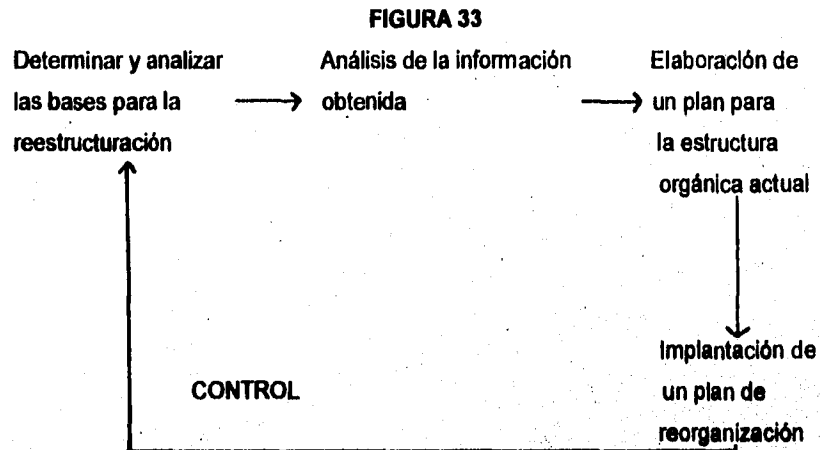
FUENTE: Rodríguez y Valencia, 1980, p. 24

1. " **Determinar y analizar los objetivos del organismo.** Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando se trata de dar nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya esté trabajando, lo cual resultara mas común". En esta fase se conocerán los objetivos del organismo, objetos de estudio y se determinará si están bien definidos estos. Es conveniente aclarar que no únicamente los objetivos hay que estudiar sino otros aspectos más que forman lo que se conoce como las bases para la estructuración, y que son los siguientes:

- OBJETIVOS
- POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS
- FUNCIONES

III. EL PROCESO DE REORGANIZACIÓN

Este proceso es una actividad básica y continua en todo organismo social, consta de las siguientes fases:



FUENTE: Rodríguez y Valencia, 1980, p. 24

1. " **Determinar y analizar los objetivos del organismo.** Cuando nos encontramos ante una reorganización, es decir, cuando se trata de dar nueva estructura orgánica a una empresa o área que ya esté trabajando, lo cual resultara mas común". En esta fase se conocerán los objetivos del organismo, objetos de estudio y se determinará si están bien definidos estos. Es conveniente aclarar que no únicamente los objetivos hay que estudiar sino otros aspectos más que forman lo que se conoce como las bases para la estructuración, y que son los siguientes:

- OBJETIVOS
- POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS
- FUNCIONES

2. " Análisis de la información. Hasta aquí, tenemos las bases para establecer la estructura, ahora se van a considerar una serie de factores a través del análisis funcional y estructural que nos ayudarán a determinarla con precisión".

FIGURA 34

ANÁLISIS FUNCIONAL

Factores	Afinidad de las funciones
FACTOR DIRECTO CONSTANTE	<ul style="list-style-type: none"> ● Agrupar funciones por afinidad ● Identificar áreas de primer nivel ● Desglosar funciones en actividades ● Identificar áreas de segundo nivel ● Desglosar funciones en actividades ● Repetir lo anterior de acuerdo con los niveles jerárquicos

FUENTE: Rodríguez y Valencia, 1990, p. 25

FIGURA 35

ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Factores	Descripción
FACTORES DIRECTOS VARIABLES	<ul style="list-style-type: none"> ● Especialización de funciones ● Volumen de trabajo ● Tipos de actividades o trabajo ● Tipos de productos o artículos ● Tipos de personas o cosas que se entienden
FACTORES INDIRECTOS	<ul style="list-style-type: none"> ● Equilibrio horizontal entre las unidades ● Desarrollo de otras funciones ● Economía de recursos

FUENTE: Rodríguez y Valencia, 1990, p. 26

3. " Elaboración de un plan para modificar la estructura actual.

Aquí se trata de pensar en términos de lo que realmente es la mejor organización, en el personal del que se puede disponer mediante su desarrollo, en la relación de autoridades que deben existir y en las combinaciones de actividades que proporcionen los mejores resultados, tales como:

- Determinación de una nueva estructura organizacional
- Definición de líneas de autoridad y responsabilidad
- Asignación de funciones y actividades

- Fijación de políticas administrativas
- Determinación de sistemas y procedimientos administrativos
- Determinación de nuevos controles
- Coordinación de funciones y actividades, etcétera".

4. " Implantación de un plan de reorganización. Parte del plan debe llevarse a cabo en forma inmediata y por tanto surgen las siguientes preguntas:

- ¿ Qué necesidades deberán tomarse en cuenta para llevarse a cabo con éxito esta parte del plan ?

- ¿ Deben algunas partes del plan cubrirse sobre determinado periodo de tiempo ? "

De ser así hay que fijar un programa para todas las actividades requeridas, de manera que el plan pueda progresar sobre una base ordenada y predeterminada.

Toda la labor realizada en las anteriores fases puede llegar a ser inútil sino contamos con el apoyo de la alta administración y con la colaboración de los funcionarios responsables de cada unidad administrativa, por ello debe buscarse:

A. El cambio de impresiones con la alta administración y funcionarios sobre la organización propuesta.

B. Una explicación de los resultados y ventajas de la nueva organización y modificación de la actual.

C. La capacitación del personal sobre aspectos y especialidades de los nuevos sistemas y procedimientos administrativos.

D. La explicación al personal sobre detalles de la nueva estructura o sistemas de organización.

E. El persuadir al personal para lograr su cooperación, exponiéndole las ventajas de las modificaciones.

5. " **Control sobre las modificaciones.** Si lo propuesto y aceptado no es llevado a la práctica con base a los lineamientos establecidos, será inútil lo realizado, por tanto, resultará útil hacer revisiones periódicas para dar solución al funcionamiento uniforme de la nuevas organizaciones".

Es muy importante seguir esta metodología que marca los pasos básicos para que la empresa tenga una nueva organización capaz de impulsarla al cumplimiento eficaz de su cometido.

IV. TÉRMINOS DIFERENTES: REORGANIZAR Y REDISEÑAR

Las personas que sólo conocen de oídas la reingeniería y las que apenas se han enterado del concepto, suelen saltar irreflexivamente a la conclusión de que es más o menos lo mismo que otros programas de mejoras de negocios con los cuales ya están familiarizadas. Nada de eso. La reingeniería tiene poco o nada en común con tales programas y se diferencia en forma significativa aún de aquellos en los cuáles tiene algunas premisas en común.

La reingeniería de negocios es: " la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costo, calidad, servicio y rapidez". (Hammer y Champy , 1994, p.34)

Así se tiene que rediseñar una organización no es lo mismo que reorganizar, reducir el número de niveles o hacerla más plana, aunque la reingeniería si puede producir una organización más plana.

Actualmente el problema que enfrentan las compañías no proviene de su estructura organizacional sino de la estructura de sus procesos. No se debe superimponer una nueva organización sobre un proceso viejo.

La reingeniería es volver a empezar, con una hoja de papel en blanco. Es rechazar la creencias populares y los supuestos recibidos. Es inventar nuevos enfoques de la estructura del proceso.

Fundamentalmente, la reingeniería es hacer dar marcha atrás a la revolución industrial. Rechaza los supuestos inherentes al paradigma industrial de Adam Smith: la división del trabajo, las economías de escala, el control jerárquico y todos los demás instrumentos de una economía en sus primeras etapas de desarrollo. La reingeniería es buscar nuevos modelos de organización. La tradición no cuenta para nada. La reingeniería es un nuevo comienzo.

En suma, la reorganización involucra cambios principales planeados en una estructura de la organización. Las reorganizaciones a menudo son llevadas adelante con el propósito de mejorar la situación de las utilidades. Semejante meta es ciertamente apropiada, pero la dificultad estriba en que la falla para obtener utilidades adecuadas puede obedecer a muchas causas. Algunas organizaciones han ido indudablemente a través de las angustias de la reorganización solamente para encontrar que el diagnóstico estaba equivocado. Una situación que parece requerir de una reorganización completa puede algunas veces ser corregida por medio de ajustes parciales.

La reorganización frecuentemente se hace imperiosa sólo después que la productividad ha empezado a declinar a un grado marcado. Las organizaciones a veces no toman ninguna acción hasta que la posibilidad de un completo desastre no lo demanda.

La reorganización debe ser vista como un fenómeno a largo plazo. El dinero y el costo humano no pueden ser compensados en menos que algo así como de tres a cinco años. El hecho de que la reorganización se hace frecuentemente necesaria cuando el rendimiento es bajo puede aun complicar asuntos. Una estructura mejorada quizá no llegue a ser efectiva a tiempo para prevenir el desastre. Una reorganización normalmente no debería ser lanzada en medio de otros problemas principales.

SEGUNDA PARTE

En esta segunda parte se llevan a la práctica los conocimientos obtenidos del marco teórico, es decir, después de un minucioso análisis, se combinan todos los elementos esenciales para el correcto funcionamiento de una organización juvenil.

Se eligió a una agrupación de jóvenes debido a que ellos juegan un papel vital en la vida política de México.

Definitivamente resultó toda una hazaña el elaborar el manual. Lo primero que se hizo fue concertar una cita con el Presidente del Frente, con la finalidad de obtener su autorización y apoyo, para así poder realizar el estudio.

En seguida se hizo una visita en el lugar de trabajo, para observar el desarrollo de las actividades de todo el personal y así contestar de manera general qué, cómo, cuándo, dónde y por qué se llevan a cabo estas funciones.

El siguiente paso consistió en recopilar toda la información existente, sobre la organización, consultándose estatutos, organigramas y otros documentos informativos que contenían lo relativo a la constitución de sus órganos, niveles, relaciones y funciones. Para este acopio se invirtió mucho tiempo debido a que la información se encontraba dispersa.

Una vez que se tuvieron los elementos suficientes, se elaboraron las preguntas de la entrevista. Es decir, se llevó a cabo una investigación de campo, con la finalidad de verificar la información documental, complementarla y sobre todo comprobar que una cosa es lo que está escrito y otra lo que se hace.

Las entrevistas como se mencionó dieron magníficos resultados, ya que el Presidente del Frente, el Secretario de Organización y el Secretario de Administración y Finanzas, respondieron explícitamente a cada pregunta.

Una vez que toda la información fue analizada, interpretada y confirmada se procedió a la elaboración del manual.

Definitivamente la tarea de elaborar un manual no es fácil, se presentaron varios problemas, el más claro era que las funciones del personal estaban demasiado concretas, es decir, la descripción genérica decía muy poco, por lo que se sometieron a un riguroso análisis, para especificarlas, y así saber todas las tareas ejecutar por el titular de cada unidad administrativa.

Lo más importante es que al final se logró conformar el manual, sin embargo, al analizarlo se descubrieron ciertas deficiencias en la estructura orgánica que ocasionan problemas. Por ello se enlistan una serie de recomendaciones no sólo para resolver el problema mencionado, sino sugerencias generales para que realmente se tenga un manual completo y verdaderamente útil.

Finalmente se presentó un informe al Presidente del Frente Juvenil Revolucionario sobre los resultados obtenidos, su respuesta fue alentadora y eso confirmó que el estudio tuvo éxito.

MANUAL



FRENTE JUVENIL REVOLUCIONARIO

MANUAL GENERAL DE ORGANIZACIÓN

S.O.
(SECRETARIA DE ORGANIZACIÓN)

1 - 10 - 95



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	1 DE 31
REFERENCIA:	INDICE

ÍNDICE

- I. Introducción
 - II. Antecedentes
 - III. Base legal
 - 1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
 - 2. Estatutos del Partido Revolucionario Institucional
 - IV. Atribuciones
 - V. Objetivo
 - VI. Estructura orgánica
 - 1. Asamblea Nacional
 - 2. Consejo Nacional
 - 3. Comité Ejecutivo Nacional
 - A. Presidente
 - B. Secretario General
 - a. Secretario de Organización
 - b. Secretario de Formación de Cuadros y Activismo
 - c. Secretario Coordinador de Brigadas
 - d. Secretario de Promoción
 - e. Secretario de Administración y Finanzas
 - f. Secretario de Política Internacional
 - g. Secretario de Información y Propaganda
- VII. Directorio
- VIII. Organigrama (actual)
- IX. Funciones



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

2 DE 31

REFERENCIA: INTRODUCCION

I. INTRODUCCIÓN

El presente manual general de organización , muestra un panorama concreto del Frente Juvenil Revolucionario, que es una organización que promueve una amplia y decidida participación de los jóvenes en los diversos estratos y grupos sociales, siendo estos el principal canal de participación para que se integren a la acción política, con el fin de que difundan el proyecto de la revolución mexicana, entre los jóvenes de su medio, promuevan el voto a favor de los candidatos del Partido y se sumen al relevo generacional que garantice la continuidad histórica del Liberalismo social mexicano y la permanencia democrática del Partido en el ejercicio del poder público.

En este manual se explica brevemente la historia, el marco legal, los propósitos de la organización, la estructura orgánica y una descripción genérica de las funciones.

Para la elaboración del manual se siguió una metodología básica, que permite obtener un medio de información clara, veraz, oportuna y relevante.

1. Planeación

A. Definición del objetivo del manual

B. Investigación preliminar



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA

NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

3 DE 31

REFERENCIA: INTRODUCCION

- C. Autorización para la realización del manual
- D. Programa de trabajo
- E. Elaboración del presupuesto
2. Recopilación y análisis de la información
 - A. Elaboración de oficios dirigidos a funcionarios
 - B. Preparación de formularios para registrar la información
 - C. Depuración y análisis de la información
3. Esquemización del manual
4. Procesamiento de la información
 - A. redacción del borrador del manual
 - B. Elaboración de gráficas
 - C. Diseño del formato del manual
5. Aprobación
6. Corrección
7. Autorización
8. Impresión y encuadernación del contenido del manual
9. Distribución y control

Así mismo se utilizó una gráfica de Gantt para la programación de las actividades que conllevan a la realización de un manual de organización.

FIGURA 36

**FIGURA 36
PROGRAMA DE ACTIVIDADES**

ETAPAS	ACTIVIDADES	TIEMPO: SEMANAS									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Planeación	■									
2	Recopilación y análisis de la información		■	■							
3	Esquematzación del manual			■	■						
4	Procesamiento de la información				■	■	■				
5	Aprobación						■				
6	Corrección							■			
7	Autorización								■		
8	Impresión y encuademación									■	
9	Distribución y control										■

Nota: El manual se comenzó a elaborar el 25 de julio y se terminó el 30 de Septiembre de 1995.

FUENTE: Propuesta del Autor



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	5 DE 31
REFERENCIA: ANTECEDENTES	

II. ANTECEDENTES

El Frente Juvenil Revolucionario es una organización adherente del Partido Revolucionario Institucional, siendo el principal canal de participación para que los jóvenes se incorporen a la acción política, con fundamento en los principios de la democracia que profesa el partido.

1936 Siendo presidente de la República el General Lázaro Cárdenas del Río, se promovió la transformación del Partido Nacional Revolucionario en Partido de la Revolución Mexicana (P.R.M.). En este momento se establece la necesidad de organizar políticamente a los jóvenes. Así, el 16 de abril nació la Confederación de Jóvenes Mexicanos" (C.J.M.), siendo su primer dirigente Carlos Alberto Madrazo.

1939 En abril, se desarrolló el Congreso Nacional de la Unidad Juvenil, en el que surgió como sector joven del Partido de la Revolución Mexicana, la Confederación de Jóvenes Mexicanos.

Al concluir el gobierno del presidente Cárdenas, el partido creó la Dirección de Acción Juvenil, estructuralmente dependiente de su Comité Central.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1998	6 DE 31
REFERENCIA: ANTECEDENTES	

1946 El concepto de institucionalidad de la obra revolucionaria fue cabalmente incorporado a la doctrina del partido al transformarse el P.R.M. en P.R.I. siendo su primer presidente el Dr. Pascacio Gamboa.

El 4 de diciembre toma posesión como presidente del P.R.I. el Gral. Rodolfo Sánchez Taboada. En esa época, el régimen organizó el Instituto Nacional de la Juventud Mexicana, transformado posteriormente en Consejo Nacional de Recursos para la Asistencia de la Juventud.

1950 El 5 de febrero, la Asamblea Nacional del Partido crea la Dirección Nacional de Acción Juvenil, señalando en su principio noveno que: La juventud tiene en sus manos el destino de México, en ella radica la fuerza, el vigor y la decisión. El partido dedicará lo mejor de su empeño para desarrollar las facultades intelectuales, morales y físicas de los jóvenes".

1972 Siendo presidente de la República Luis Echeverría, promovió la reforma constitucional que permitió el acceso a los jóvenes de 21 años a la cámara de diputados y de 30 a la de senadores. Así la juventud del partido vió realizada una antigua bandera de lucha que a su vez implicaba ya la necesidad de una reorganización profunda de los jóvenes.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

7 DE 31

REFERENCIA: ANTECEDENTES

1973 El partido, en su VII Asamblea Nacional, realizó una profunda revisión de su estructura, reformó sus estatutos y actualizó su declaración e principios y programa de acción.

En este contexto decidió sustituir a la Dirección Nacional de Acción Juvenil por el Movimiento Nacional de la Juventud Revolucionaria (M.N.J.R.), que se fundó el 4 de marzo, en Querétaro, Querétaro.

La relación del mismo organismo con el partido se definió en el capítulo IV de los nuevos estatutos que la VII Asamblea aprobó, otorgándole a la juventud la facultad de autodeterminación, autogobierno y autodecisión.

1989 Se decidió sustituir el nombre de M.N.J.R. por el de Frente Juvenil Revolucionario (F.J.R.), además se reforman los estatutos, entrando en vigor los nuevos el 29 de mayo, quedando abrogadas las disposiciones estatutarias anteriores.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA

NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

8 DE 31

REFERENCIA: **BASE LEGAL**

III. BASE LEGAL

1. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos

Título segundo

Capítulo I De la Soberanía Nacional y de la Forma de Gobierno

2. Estatutos del Partido Revolucionario Institucional

Título Primero De la Integración y Fines del Partido

Capítulo VIII De la Participación de la Juventud

3. Estatutos del Frente Juvenil Revolucionario



IV. ATRIBUCIONES

De acuerdo a lo establecido en el Artículo 41 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos son:

Artículo 41.- ..."Los partidos políticos son entidades de interés público; la ley determinará las formas específicas de su intervención en el proceso electoral.

Los partidos políticos tienen como fin promover la participación del pueblo en la vida democrática, contribuir a la integración de la representación nacional como organizaciones de ciudadanos, hacer posible el acceso de estos al ejercicio del poder público, de acuerdo con los programas, principios e ideas que postulan y mediante el sufragio universal, libre, secreto y directo" ...

De acuerdo a lo establecido en los Artículos 35 y 36 de los Estatutos del Partido Revolucionario Institucional son:

Artículo 35.- " El partido promueve una amplia y decidida participación de los jóvenes de los diversos estratos y grupos sociales, para que un mayor número de ellos se afilie, se incorpore a las tareas partidistas, y se capacite conforme a los documentos básicos del partido. Lo anterior, con el fin de



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	10 DE 31
REFERENCIA:	ATRIBUCIONES

que difundan el proyecto de la revolución mexicana entre los jóvenes de su medio, promuevan el voto a favor de los candidatos del Partido y se sumen al relevo generacional que garantice la continuidad histórica del Liberalismo Social Mexicano y la permanencia democrática del Partido en el ejercicio del poder público.

I. El Partido reconoce al Frente Juvenil Revolucionario como organización adherente y como el principal canal de participación para que los jóvenes se incorporen a la acción política y, a través de ella, se compenentren de nuestra realidad histórica, comprendan mejor los problemas nacionales y se vinculen, con sentido crítico y creador, a la lucha del pueblo mexicano por el desarrollo y consolidación de la democracia y justicia social, con fundamento en los principios de la democracia que profesa el Partido. El Frente Juvenil Revolucionario se integra en forma socialmente plural y tendrá plena autonomía para decidir libre y democráticamente la conformación de sus órganos directivos y formas de organización, sin perjuicio del respeto que debe a los lineamientos derivados de los presentes Estatutos.

II. El Parlamento de la Juventud México XXI es un órgano deliberativo de representación de los jóvenes priistas, agrupados en organizaciones



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	11 DE 31
REFERENCIA:	ATRIBUCIONES

adheridas al Partido, que sostengan una Declaración de Principios y un Programa de Acción que se identifique con la tesis del Liberalismo Social Mexicano y los postulados de la Revolución Mexicana. Esta facultado para: coordinar, ejecutar y evaluar tareas encaminadas a la consecución de los planes y programas de Partido; promover relaciones con organizaciones internacionales; atender a la población juvenil abierta y gestionar sus legítimas demandas ante el Partido y las diversas instancias de gobierno y de la sociedad; organizar actividades de trabajo comunitario para promover la solidaridad entre grupos juveniles de diversos estratos sociales y analizar la situación política, económica y social del país y de la juventud mexicana.

El Pleno Nacional de Parlamento aprobará las bases para su funcionamiento interno, que regularan las estructuras, debates, sesiones, votaciones, y demás trámites relativos a sus funciones, mismas que no deberán contravenir a estos Estatutos ni a las normas del Parlamento de la Juventud México XXI.

El Comité Ejecutivo Nacional es el órgano facultado para aprobar las normas orgánicas del parlamento de la juventud México XXI.

**MANUAL DE ORGANIZACIÓN**

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	12 DE 31
REFERENCIA:	ATRIBUCIONES

Artículo 36.- En atención al esfuerzo demostrado durante el cumplimiento de su responsabilidad en el trabajo partidista en los ámbitos territorial o sectorial, en las filas del Frente Juvenil Revolucionario o en el Parlamento de la Juventud México XXI, el Partido impulsará a los jóvenes hacia oportunidades de ingreso a los cargos de dirigencia partidista, representación popular y de la Administración Pública*.



V. OBJETIVO

El Frente Juvenil Revolucionario es una organización política de acción permanente que tiene como fines:

1. Ser el espacio natural de participación y promoción para los jóvenes que desean hacer política en el Partido Revolucionario Institucional.

2. Ofrecer al partido y a la sociedad, jóvenes conscientes de la realidad nacional, con carácter y vocación democrática.

3. Cumplir mediante la acción de sus miembros, los tres compromisos básicos del Frente Juvenil Revolucionario:

A. Formación de cuadros y activismo

B. Gestión de las demandas de la juventud

C. Trabajo comunitario de los jóvenes



VI. ESTRUCTURA ORGÁNICA

1. Asamblea Nacional

2. Consejo Nacional

3. Comité Ejecutivo Nacional

A. Presidente

B. Secretario General

a. Secretario de Organización

b. Secretario de Formación de Cuadros y Activismo

c. Secretario Coordinador de Brigadas

d. Secretario de Promoción

e. Secretario de Administración y Finanzas

f. Secretario de Política Internacional

g. Secretario de Información y Propaganda



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA

NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

15 DE 31

REFERENCIA: DIRECTORIO

VII. DIRECTORIO

COMITÉ EJECUTIVO NACIONAL

PRESIDENTE

SECRETARIO GENERAL

SECRETARIO DE ORGANIZACIÓN

**SECRETARIO DE FORMACIÓN DE CUADROS
Y ACTIVISMO**

SECRETARIO COORDINADOR DE BRIGADAS

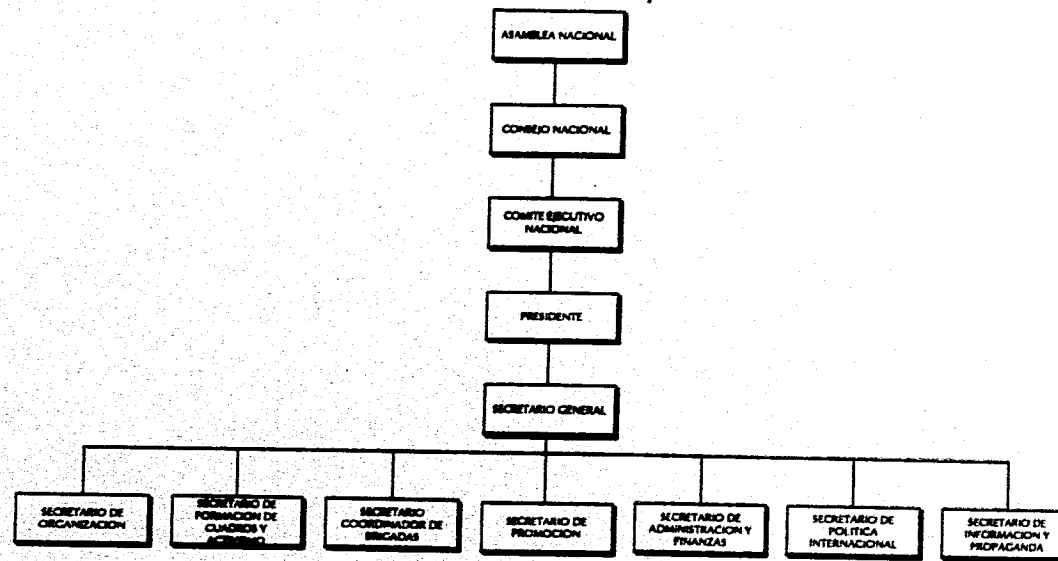
SECRETARIO DE PROMOCIÓN

**SECRETARIO DE ADMINISTRACIÓN
Y FINANZAS**

**SECRETARIO DE INFORMACIÓN
Y PROPAGANDA**

SECRETARIO DE POLÍTICA INTERNACIONAL

VIII. ORGANIGRAMA ACTUAL
FIGURA 37
FRENTE JUVENIL REVOLUCIONARIO



FUENTE: Adaptado de los Estatutos del FJR



IX. FUNCIONES

1. Asamblea Nacional

Es el máximo órgano deliberativo, rector y representativo de los miembros de la organización en su respectiva jurisdicción.

La Asamblea tendrá las siguientes atribuciones:

- A. Evaluar la situación y las tareas de la organización juvenil, así como tomar acuerdos de orden estratégico y formular los planes de acción que estime convenientes.**
- B. Conocer, y aprobar en su caso, el programa de trabajo y el informe de actividades que rinda el Presidente del Comité.**
- C. Reformar los estatutos del Frente y proponer a los órganos competentes del partido modificaciones a sus documentos básicos.**
- D. Elegir a través del sistema de voto directo y secreto, en urnas transparentes, al Presidente y/o Secretario General postulados por la**



integración del Comité Ejecutivo Nacional.

E. Las demás que le sean señaladas.

2. Consejo Nacional

Es un órgano colegiado de la organización, subordinado a la Asamblea, con facultades de decisión en los términos de estos estatutos.

El Consejo tendrá las atribuciones siguientes:

A. Analizar la situación social, política y económica de la juventud, proponiendo estrategias de acción concretas para la solución que en todos sus ámbitos enfrentan los jóvenes mexicanos.

B. Proponer los lineamientos de trabajo para el Comité.

C. Evaluar periódicamente las actividades del Comité.

D. Amonestar en caso de claro incumplimiento de sus



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	19 DE 31
REFERENCIA:	FUNCIONES

responsabilidades, al Presidente y/o Secretario General o a los miembros del Comité.

E. Cuando un Secretario del Comité haya sido amonestado, y no habiéndose corregido la omisión que lo motivó, en la sesión ordinaria inmediata posterior se solicitará su comparecencia para desahogar la garantía de audiencia, después de la cual, el Consejo determinará sobre su permanencia en el cargo.

F. Designar dado el caso al Presidente y/o Secretario General sustituto.

G. Convocar a Asamblea extraordinaria para elegir Presidente y/o Secretario General Interino.

H. Analizar, discutir y aprobar en su caso, su reglamento interno.

I. Analizar, discutir y aprobar en su caso los reglamentos que el Presidente y el Secretario de Organización pongan a su consideración.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA

NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

20 DE 31

REFERENCIA: FUNCIONES

J. Aprobar mecanismos de elección interna de Dirigentes para casos específicos y justificados.

K. Resolver en el nivel correspondiente , los conflictos que por la aplicación de los Estatutos del Frente se pudieran presentar.

L. Ratificar, o en su caso anular la acreditación como cuadros a los miembros a quienes se compruebe que no cumplan con los requisitos señalados por los estatutos del Frente.

M. Ratificar, o en su caso anular el registro como organizaciones juveniles, sectoriales adherentes, a aquellas que no cumplan con los requisitos señalados por los estatutos del Frente.

N. Las demás que le sean señaladas.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	21 DE 31
REFERENCIA: FUNCIONES	

3. Comité Ejecutivo Nacional

El Comité es el órgano que representa y dirige en forma permanente a la organización, y es responsable de que sus miembros acaten las orientaciones políticas señaladas por los órganos superiores, así como de que se cumplan la Declaración de Principios, el Programa de Acción y los Estatutos del Partido y los propios del Frente Juvenil Revolucionario.

El Comité estará integrado de la siguiente manera:

Presidente

Secretario General

Secretario de Organización

Secretario de Formación de Cuadros y Activismo

Secretario Coordinador de Brigadas

Secretario de Promoción

Secretario de Administración y Finanzas

Secretario de Política Internacional

Secretario de Información y Propaganda

MANUAL DE ORGANIZACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
	1995 - 1996	22 DE 31
	REFERENCIA:	FUNCIONES

A. Presidente

Será el coordinador permanente de las tareas de la organización, teniendo las atribuciones siguientes:

- a. Convocar cada tres años a la Asamblea Ordinaria.
- b. Convocar a Asamblea Extraordinaria.
- c. Presidir las Asambleas y Consejos.
- d. Designar a los miembros del Comité.
- e. Ejercer el presupuesto.
- f. Rendir informe de las actividades y del ejercicio del presupuesto ante la Asamblea y ante el Consejo en sus sesión ordinaria.
- g. Integrar Comisiones.
- h. Promover la afiliación al Partido y al Frente Juvenil Revolucionario.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996 23 DE 31

REFERENCIA: FUNCIONES

i. Acordar y suscribir los convenios de participación en actividades y acciones específicas con los órganos ejecutivos del Frente Juvenil Revolucionario.

j. Someterá a consideración del Consejo Nacional, los reglamentos que estime necesarios para la mejor aplicación de los estatutos del Frente.


k. Firmar con el Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional las credenciales de los miembros de la organización.

l. Acreditar la categoría de cuadro a los militantes que así lo soliciten mediante documentos; éstos deberán cumplir con los requisitos establecidos por los estatutos del Frente.

m. Las demás que le sean conferidas.

B. Secretario General

Son atribuciones específicas del mismo:

 MANUAL DE ORGANIZACIÓN	FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
	1995 - 1996	24 DE 31
	REFERENCIA:	FUNCIONES

- a. Fungir como secretario de las Asambleas y del Consejo.
- b. Vigilar que se turnen a las distintas áreas de trabajo los asuntos de sus respectivas competencias.
- c. Dar cuenta al Presidente de los asuntos de su competencia.
- d. Comunicar a quien corresponda los acuerdos de las Asambleas, del Consejo y del Presidente.
- e. Suplir al Presidente en sus ausencias temporales que no excedan de seis meses.
- f. Suplir con carácter de provisional al Presidente en caso de ausencia definitiva de éste y convocar en un término no mayor de treinta días a sesión extraordinaria del Consejo.
- g. Firmar con el Presidente las Convocatorias de Asambleas Ordinarias y Extraordinarias.
- h. Firmar con el Presidente del Comité Ejecutivo Nacional, las credenciales de los miembros de la organización.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

25 DE 31

REFERENCIA: FUNCIONES

i. Las demás que le sean conferidas.

a. Secretario de Organización

- Coordinar y vigilar que se integren debidamente los órganos de la organización y que funcionen de acuerdo a los Estatutos del Frente.
- Tener actualizados los registros de militantes y cuadros de la organización.
- Coordinar el programa de afiliación al Frente Juvenil Revolucionario y al Partido Revolucionario institucional.
- Elaborar los reglamentos que se estimen necesarios para la mejor aplicación de los Estatutos del Frente y presentarlos para su análisis ante el Consejo.
- Dar trámite a las solicitudes de acreditación como cuadros, que reúnan los requisitos señalados en los Estatutos del Frente.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

26 DE 31

REFERENCIA: FUNCIONES

- Acreditar como dirigentes de organizaciones juveniles sectoriales o adherentes a los miembros que resulten electos en asambleas sancionadas por el Frente Juvenil Revolucionario.

- Las demás que le sean conferidas.

b. Secretario de Formación de Cuadros y Activismo

- Desarrollar políticas, estrategias y acciones concretas para cumplir el compromiso de la organización con el Partido

- Coordinar el programa de formación de cuadros.

- Coordinar el programa de activismo

- Vincular los trabajos de activismo con la acción electoral del Partido.

- Acreditar como activistas a los miembros que así lo soliciten de acuerdo al reglamento correspondiente.

- Coordinar el mecanismo para hacer la propuesta al Consejo



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

27 DE 31

REFERENCIA: FUNCIONES

Nacional de los miembros con posibilidades para ser acreedores a la medalla *Carlos Alberto Madrazo*.

- Promover la afiliación al Partido y a la organización.

- Las demás que le sean conferidas.

c. Secretario Coordinador de Brigadas

- Desarrollar políticas, estrategias y acciones concretas para realizar las tareas de trabajo comunitario de la organización.

- Coordinar el programa de brigadas.

- Acreditar como brigadistas a los miembros que así lo soliciten, de acuerdo al reglamento respectivo.

- Concertar convenios con instituciones públicas y privadas que permitan realizar actividades conjuntas en beneficio de la comunidad.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	28 DE 31
REFERENCIA: FUNCIONES	

- Promover la afiliación al Partido y a la organización.

- Las demás que le sean conferidas.

d. Secretario de Promoción

- Desarrollar, políticas, estrategias y acciones concretas para promover las demandas de la juventud ante la sociedad y el Estado.

- Concertar convenio con instituciones públicas y privadas, vinculados a la atención de la juventud para impulsar acciones concretas en materia de cultura, recreación y deporte.

- Concertar convenios con las áreas y organizaciones del Partido, para desarrollar políticas conjuntas en materia de atención a la juventud.

- Coordinar el apoyo y promoción a las demandas específicas de los jóvenes estudiantes, trabajadores, colonos y campesinos.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	29 DE 31
REFERENCIA:	FUNCIONES

- Coordinar la entrega del premio *Al Mérito Juvenil*.
- Acreditar como promotores a los miembros que así lo soliciten, de acuerdo al reglamento respectivo.
- Promover la afiliación al Partido y a la organización.
- Las demás que le sean conferidas.

e. Secretario de Administración y Finanzas

- Diseñar y poner a consideración del Presidente, el presupuesto anual de la organización.
- Coordinar el programa de financiamiento.
- Llevar un control y registro de los bienes patrimoniales de la Organización, así como vigilar el buen estado de estos.
- Custodiar y ser responsable de los fondos de la organización y



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA

NÚMERO DE PÁGINA

1995 - 1996

30 DE 31

REFERENCIA: FUNCIONES

hacer los pagos que autorice el Presidente.

- Promover la afiliación al Partido y a la organización.

- Las demás que le sean señaladas.

f. Secretario de Política Internacional

- Establecer, mantener y estrechar los lazos de comunicación y trabajo con los organismos juveniles internacionales y de otros países, a fin de intercambiar experiencias políticas y concertar posturas ante problemas comunes.

- Promover en el exterior del país a la organización.

- Procurar que la organización este representada en todos los organismos internacionales que tengan afinidad ideológica con los principios del Partido Revolucionario Institucional



MANUAL DE ORGANIZACIÓN

FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
1995 - 1996	31 DE 31
REFERENCIA: FUNCIONES	

- Promover la Afiliación al Partido y a la organización.

g. Secretario de Información y Propaganda

- Coordinar el Programa de Comunicación.

- Coordinar el Programa de Propaganda.

- Promover la afiliación al Partido y a la organización.

RECOMENDACIONES

Para el logro eficiente de los objetivos del Frente Juvenil Revolucionario se sugiere que:

1. En la estructura orgánica haya otro nivel jerárquico, en el cual sean colocados dos secretarios. Esto tomando como base que el tramo de control debe ser tal que le permita al administrador supervisar con eficacia. En el organigrama actual se aprecia un tramo muy amplio y esto no permite una correcta supervisión, debido a que son tantas las tareas realizadas por el personal a cargo del Secretario General.

La división propuesta es con base a una similitud en las tareas de los secretarios. Las funciones de cada secretario serían:

A. Secretario Administrativo

- a. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo.
- b. Coordinar las funciones del personal a su mando.
- c. Sintetizar la información proporcionada por el personal para elaborar un informe y enviarlo al Secretario General.
- d. Supervisar al Secretario de Organización para que integre correctamente los órganos de la agrupación, y que esta se sujete a los Estatutos del Frente.
- e. Corroborar que el Secretario de Administración y Finanzas haga una correcta obtención y aplicación de los recursos financieros.

f. Vigilar al Secretario de Promoción, para que desarrolle políticas, estrategias y acciones concretas para dar a conocer las demandas de la juventud ante la sociedad y el estado.

g. Verificar que el Secretario de Información y propaganda difunda ampliamente las tareas del Frente con la finalidad de afiliar más jóvenes al Partido y a la Organización.

h. Las demás que le sean conferidas.

B. Secretario Operativo

a. Planear, organizar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo.

b. Coordinar las funciones del personal a su mando.

c. Sintetizar la información proporcionada por el personal, para enviar un informe al Secretario General.

d. Supervisar al Secretario de Formación de Cuadros y Activismo, para que aplique el reglamento respectivo, y así los cuadros y militantes desempeñen con lealtad y eficacia las tareas y comisiones que les sean conferidas.

e. Vigilar si el Secretario Coordinador de Brigadas, realiza y ejecuta los planes operativos para llevar a cabo las tareas de trabajo comunitario de la organización.

- f. Apoyar al Secretario de Política Internacional para que fomente lazos de comunicación y trabajo con los organismos juveniles internacionales y de otros países.
- g. Las demás que le sean señaladas.

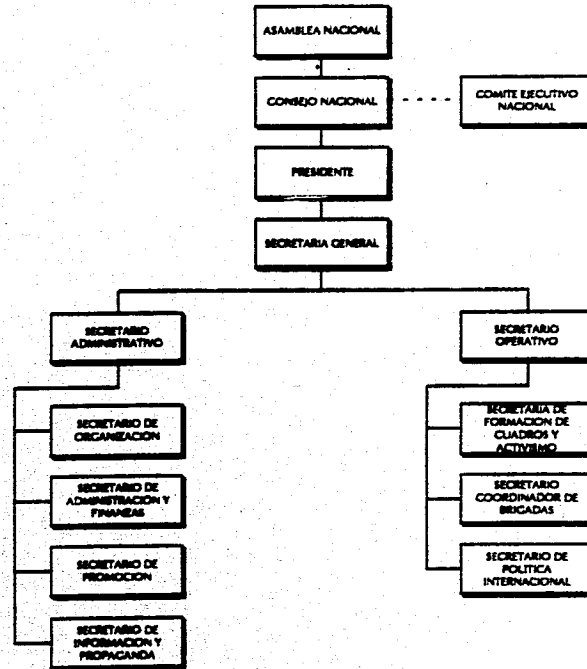
2. Al introducir otro nivel, en el cual serán colocados los Secretarios Administrativo y de Operación, el organigrama cambiaría, quedando como se muestra en la FIGURA 38.

3. El Comité Ejecutivo Nacional se representará en un organigrama funcional para mayor claridad y comprensión de su papel dentro de la organización. FIGURA 39

4. Para un fácil manejo del manual este debe estar en hojas sustituibles , con la finalidad de que cada hoja reemplazada se guarde en una archivo para posteriores consultas, sobre los cambios hechos en dicha hoja.

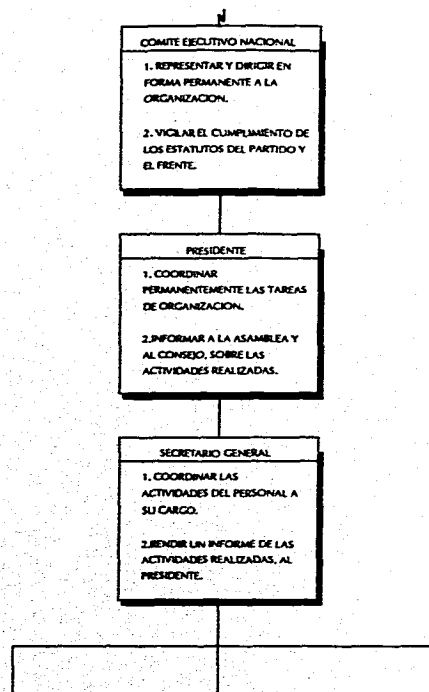
5. El formato diseñado y utilizado se considere como un elemento fundamental del manual, ya que su composición muestra en la parte izquierda del encabezado el logotipo y nombre del manual; y en la parte derecha, el tiempo o fecha de vigencia, el número de página (s) y la referencia para saber que parte del manual se consulta. FIGURA 40

FIGURA 38
ORGANIGRAMA PROPUESTO



FUENTE: Propuesta del Autor

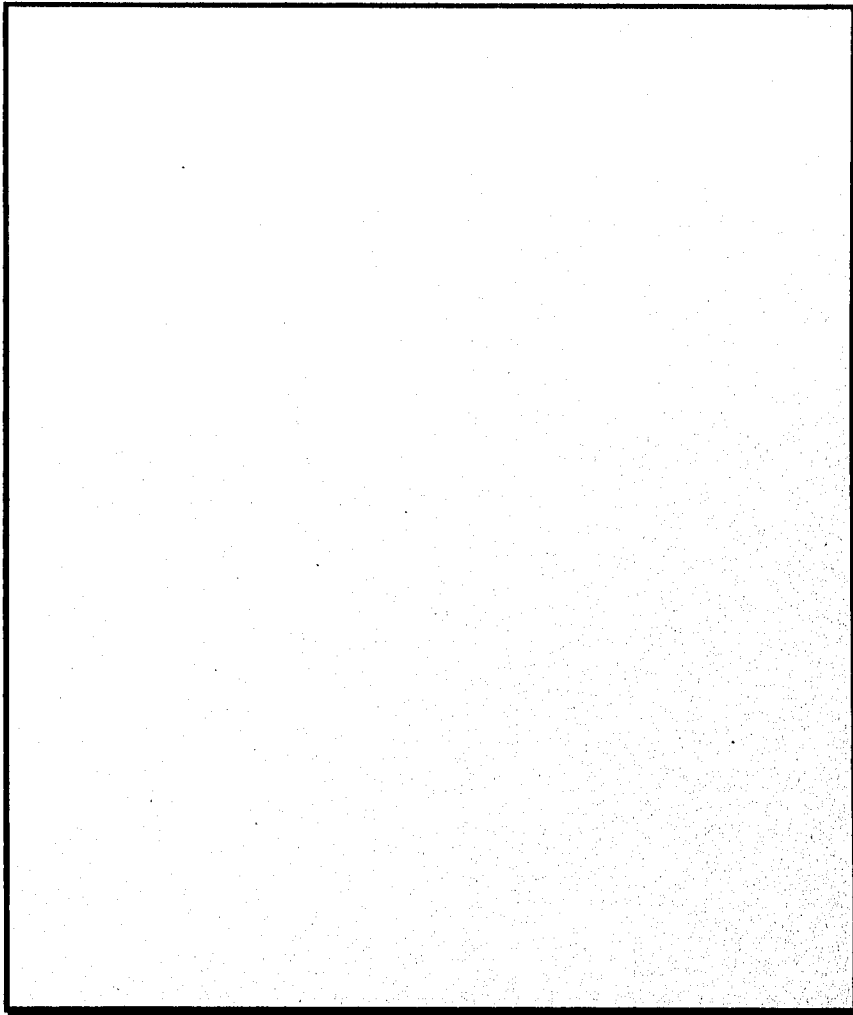
FIGURA 39
ORGANIGRAMA FUNCIONAL



FUENTE: Propuesta del Autor

FIGURA 40

	FECHA DE VIGENCIA	NÚMERO DE PÁGINA
MANUAL DE ORGANIZACION	1995-1996	DE
REFERENCIA:		



FUENTE: Propuesta del autor

6. El uso del manual será responsabilidad del usuario, en caso de maltrato, se aplicará una sanción económica.

7. La aprobación y autorización debe darla el Presidente del Frente Juvenil Revolucionario, quien deberá aconsejar dar buen trato al manual, que es una herramienta valiosa de comunicación para los empleados y usuarios del mismo.

8. El manual sea revisado en octubre de 1996 y posteriormente sea sometido a revisión cada seis meses con la finalidad de mantenerlo actualizado.

CONCLUSIONES

Las personas que trabajan en grupos para alcanzar determinada meta necesitan tener papeles que desempeñar. El concepto de " papel " indica que las personas actúan con un objetivo bien definido, saben cómo encaja éste dentro del esfuerzo del grupo y tienen la autoridad, las herramientas y la información necesaria para cumplir con la tarea.

Por lo tanto, la organización es aquella parte de la administración que implica establecer una estructura intencional de los papeles que deben desempeñar las personas en una entidad.

El propósito de la estructura de una organización es ayudar a crear un ambiente propicio para la actividad humana. Por ello, constituye una herramienta administrativa y no un fin en sí misma. Aunque la estructura debe definir las tareas a realizar, los papeles asignados en esta forma se tienen que diseñar también de acuerdo a las capacidades y motivaciones de las personas disponibles.

No es fácil el diseño de una estructura de organización eficaz. Se encuentran demasiados problemas para hacer que las estructuras se adapten a las situaciones, incluyendo tanto la definición de las clases de trabajos que se deban hacer como encontrar quienes los realicen.

Las técnicas de organización son las herramientas necesarias para que existan una organización racional. Por ello fueron objeto de estudio de la presente investigación, aplicándolas posteriormente en una agrupación juvenil.

Como se mencionó en el capítulo segundo, los organigramas son las gráficas que ayudan a definir claramente las relaciones de autoridad existentes en la empresa y orientan a las personas que ahí laboran sobre el lugar que ocupan y su respectiva autoridad y responsabilidad. Actualmente, existen diversos paquetes para el diseño de los organigramas, es decir, los avances en computación son una gran ayuda para esta actividad.

Para adentrarse en otra técnica de organización, fue necesario comprender algunos aspectos generales sobre los manuales. Así se desarrollaron las principales etapas a considerar para tener un manual eficaz: *planeación, elaboración y actualización.*

Posteriormente, en el cuarto capítulo, se establecieron las bases para hacer, describir y evaluar un manual de organización. Este documento detallado contiene en forma ordenada y sistemática la información acerca de la organización de una empresa. Es de gran utilidad debido a que: uniforma y controla el cumplimiento de las funciones; aumenta la eficacia de los empleados al indicar qué debe hacerse y cómo hacerlo; es una base para el mejoramiento de sistemas y, sobre todo, reduce costos al incrementar la eficiencia.

Es importante mencionar que cuando la empresa comienza a tener problemas tales como: objetivos mal definidos o inadecuada distribución del trabajo, entre otros, debe realizarse una investigación preliminar y, a través de los datos que se obtengan en la misma, decidir si es necesaria una reorganización o aplicar la reingeniería de procesos.

Se decidió llevar a la práctica todo el cúmulo de conocimientos obtenidos. La organización elegida fue una agrupación juvenil. Llevó mucho tiempo obtener la información porque las personas tienen una carga excesiva de trabajo y resultaba difícil concertar las citas necesarias. Sin embargo, los resultados son satisfactorios ya que al final se logró el objetivo. Pero, lo más importante, es darse cuenta cómo se organiza actualmente la juventud para intervenir en la vida política de México. Esta agrupación busca un cambio en la política actual y tiene firmes convicciones para lograrlo.

Así se tiene que la estructura de una organización es una medida del grado de complejidad, formalización y centralización presentes en una empresa. Por lo tanto, el administrador deberá señalar la problemática existente en la organizaciones, analizando, diseñando o rediseñando la estructura organizativa.

Por último, es importante señalar que al administrador, sin importar su nivel en la estructura, debe aplicar todos sus conocimientos a través de las fases del proceso administrativo para el correcto funcionamiento de la entidad. En sí el **administrador** tiene en sus manos el destino de la empresa y, para que la misma sea exitosa debe mantenerse actualizado y conducirse con **ética**.

BIBLIOGRAFÍA

ALBERS, Henry H., Principios de Organización y Dirección, México: Limusa, 1974
751 pp.

ARIAS Galicia, Fernando, Introducción a la teoría de investigación en ciencias de la administración del comportamiento, (6ª ed.), México: Trillas, 1989, 251 pp.

BOSCH , García, Carlos, La técnica de investigación documental, (12ª ed.), México: Trillas, 1990, 74 pp.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS, 1917

CONTRERAS Estrada, Angel, Investigación para casi todos, (3ª ed.), México: Alhabrama, 1991, 87 pp.

COMITÉ SECTORIAL DE ORGANIZACIÓN Y MÉTODOS, Gula técnica para la elaboración de Manuales de Organización, México: FCA-UNAM, 1988, 44 pp.

COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, Presidencia de la República, Gula técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, Colección Guías Técnicas, Serie: Organización y Métodos, No. 9, México, 1982, 45 pp.

COORDINACIÓN GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, Presidencia de la República, Organigramas. Guía para su elaboración, Colección Guías Técnicas, Serie: Organización y Métodos, No. 4, México, 1977, 47 pp.

- DUHALT Krauss, Miguel, Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas, Contaduría y Administración, México: FCA-UNAM, 1990, 235 pp.
- ESTATUTOS DEL FRENTE JUVENIL REVOLUCIONARIO, Febrero 1994, 50 pp.
- ESTATUTOS DEL PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL, Febrero 1994, 83 pp.
- GUZMAN Valdivia, Isaac, La ciencia de la administración, México: Limusa-Wiley 1967, 238 pp.
- HALL, Richard H. , Organizaciones, estructuras y procesos, (3ª ed.), México: Prentice- Hall Hispanoamericana, 1984, 353 pp.
- HAMMER Michael y James, CHAMPY, Reingeniería, México: Norma, 1994, 226 pp.
- KOONTZ Harold y Heinz, WIEHRICH, Administración, (9ª ed.), México: McGraw Hill 1990, 771 pp.
- KRAMIS, José Luis Joubanc, Sistemas y procedimientos administrativos "Metodología para su aplicación en instituciones privadas y públicas", México, 1982, 144 pp.
- LAZZARO, Victor, Sistemas y procedimientos, (2ª ed.), México: Diana, 1973, 677 pp.
- MUNCH Galindo, Lourdes, Fundamentos de Administración, (5ª ed.), México: Trillas 1990, 240 pp.
- PARTIDO REVOLUCIONARIO INSTITUCIONAL, Organización, funciones y procedimientos del Comité Ejecutivo Nacional, Tomo II, 1982, 900 pp.

REYES Ponce, Agustín, Administración de Empresas. Teoría y Práctica, 2a. Parte,
México: Limusa, 1992, 342 pp.

RODRÍGUEZ y Valencia, Joaquín, Cómo elaborar y usar los manuales
administrativos, México: ECASA, 1990, 135 pp.

TERRY, George Robert, Principios de Administración, México: Continental, 1968,
747 pp.