

59
24



**UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO**

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

LA IMPORTANCIA DEL MANUAL DE
ORGANIZACION PARA LA EMPRESA

SEMINARIO DE INVESTIGACION
ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P r e s e n t a:
OFELIA TERESA MIRANDA VANEGAS



ASESOR DEL SEMINARIO:
L.A.E. ALFONSO SUAREZ REBOLLO

México, D.F.

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

**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.

TESIS

COMPLETA

Sofiar es lo más bello que Dios nos da en la vida, y el soñar es algo que no cuesta.

Una vida carente de sueños es como una nave sin timón.

Dios te agradezco por permitirme lograr que este sueño se hiciera realidad, por lo que este trabajo lo dedico a ti, a mis padres, a mi abuelito y a mis hermanos.

Mamá gracias por ser mi amiga y la persona que incondicionalmente me ha dado su apoyo, cariño y comprensión y la que ha luchado más que yo misma para que esta nave tuviera timón, sino fuera por ti, no hubiera llegado hasta este momento de mi vida.

¡ Te adoro !

A la persona que quisiera haber tenido siempre junto a mi. Muchas gracias papá

A la persona que quisiera estuviera en estos momentos junto a mi para poder disfrutar de este sueño y quien siempre me depositó su confianza aún en mis tropiezos.

**Donde quiera que te encuentres muchas gracias
abuelito**

A mis hermanos les agradezco todo el apoyo que me brindaron, por lo que le pido a Dios les de la luz que necesitan para luchar tanto como puedan, para que realicen sus sueños, porque ellos son el timón que determinará el rumbo de la nave de su vida.

A mi asesor de tesis gracias y que Dios lo bendiga por el apoyo y motivación que me dio para el logro de esta tesis.

*La importancia
del manual de organización
para la empresa*

Índice

Índice

<i>Prólogo</i>	6
----------------	---

<i>Introducción</i>	13
---------------------	----

Capítulo 1.-Antecedentes Históricos de la Empresa

1.1	Como surge la Empresa	16
1.2	Origen del Concepto Empresa	16
1.3	Concepto de Empresa	17
1.4	Características de una Empresa	17
1.5	Clasificación Jurídica de las Empresas en México	18

Capítulo 2.-Concepto y Elementos de la Administración

2.1.	Diversas Definiciones de Administración	21
2.2.	Función Administrativa y Operacional de la Administración	22
2.3.	El Proceso Administrativo	23
2.3.1.	Función de Planeación	25
2.3.2.	Función de Organización	26
2.3.3.	Función de Dirección	27
2.3.4.	Función de Control	28
2.4.	Principios de Administración	29

Capítulo 3.-Organización

3.1.	La importancia de Organizar	33
3.2.	Elementos de la Organización	33
3.3.	Principios Básicos de la Organización	34
3.4.	Pasos fundamentales en una organización	34
3.5.	Organización Formal	36
3.5.1.	Características de la Organización Formal	36
3.5.1.1.	División del Trabajo	37

3.5.1.2.	Especialización	37
3.5.1.3.	Jerarquía	38
3.5.1.4.	Distribución de la Autoridad y de la Responsabilidad	41
3.5.1.4.1.	La Responsabilidad	41
3.5.1.4.2.	La Delegación	42
3.5.1.4.3.	La importancia de la delegación	44
3.5.1.4.4.	Principios de la delegación	44
3.5.1.5.	Racionalismo de la Organización Formal	48
3.5.2.	Tipos de Organización	49
3.5.2.1.	Organización Lineal	49
3.5.2.2.	Organización Funcional	52
3.5.2.3.	Organización Línea - " Staff "	55
3.5.2.4.	" STAFF "	58
3.6.	Organización Informal.	60
3.6.1.	Orígenes de la Organización Informal	61

Capítulo 4. -Manuales que utilizan las Empresas

4.1.	Concepto de Manual	65
4.2.	Clasificación de los Manuales	65
4.3.	Ventajas y Desventajas de los Manuales	68
4.4.	El Manual de Organización	70
4.5.	Clasificación de los Manuales de Organización	71
4.6.	Información que debe contener	71
4.7.	Otros contenidos del Manual de Organización	79
4.8.	Presentación del Manual de Organización	80
4.9.	Elaboración del Manual de Organización	83
4.10.	Autorización y Edición de un Manual	85
4.11.	Implementación	85
4.12.	Actualización de un Manual	87
4.13.	Ventajas y Desventajas de los Manuales de Organización	87

Capítulo 5. -El Organigrama, Fundamento del Manual de Organización.

5.1.	Concepto de Organigrama	90
------	-------------------------	----

5.2.	Tipos de Organigramas	91
5.3.	Requisitos y pasos para elaborar los Organigramas	98
5.4.	Finalidad de los Organigramas	101
5.5.	Ventajas y Desventajas del uso de Organigramas	101
5.6.	Lo que aparece en un Organigrama	104
5.7.	Lo que un Organigrama no muestra	105

Capítulo 6. - Presentación de la propuesta de la estructura orgánica para una área de cómputo

6.1.	Caso práctico	108
------	---------------	-----

<i>Conclusiones</i>	175
---------------------	-----

<i>Bibliografía</i>	177
---------------------	-----

Prólogo

Una administración que se precie de cuidadosa y prudente, procederá a examinar a fondo sus objetivos y métodos, a efecto de buscar una mayor eficiencia de éstos.

Las técnicas con las que cuenta un administrador para poner en marcha son: planes, análisis de resultados e implantación de mejoras, tienen que ser analizadas y estudiadas cuidadosamente para poder elegir aquella técnica, por medio de la cuál el administrador se podrá apoyar para resolver los problemas que se le presenten, con óptimos resultados en el menor tiempo posible.

El administrador, para poder tomar la decisión adecuada, se debe abocar a examinar a fondo sus objetivos y los métodos con los cuales cuenta hasta el momento, determinando que éstos sigan siendo los adecuados y no perdiendo de vista los resultados que los mismos han aportado.

El contar con una información confiable y actualizada será de vital importancia para tomar una decisión correcta, basada en un alto grado de certidumbre y por ello en su confiabilidad.

Dado este entorno general, debe tener un conocimiento amplio y completo del estado de los negocios en cuanto a las actividades de la organización.

El administrador debe de contar con una clara comprensión de los conceptos administrativos.

En México, las empresas pequeñas y medianas son las más numerosas, resultando mínimas las grandes empresas y las llamadas transnacionales.

Las pequeñas, medianas y grandes empresas nacionales, son a las cuales se les debe prestar más atención, debido a que la gran mayoría de estas organizaciones son de naturaleza familiar, y por ende, se requiere de una atención especial para cada una de ellas, por lo cual, el apoyo que el administrador pueda proporcionarles a las mismas, también tendrá que ser diferente. Lo anterior con el fin de que la técnica o método que el administrador elija sea el adecuado para solucionar el problema por el que este atravesando la organización; en el menor tiempo posible y la máxima eficiencia.

El administrador en su campo de acción, se ve frente a dos panorámicas de organización:

- **La primera** : Son aquellas organizaciones que se encuentran bien definidas por la planeación y por ende, se encuentran organizadas. Aquí podemos encontrar a las llamadas transnacionales.
- **La segunda** : Son aquellas que se encuentran, nada o relativamente organizadas y que en ocasiones, quien la administra, ni siquiera cuenta con un conocimiento claro de la planeación, éstas en su gran mayoría funcionan bien de acuerdo al criterio de los dueños ya que les reportan resultados y utilidades que para los interesados son satisfactorios y suficientes. Esta forma de administrarse y que da resultados es la llamada "Administración Empírica".

Pero al ir creciendo una organización por necesidades del mismo mercado, la Administración Empírica, que en determinado momento dio resultados, paulatinamente va a ir reportando deficiencias y problemas en toda la organización produciéndose claramente una deficiencia administrativa en la misma.

Si una empresa tiene problemas, casi siempre son de orden administrativo, rara vez se trata de un caso de mala suerte.

Si una empresa esta mal administrada, se debe a diversas circunstancias como pueden ser :

- Ineficaz distribución de productos o servicios, equipo inadecuado y la mala distribución del mismo.
- Información inexacta por una mala comunicación, por lo que se obtienen informes deficientes.
- La falta de planeación contribuirá a la no formulación de un sistema de procedimientos y políticas; y una vez establecidas éstas, no

encauzarán la labor hacia los objetivos estipulados, ya que al no lograrse un sistema bien planeado y aplicado, no obtendremos los resultados deseados en la mejor forma y con el menor tiempo y esfuerzo por consiguiente, el objetivo organizacional no se logrará fácilmente. Por todo lo anterior se aprecia la importancia de la planeación y que en la gran mayoría de las veces ésta es nula o deficiente

- Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos.
- Deficiente planeación en el período de inicio y en el control.
- Incumplimiento de las disposiciones gubernamentales.
- Carencia de normas de funcionamiento apropiadas.
- Supervisión incompetente.
- escasez o inexistencia de un control interno.

Si una administración es débil e ineficiente, se debe a diversas causas como pueden ser:

- Tiempo y trabajo insuficientes, dedicados a la coordinación de actividades.
- Negligencia en considerar, reconocer, analizar y resolver problemas de importancia debido a la ineptitud en la toma de decisiones.
- Temor a delegar autoridad y responsabilidad.
- Falta de capacidad para guiar y conservar personal competente.
- Deficiente visión e imaginación para determinar planes y objetivos que puedan ser a corto, mediano o largo plazo.

- Duplicidad de funciones.

El administrador se va a encontrar con más frecuencia en la segunda panorámica que en la primera, por las características de nuestro país, debido a que no somos un país desarrollado y, por consiguiente, se va a ha enfrentar con diversas situaciones como las que se citan a continuación :

- La gran mayoría de las organizaciones son pequeñas y/o medianas, en proceso de desarrollo y grandes.
- La gran mayoría son organizaciones familiares.
- El nepotismo excesivo, el cual significa el progreso de los parientes o amigos, basados en los lazos que los une más que en el mérito y/o capacidad, esto con el tiempo trae consecuencias inevitables, que perjudican a la estructura de la organización en el funcionamiento de la misma.
- En la pequeña empresa, tienen que ser administradas todas las áreas funcionales por una sola persona.
- Los métodos, procedimientos y técnicas existentes tienen que ser adaptadas de acuerdo a las necesidades de cada organización, debido a que no somos un país desarrollado, las herramientas con las que cuenta el administrador en su mayoría, son importadas y es aquí donde empieza la función del administrador para moldear dichas herramientas de acuerdo a las características de las organizaciones de nuestro país, ya que éstas tienen que ser consideradas como un modelo y no como una receta a seguir. Dicho modelo se podrá ampliar o disminuir de acuerdo al tamaño, naturaleza y objetivo(s) que persigue la organización a la cuál se va ha aplicar determinada técnica. Este punto es muy importante por los resultados que se obtengan, ya que éstos darán el camino por medio del cuál el administrador podrá ganar la confianza de todo aquel empresario que ha dirigido su organización por medio de la

administración empírica, para que éste pueda aceptar más fácilmente la Administración Profesional.

En una empresa en proceso de desarrollo surge la necesidad de un estilo administrativo.

La gerencia, en su prisa por crecer, con frecuencia pasa por alto ciertas preguntas críticas de desarrollo como pueden ser:

¿Como surgió la Organización?

¿Dónde está ahora?

¿Hacia dónde se dirige la Organización?

Su mirada está fija en el medio ambiente, en el exterior y en otros factores, pero no percibe que los indicios para su éxito, su objetivo organizacional a alcanzar se puede encontrar dentro de la misma organización y en las diversas etapas de evolución por las que atravesará. En ocasiones el futuro de una organización lo puede determinar la historia de la misma.

A medida que crece una organización requerirá de aquellos métodos y técnicas ya existentes para poderla dirigir con eficiencia, y estos frecuentemente se menosprecian.

De lo descrito anteriormente, se desprende que **El Manual de Organización** es una de las técnicas por medio de la cual el administrador se puede apoyar para poder obtener mejores resultados, debido a que se determinarán los objetivos específicos de cada área, y ya determinados, éstos nos ayudarán a lograr más fácilmente:

- El Objetivo Organizacional
- La comunicación entre los integrantes.
- Delimitación de áreas.
- Delimitación de jerarquías.
- Elementos de control.

De los Manuales de Organización obtendremos los lineamientos de acción en una forma concreta y escrita, que deberán realizarse para que la organización obtenga los resultados deseados y con éstos, el control de todo lo referente al ámbito interno

orgánico, existiendo para este fin, tanto los Manuales de Organización Generales, así como sus componentes particulares, o Manuales de Organización Departamentales.

Introducción

El papel de las empresas en México es sumamente importante, pues son base de la transformación y superación del país. Toda empresa en proceso de desarrollo tiene que establecer métodos científicos en su administración.

Por lo antes mencionado el principal objetivo de este Seminario de Investigación, es demostrar la utilidad que tienen los Manuales de Organización para toda empresa u organización. Ya que éste, es una técnica de gran ayuda para la administración y así se puedan lograr más fácilmente los objetivos establecidos por la empresa.

Este Seminario consiste en el desarrollo de cinco temas, un caso práctico y conclusiones.

En el primero se refiere al origen de la empresa, concepto de empresa y cómo está clasificada jurídicamente en México.

En el segundo tema se da el concepto y elementos de administración, con el objetivo de hacer un breve recordatorio del Proceso Administrativo.

En el tercer tema, se dan a conocer los diferentes tipos de Organización que el administrador encontrará y así éste pueda establecer los lineamientos a seguir para el logro de los objetivos.

En el cuarto tema se dan los diversos conceptos de manual su clasificación, así como las ventajas y desventajas que presentan. Lo anterior con la finalidad de analizar y comprender que ésta es una técnica de gran utilidad para lograr la comunicación en cualquier organigrama o empresa y, dependiendo la naturaleza y el grado de desarrollo de la misma, se establecerá e implementará el indicado.

En el tema cinco se da el concepto de Organigrama, su clasificación, la finalidad, sus ventajas y desventajas así como lo que aparece y lo que no muestran los mismos, esto es, con el fin de apreciar la importancia de los organigramas para el Manual de Organización.

En el sexto tema se presenta la propuesta de un Manual de Organización específico para una área de cómputo, de acuerdo a los lineamientos establecidos por el órgano de adscripción.

En general, este seminario de investigación no pretende incluir todo lo que el administrador requiere para lograr una óptima aplicación de la Técnica del Manual de Organización, sino más bien, ofrecer ordenadamente y en forma útil un marco de conocimientos obtenidos de la teoría y de la práctica.

Capítulo 1

Antecedentes Históricos de la Empresa

1.1.-Cómo Surge la Empresa

En los albores de la humanidad la vida era hasta cierto punto mucho más sencilla que en la actualidad; cada familia vivía en su propio mundo y era auto suficiente en la satisfacción de sus necesidades, para lo cual tenía que trabajar una jornada muy larga, y esta situación resultaba ser difícil, por lo que cada individuo se fue dedicando a realizar una actividad diferente según sus habilidades. Es aquí donde surge la necesidad de dividir el trabajo, naciendo de esta manera el comercio; aparece el dinero y paulatinamente va surgiendo la empresa en su forma más rudimentaria.

El hombre empieza a organizarse, se da todo tipo de movimientos que van cambiando al mundo, aparece una diversidad de inventos los cuales ayudarán a la producción y se llega al consumo en masa.

El empresario se da cuenta de que carece de la habilidad necesaria para encontrar las soluciones a los problemas que se van generando durante las operaciones de su negocio, y durante el proceso de desarrollo del mismo; por tal motivo se enfrenta a la necesidad de contar con las personas que posean la habilidad para administrar y la capacidad para idear nuevas técnicas administrativas e implantar las ya existentes de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

Así, las empresas buscan realizar su trabajo lo mejor posible, en el menor tiempo, con el mínimo esfuerzo y al menor costo, con el fin de llegar alcanzar su objetivo organizacional.

1.2.-Origen del Concepto Empresa

"Lo que legal y fundamentalmente constituye una empresa, es el concepto de persona jurídica colectiva, como un posible sujeto de derechos privados".¹ Este concepto fue desarrollado a partir del nacimiento del sistema municipal de gobierno, al final de la República Romana.

¹Manera Antonio, Organización de Empresas, Editorial Porrúa, S.A., 1958, P.15

En América, durante el gobierno colonial inglés, se organizaron corporaciones industriales, comerciales y financieras. Y fue el **National Bank** la primera sociedad que tuvo una facultad especial del gobierno para constituirse como empresa, propuesta que hizo Robert Morris para ayudar al crédito de los Estados Unidos en 1871.

1.3.-Concepto de Empresa

J. Rodríguez Valencia: Nos dice que la empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, venderlos y obtener un beneficio. La ley la reconoce y autoriza para realizar determinada actividad productiva, que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad de consumo actual.

Concepto Propio: La empresa es como una Sociedad que puede ser pequeña, mediana o grande en la cual se encuentran reunidos esfuerzos económicos, físicos e intelectuales de un grupo de personas, y al conjugarse, desempeñan cada uno diferentes labores y necesitarán una autoridad superior que dirija sus actividades, para poder llegar al objetivo que persigue la empresa; el cual es la producción de bienes o prestar servicios, venderlos, y así poder obtener un beneficio económico que compense adecuadamente dichos esfuerzos. Actividad reconocida y autorizada por la Ley.

1.4.-Características de una Empresa

Una empresa tiene las siguientes características:

- Es una entidad económica que va a tener derechos y obligaciones establecidas por la Ley.
- Asume la total responsabilidad del riesgo de pérdida.
- Ejerce una acción mercantil.

1.5.-Clasificación Jurídica de las Empresas en México

Las empresas tradicional y universalmente se encuentran clasificadas de la siguiente manera:

- Comerciales
- Industriales
- y de Servicios.

Y dentro del aspecto jurídico en México, se encuentran clasificadas en dos grupos:

Empresas Individuales: se encuentran integradas por una sola persona.

Empresas Colectivas: están integradas por varios individuos o asociados.

Este grupo de empresas pueden estar legalmente constituidas en:

Asociaciones: Son agrupaciones de individuos que persiguen un fin común lícito y que no tienen carácter preponderantemente económico.

Sociedades : las cuales a su vez se clasifican en:

- **Sociedades Civiles :** son agrupaciones de individuos que tienen un fin común y económico, persiguen una especulación comercial.
- **Sociedades Mercantiles:** este tipo de sociedades tienen una finalidad lícita, su carácter es económico y persiguen un lucro. La Ley que rige a este tipo de sociedades es la "Ley General de Sociedades Mercantiles y las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito".

Las Sociedades que reconoce la Ley General de Sociedades Mercantiles son :²

Sociedad en Nombre Colectivo: es aquella que existe bajo una razón social y en la que todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales.

Sociedad en Comandita Simple: es la que existe bajo una razón social y se compone de uno o varios socios comanditados que responden de manera subsidiaria, ilimitada y solidariamente, de las obligaciones sociales, y de uno o varios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

Sociedad en Comandita por Acciones: la responsabilidad es exclusivamente emitida por las acciones de la empresa

Sociedad de Responsabilidad Limitada: es la que se constituye entre socios que solamente están obligados al pago de sus aportaciones, sin que las partes sociales puedan estar representadas por títulos negociables, a la orden, o al portador, pues sólo serán cedibles en los casos y en los requisitos que establece la ley.

Sociedad Anónima: es la que existe bajo una denominación y se compone exclusivamente de socios cuya obligación se limita al pago de sus acciones.

Sociedad Cooperativa: es aquella que tiene por finalidad permitir a sus componentes obtener la máxima remuneración por su fuerza de trabajo , o el máximo de bienes o servicios por el dinero que pagan a la propia cooperativa, y en la cual las utilidades se reportan en proporción a los servicios prestados.

²Mantilla Molina Roberto L., Derecho Mercantil, Editorial Porrúa, S.A., 1975, P.246,264,271,299 y 328

Capítulo 2

Concepto y Elementos de la Administración

2.1.-Diversas Definiciones de Administración

Si una empresa tiene problemas, casi siempre son de orden administrativo, rara vez se trata de un caso de mala suerte, ya que el éxito de toda empresa depende en gran parte de la efectividad en la aplicación de la administración y surge aún más, la necesidad de un estilo administrativo cuando ésta se encuentra en su ciclo de vida y crecimiento.

Por todo lo anterior, es necesario tener claro el concepto, importancia y finalidad de la administración. Cabe aclarar que es erróneo pensar que el único lugar en donde se requiere de la administración, o en donde se exigen las aptitudes de un administrador es en una empresa lucrativa; siempre que se reúnan dos ó más individuos para la realización de una actividad en común se requerirá de la administración.

Antes cuando había la necesidad de un administrador, lo más común era elegir a uno de los empleados más capaces de la misma organización, y se le nombraba como administrador, resultando ser la gran mayoría de las veces un arma de dos filos, porque este empleado tal vez era el más brillante de su área, pero dentro de la labor administrativa se requiere una serie de conocimientos, aptitudes y actividades únicos de parte del empleado para ocupar un puesto directivo. Y, además de no obtenerse los resultados que se esperaban, se corría el riesgo de perder a un brillante Ingeniero, Vendedor, Contador etc. y el puesto seguía vacante. Por lo que es necesario tener muy claro qué es la Administración y conocer los principales elementos en los que se apoyará.

A continuación se mencionan algunas definiciones de Administración dadas por diferentes autores, con el objeto de hacer de ésta una ayuda real y efectiva para lograr las metas establecidas.

Henry Fayol nos dice que administrar es "Prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Huchintson J.G. la define como: "El arte o habilidad de combinar recursos humanos y materiales para alcanzar un resultado determinado".

Koontz H. O'Donnell nos dice: "Es la dirección de un organismo y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Rodríguez Valencia J dice: "Es un proceso integral para planear, organizar, integrar, dirigir, controlar y coordinar una actividad o relación de trabajo, la cual se fundamenta en la utilización de recursos para alcanzar un fin determinado".

Concepto Propio : "La Administración es un proceso de funciones que involucra la coordinación e integración de los recursos humanos, materiales y técnicos para obtener resultados específicos en un fin determinado"

2.2.-Función Administrativa y Operacional de la Administración

La Administración tiene una función operacional y una función administrativa.

- **La función administrativa:** la cual conocemos como "Dirección Administrativa", significa la dirección o manejo de una empresa de acuerdo a ciertos principios de administración, y no de manera improvisada, como suele hacerse cuando el propietario se apega a una rutina.
- **La función operacional:** conocida como "Administración Operacional", comprende compras, fijación de precios, promoción, publicidad, finanzas, control de inventarios, contabilidad y recursos humanos.

2.3.-El Proceso Administrativo

El proceso administrativo es universal y se localizará donde quiera que se encuentre trabajando un grupo de hombres para alcanzar objetivos comunes.

Este proceso se compone de una serie de funciones fundamentales, las cuales constituirán los medios con que se llevará a cabo la acción de administrar.

Tratando de que sea claro lo antes expuesto, se definirá brevemente cada una de estas funciones que componen al proceso administrativo así también con la finalidad de que se ubique fácilmente en cual función se encuentran los manuales de organización.

Antes de definir brevemente cada una de las funciones que componen el proceso administrativo, es importante definir lo que se debe de entender por Función, Actividad y Operación en Administración.

Función: es la reunión lógica y armónica de un conjunto de actividades afines entre sí.

Actividad: es un conjunto de Operaciones.

Operación: es la acción más simple de un trabajo.

En el cuadro siguiente se muestra un esquema de los diversos enfoques del proceso administrativo, de los autores más relevantes extranjeros y mexicanos en los últimos años.³

Diversos enfoques de los elementos del Proceso Administrativo

Autor	Año	Elementos	Factores o	Funciones	
Henry Fayol	1925	Previsión	Organización	Coordinación Comando	Control
Lyndall Urwick	1943	Previsión Planeación	Organización	Coordinación Comando	Control
William Newman	1951	Planeación	Obtención de Recursos Organización	Dirección	Control
R. c. Davis	1951	Planeación	Organización		Control
Koontz O'donnell	1955	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
John F. Mee	1956	Planeación	Organización	Motivación	Control
George R. Terry	1956	Planeación	Organización	Ejecución	Control
Louis a. Allen	1958	Planeación	Organización	Motivación Coordinación	Control
Dalton Mc Farland	1958	Planeación	Organización		Control
Agustín Reyes Ponce	1960	Planeación Previsión	Organización Integración	Dirección	Control
Isaac Guzman Valdivia	1961	Planeación	Organización	Dirección	Control
J. Antonio Fernández A.	1967	Planeación	Implementación		Control
Massie Joseph I.	1969	Planeación	Organización	Comunicación Dirección	Control
Clasificación	1973	Planeación	Organización Integración	Dirección	Control
Sisk H. Y Sverdlik	1976	Planeamiento	Organización	Liderato	Control
Galvan Escobedo	1976	Prognosis	Organización	Factores. Humanos Económicos y materiales	Control Coordinación
Luthans	1980	Planeación	Organización	Dirección y Comunicación	Control

³J. Rodríguez Valencia, Administrar Pequeñas y Medianas Empresas, Edit. ecasa, 1985, p.90.

Los autores que se enlistan en el cuadro anterior, precisan las diferentes etapas o factores que constituyen el proceso administrativo. Como podemos observar, para algunos de los tratadistas tiene tres pasos, y para otros, hasta seis, pero finalmente, todos coinciden en la última etapa: el **CONTROL**. Para Sisk H. Sverdiik, las siguientes funciones constituyen el proceso administrativo :

- **PLANEACIÓN**
- **ORGANIZACIÓN**
- **DIRECCIÓN**
- **Y CONTROL**

2.3.1-Función de Planeación

La planeación es una de las funciones básicas del proceso administrativo porque es en la que se establecerá anticipadamente: qué hacer, hacia dónde queremos dirigirnos, cómo y con qué medios hacerlo, cuándo hacerlo y quién deberá llevarlo a cabo, teniendo que seleccionarse los objetivos, el desarrollo de políticas, procedimientos, programas y presupuestos que deberán darse en cada fase de dicho proceso.

Hay que tener mucho cuidado y no confundir la **Planeación** con un **Plan**.

Planeación: es un proceso, una actividad.

Plan: es un proyecto para un curso de acción particular que se considera necesario para alcanzar resultados específicos.

2.3.2.-Función de Organización

El concepto de organización surge desde el momento en que un individuo se da cuenta que es incapaz de cumplir todas sus necesidades, deseos o actividades por sí mismo, por lo que tiene que apoyarse en los demás. Lo anterior se podrá lograr por medio de una coordinación de esfuerzos para poder obtener una ayuda mutua.

Por esto, es necesario definir la función de Organización dando a continuación algunas definiciones:

Louis F. Allen, en su obra "Management an Organization" dice: "La Organización es el proceso de identificación y agrupamiento del trabajo que debe ejecutarse, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad, así como estableciendo relaciones entre los componentes del grupo para permitirles trabajar juntos de manera más efectiva y realizar los objetivos de la empresa".

Koont'z y O'Donell . Nos dice que la Organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y, de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, y el delegar la autoridad para llevarlas a cabo.

Terry George R . la define como "El arreglo de las funciones que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la

autoridad y responsabilidad asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

Reyes Ponce A . nos dice: "La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su armónica eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".

Concepto Propio . La función de Organización surge en el momento de que un individuo, o un grupo de individuos, pretenden lograr un objetivo, por lo cual la organización deberá ser creada de acuerdo con la labor que se desea desarrollar. Requiriéndose para esto ,diseñar una estructura de organización formal en la que se encuentren integrados y coordinados los recursos humanos y técnicos, y de esta forma, poder especificar las actividades necesarias en agrupaciones para poder asignarles a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisarlo, quedando determinado el grado de autoridad y quién será responsable de los resultados de cada área.

2.3.3.-Función de Dirección

La dirección va a ser la parte vital de la administración, a la cual se subordinan los demás elementos que la integran. Por ende la dirección en cualquier organización resulta ser el elemento más decisivo, ya que el Director es el que conduce, y por lo tanto asume la responsabilidad de conducir a la empresa a los fines para los cuales

fue creada: hacia el éxito. Esto exige tener plena autoridad para tomar las decisiones que juzgue convenientes y después rendirá cuenta a sus supervisores. Así, podemos observar que la autoridad y la responsabilidad van inevitablemente unidas.

Existe un principio en el cual se puede apoyar un Director, y que se comenzó aplicar en las empresas a partir del siglo XX. "La autoridad lleva consigo la correspondiente responsabilidad. No se puede exigir responsabilidad a quien no tenga suficiente autoridad para llevar a cabo lo que se le exige".

Esta función va ha tener un proceso que se refiere a la manera por medio de la cual se ejecuta un propósito. Este proceso comprende tres fases básicas que son:

- **Mando o autoridad**
- **Comunicación**
- **Supervisión.**

2.3.4.-Función de Control

El control existe desde su forma más empírica, hasta la utilización del proceso del mismo en toda organización. Se encuentra dentro de las últimas variables del proceso administrativo, pero no por presentarse hasta el final es menos importante.

A continuación mencionaré algunas definiciones:

G. R. Terry. Lo define como "El Proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas

correctivas, de manera que la ejecución se lleve a cabo de acuerdo a lo planeado”.

Guzman Valdivia Y. Lo define de la siguiente manera: “Consiste en los diferentes medios que nos permiten comparar los resultados estimados, a fin de corregir desviaciones o vencer los obstáculos que se hubieren presentado en la realización de los programas”.

Una vez que se tienen los planes, se ha diseñado la organización, se han integrado los recursos y está constituida la directiva, y la información esta fluyendo, el control requiere de un proceso del mismo para la estructura interna de éste, independientemente de la función que se controle o de la técnica empleada para controlarla. Para esto, se ayudará de las siguientes etapas:

- Implantación de normas o estándares para control.
- Medir, analizar y verificar lo que se ha realizado.
- Comparar lo realizado contra lo establecido, detectar y definir las diferencias si las hay.
- Corregir las desviaciones que se encuentren.

2.4. Principios de Administración

No basta simplemente en enunciar los elementos de la administración que son la base para las funciones del administrador, es necesario ir más allá y establecer las condiciones y normas dentro de las cuales las funciones del administrador serán aplicadas y desarrolladas, ya que el administrador debe obedecer ciertas normas o reglas de comportamiento, es decir, principios generales que le permitan desempeñar bien sus funciones de planear, organizar, dirigir y controlar. De allí surgieron los

llamados principios de administración. Fayol adopta la denominación principio, apartándose de cualquier idea de rigidez, por cuanto nada hay rígido o absoluto en materia administrativa. Todo en administración es cuestión de medida, de ponderación y de sentido común. Tales principios por lo tanto, son moldeables y se adaptan a cualquier circunstancia, tiempo o lugar.

Los principios generales de la administración según Fayol son los siguientes:⁴

- **División del trabajo:** consiste en la especialización de las tareas y de las personas para aumentar la eficiencia.
- **Autoridad y responsabilidad:** autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
- **Disciplina:** depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
- **Unidad de mando:** cada empleado debe recibir órdenes de solo un superior. Es el principio de la autoridad única.
- **Unidad de Dirección:** una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
- **Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales:** los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.
- **Remuneración del Personal :** debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.

⁴Fayol Henry, Administração Industrial e Geral, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1950, 2ª Parte, Capítulo I, p.p. 27 a 55

- **Centralización** : se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
- **Jerarquía o cadena escalar** : es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
- **Orden**: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano.
- **Equidad**: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
- **Estabilidad y duración (en un cargo) del personal** : la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo una persona permanezca en un cargo, mejor.
- **Iniciativa** : la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
- **Espíritu de equipo** : la armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Capítulo 3
Organización

Organizar es una de las funciones más importantes de la administración. En el presente capítulo se hará una breve reseña de la misma para hacer de ésta una ayuda real y efectiva para lograr las metas establecidas.

3.1.-La Importancia de Organizar

La palabra organizar se deriva de la palabra organismo, que es una entidad con las partes de tal manera integradas, que su relación con una y otra está gobernada por su relación con el todo.

En el capítulo 2 se dieron algunas definiciones de organización de las cuales podemos concluir que la planeación y la organización son funciones pre ejecutivas. Mediante ellas no se logra materialmente el objetivo, sino que se ponen en orden los esfuerzos y fórmula la estructura adecuada y la posición relativa de las actividades que habrán de desarrollar.

La Organización es un proceso encaminado a lograr un fin que fue previamente fijado por la planeación, para distribuir el trabajo en tareas o deberes adecuados, agruparlos en forma de cargos y designar al responsable idóneo a cada cargo para que el trabajo se realice tal como fue planeado.

La Organización promueve la colaboración y negociación entre los individuos en un grupo, y mejora así la efectividad y la eficiencia de las comunicaciones en la organización

3.2.-Elementos de la Organización

Cuando se inicia cualquier actividad, es necesario organizarse, determinando en primer lugar, el objetivo a alcanzar y luego, determinar los recursos con los que se cuentan para llegar a la consecución del objetivo, analizándolos y determinando la capacidad de éstos.

Los elementos de la Organización son :⁵

Funcionales : Son aquéllos mediante los cuales se tienen que lograr los objetivos de la empresa, y constituyen la concurrencia de recursos humanos y técnicos.

Estructurales: Son aquellos elementos que proporcionan el marco dentro del cual deben actuar los elementos funcionales y son: espacio y tiempo, el espacio delimitará el ambiente dentro del cual tienen que lograrse los objetivos, y el tiempo delimitará el período dentro del cual deben lograrse los objetivos del organismo o cumplir una operación determinada.

3.3.-Principio Básico de la Organización

Existe un principio básico que suele ser el más importante en la organización. Se le conoce como el principio de funcionalidad. Este implica que una empresa se debe crear de acuerdo con la labor que se pretende desarrollar, y no de acuerdo con el individuo o grupo de individuos que la integran. Esto se aplica no solo en la organización en general, sino también en cualquier área de la misma. De no seguir este principio, la estabilidad e integridad de la organización depende exclusivamente del personal.⁶

3.4.-Pasos fundamentales en una Organización

Los pasos fundamentales en una organización suelen ser los siguientes:⁷

- La organización se debe basar en los objetivos que se tienen en mente. El paso inicial en el proceso de organización consiste en definir los objetivos que se pretenden alcanzar por medio del cumplimiento

⁵Rodríguez Valencia, op. cit. pag.122

⁶Burt K. Scanlan, Principios de la Dirección y Conducta Organizacional, Edit. Limusa,1978,pag.221

⁷Scanlan, op.cit. pag.219

- del trabajo. Esto es vital para definir adecuadamente la labor que se va a realizar. La verdadera estructura organizacional depende de la definición lógica de la labor por desarrollar.
- El segundo paso consiste en clasificar las actividades básicas junto con sus respectivas ramificaciones para que la labor sea verdaderamente eficaz. Toda organización desempeña tres funciones básicas que son: creación, distribución y financiamiento de un producto o servicio. Una vez que se definen estas tres actividades se pueden hacer las ramificaciones correspondientes en forma descendente. Es preciso continuar con esta subdivisión de funciones por niveles hasta formar tareas de tiempo completo. A medida que se hace la subdivisión de funciones en forma descendente, también se deben crear actividades especiales provenientes de las funciones básicas, iniciando así el crecimiento horizontal. La centralización de las especialidades en la jerarquía secundaria de mando, sólo se efectúa para relevar la línea de funciones básicas de ciertas actividades.
- Crear la estructura organizacional de acuerdo con la labor que va a desarrollar, los individuos que deben desarrollarla y el medio. Una vez que están perfectamente definidas y desglosadas las actividades fundamentales, se procede a agrupar el trabajo que se habrá de realizar en unidades de trabajo, de modo que el personal lo pueda llevar a cabo. Los grupos de trabajo deben estar integrados por actividades que sean básicamente similares. Con miras a la agrupación del trabajo, el gerente puede emplear una base o una combinación de las bases en la organización: ubicación física, producto, proceso, equipo físico y tipo de cliente. Estas son las cinco bases que gozan de más popularidad en la estructura organizacional.
- Especificar la relación entre autoridad, responsabilidad y compromiso. Es preciso determinar e informar a todo el personal el flujo de la autoridad y responsabilidad en forma descendente y el flujo ascendente del compromiso. Toda persona que forma parte de una empresa, debe estar consciente de su puesto y de su relación con los

- demás en la estructura. Es imprescindible definir la relación básica con los demás en el proceso si se desea mantener un espíritu de colaboración y coordinación en las actividades.

En las organizaciones se encuentran la Organización Formal e Informal. Por lo tanto, puede resultar útil aclarar estos conceptos.

3.5.-Organización Formal

A esta organización, la teoría clásica le dio demasiado énfasis, ya que se restringieron solamente a los aspectos formales de la misma; como la división del trabajo, la jerarquía de los niveles dentro de la organización, la autoridad, la responsabilidad, etc.

En la organización formal se va a encontrar una estructura planeada que estará compuesta de un cierto número de niveles jerárquicos o funcionales establecidos por el organigrama, el cual va a ser uno de los diversos documentos formales con los que contará, y en los cuales se encontrarán las normas, reglamentos y procedimientos de la organización formal con el fin de poder lograr satisfactoriamente sus objetivos.

3.5.1 -Características de la Organización Formal

Las principales características de la organización formal son:⁸

- División del trabajo
- Especialización
- Jerarquía
- Distribución de la autoridad y de la responsabilidad.
- Racionalismo de la organización formal.

⁸Idalberto Chiavenato, Introducción a la Teoría Gral. de la Administración, Edit. McGrawill, 1988. pag.206

3.5.1.1.-División del Trabajo

El objetivo primordial de cualquier organización es producir algo. Para ser eficiente, la producción se debe basar en la división del trabajo y es cuando un proceso puede descomponerse en una serie de pequeñas tareas.

El Procedimiento de dividir el trabajo comenzó a ser practicado más intensamente con la llegada de la Revolución Industrial. Lo importante era que cada persona pudiese producir la mayor cantidad posible de unidades dentro de un estándar aceptable de calidad, lo que solamente podría alcanzarse mediante una relativa automatización de la actividad humana basada en la repetición constante de la misma tarea.

La gran aceptación y divulgación de la división del trabajo se debió a diversos factores entre los cuales se mencionan los siguientes:

- Estandarización y simplificación de las actividades de los operarios y, posteriormente, del personal del nivel más elevado;
- Mayor especialización,
- Mayor aprovechamiento del trabajo especializado a través de la departamentalización. A corto plazo, la división del trabajo ocasionó los siguientes resultados :
 - Mayor productividad y mayor rendimiento del personal involucrado,
 - Mayor eficiencia,
 - Reducción de los costos de producción, principalmente los de mano de obra y de materiales directos.

3.5.1.2.-Especialización

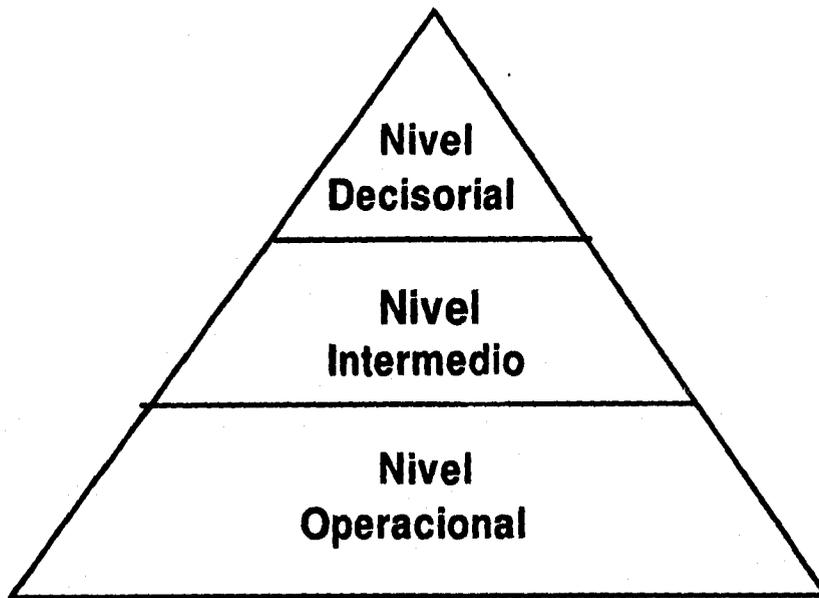
Como resultado de la división del trabajo, cada órgano o cargo pasa a tener funciones específicas y especializadas. La teoría clásica defiende el supuesto de que la concentración de los esfuerzos en campos limitados y restringidos permite incrementar la cantidad y calidad de la producción.

3.5.1.3.-Jerarquía

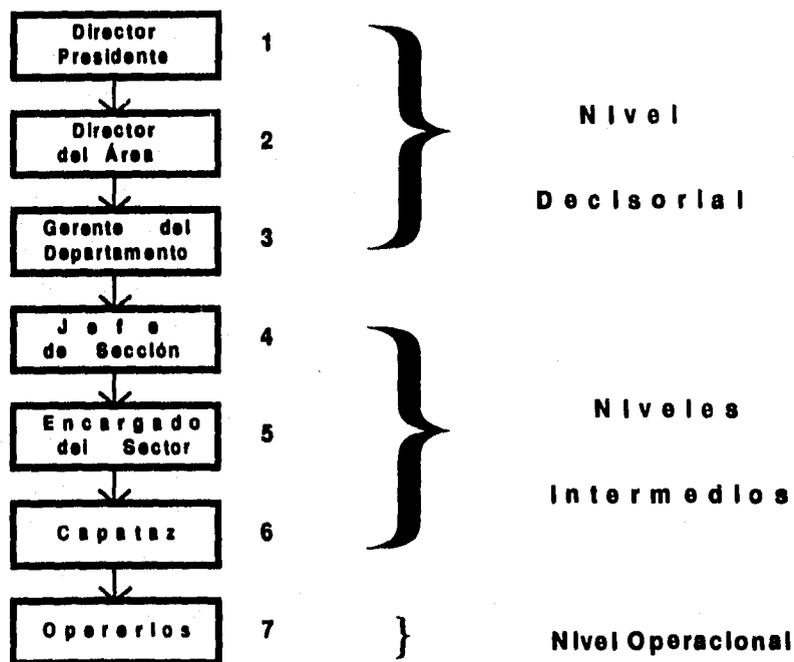
Una de las consecuencias del principio de la división del trabajo, es la intensa diversificación funcional dentro de la organización. Sin embargo, una pluralidad de funciones desarticuladas entre sí, no forma una organización eficiente. Como resultado de las funciones especializadas, surge inevitablemente una función de mando, cuya misión es dirigir y controlar todas las actividades para que cumplan armoniosamente sus respectivas misiones. Por lo antes expuesto, la organización necesita, además de una estructura de funciones, una estructura jerárquica, cuya función es dirigir las operaciones de los niveles que le están subordinados. De allí el principio escalar, o sea, el principio de la jerarquía. En toda organización formal existe una jerarquía. Esta divide a la organización en niveles o escalas de autoridad, teniendo los superiores cierto tipo de autoridad sobre los inferiores.

Así la estructura formal representa una cadena de niveles jerárquicos (cadena escalar) supuestos, formando generalmente una pirámide, encontrándose la dirección (nivel decisorial) en la cúspide, los ejecutores (nivel operacional o ejecutor) en la base y, en los niveles intermedios las demás capas jerárquicas.

La Pirámide Jerárquica.



La Cadena Escalar Representando la Jerarquía en la Organización Formal.



3.5.1.4.-Distribución de la autoridad y de la responsabilidad

La jerarquía de la organización formal representa la distribución de la autoridad y de la responsabilidad entre los diversos niveles de la estructura. Cada nivel jerárquico que está por encima de los demás niveles tiene mayor peso en las decisiones. Por toda la organización existen personas cumpliendo órdenes de otras situadas en niveles más elevados, lo que denota sus posiciones relativas, como también el volumen de su autoridad en relación con las demás posiciones. Para los autores clásicos, autoridad es el poder de dirigir a otros, para que ejecuten o dejen de ejecutar algo de la manera considerada por el poseedor de esa autoridad como adecuada para la realización de los objetivos de la empresa o del órgano. La autoridad es el fundamento de la responsabilidad. Dentro de la organización formal, ésta debe ser delimitada explícitamente. De un modo general, el derecho de mandar disminuye a medida que se desciende en la estructura jerárquica.

Fayol decía que la "autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de exigir obediencia".

No podemos dejar de mencionar que la cuestión del origen de la autoridad es más difícil, y que se han desarrollado varias teorías, entre las que destacan la de la aceptación de la autoridad (sostenida por Laski, Tonenbaum y Charster, Bernard), la cual se basa en que la verdadera fuente de la autoridad del dirigente empresario proviene de la aceptación, por parte de sus subordinados, del poder que ejerce sobre ellos, en razón de ser más ventajoso que su desconocimiento. Es la teoría que se estima más aplicada en la práctica porque la gente, por lo común, acepta la autoridad sin profundas modificaciones al respecto; Koontz y O' Donnell se inclinan por la teoría legalista de que la autoridad ha de buscarse en la sanción o norma legal originada en sentido descendente en cada organización.

3.5.1.4.1.-La Responsabilidad

El tema de la autoridad lleva de inmediato al de la responsabilidad. No se podría ejercer una responsabilidad sin la autoridad consiguiente para tomar decisiones, o

²Fayol Henry, *Administración Industrial e General*, Sao Paulo, Atlas, 1954

para imponer nuestros deberes. Pero es evidente que nuestras responsabilidades deben ser definidas, de tal manera que ni nosotros, ni los demás miembros de la organización, tengan dudas de los alcances que ellas tienen y de los recursos que podremos ejercer para aplicarlas. Ante todo por una debida y difundida descripción de tareas; o bien por la fijación de los objetivos que tendremos que alcanzar en un lapso dado. Y así éstos son generales y permanentes del cargo que se ejerce, o accesorios y concretos, según las políticas, los programas y los presupuestos generales de la organización.

3.5.1.4.2.-La Delegación

La autoridad nos llevó a tocar brevemente el tema de la responsabilidad, y ambas nos dirigen hacia la delegación. Ahora bien, es claro que para delegar hay que definir el área sobre la que se va a ejercer el poder y que no se puede asignar una tarea sin dar autoridad para hacerla, salvo excepciones en materia de puestos de staff o Informativos.

La delegación es la esencia de la práctica de la administración privada, y es la raíz de sus éxitos.

Gellner dice: "delegar una responsabilidad es confiar a un subordinado la misión de conseguir un objetivo, dejándole cierta iniciativa en la elección de los medios". Al delegar hay que tener en cuenta los siguientes puntos:¹⁰

- Tomar en cuenta que los demás cometerán errores, y que ello sirve para evitar errores mayores, la práctica es la única forma de capacitación final.
- Es necesario confiar en los subordinados.
- Hay que establecer y ejercer controles amplios, sabiendo que no por delegar, los superiores van a pensar que el jefe respectivo está de

¹⁰ Fernandez Escalante Fernando M., Dirección y Organización de Empresas Privadas y Públicas, Ediciones Macehi, 1973, pag. 201

- más. Por lo contrario, al poderse concentrar en deberes de más importancia rendirá en mayor escala.
- Definir bien y si es posible por escrito, los límites de la delegación.
- Se requiere delegar responsabilidad hasta el nivel más bajo posible de la organización.
- Hay que delegar solamente la autoridad necesaria para cumplir con la responsabilidad que se ha asignado.
- Ningún superior podrá esquivar su responsabilidad argumentando que había delegado esta en un subordinado. Por eso debe saber a quien delega y de preferencia tiene que haberlo elegido.
- El supervisor que asciende tiene que delegar las funciones que cumplía bien, pero que son menos importantes que las nuevas que se le han acordado, aún a riesgo de que durante algún tiempo, el subordinado no las efectúe igualmente bien.
- El dirigente debe concentrarse en las tareas que más contribuyen a la consecución de los objetivos de la empresa, y delegar los demás trabajos a los subordinados, aplicando claramente "el principio de excepción", que consiste en que todo el trabajo de rutina debe estar en manos de los subordinados, y que los jefes deben reservarse a intervenir personalmente en los casos excepcionales.
- Jamás se debe delegar y estar vigilando constantemente al subordinado, o averiguar cómo lo está haciendo.
- La delegación de autoridad puede dejarse sin efecto cuando el supervisor que delegó lo decida.
- La delegación de responsabilidad es sólo efectiva si la persona en quien se delega recibe autoridad completa para poner en práctica su responsabilidad.

3.5.1.4.3.-La Importancia de la delegación

Puede describirse como sigue:¹¹

- Fundamental para la organización. El concepto global de organización está basado en la delegación.
- Ayuda a la dirección.
- El peso del trabajo se distribuye más rápida y equitativamente. Lo anterior quiere decir que el peso del trabajo es distribuido según la capacidad personal, por lo que a nadie se le pide que trabaje más de lo que puede razonablemente realizar.
- Desarrollo de Capacidad. Si se da a los empleados participación, realizan el trabajo con más entusiasmo y se crea en ellos un sentido de la responsabilidad, que desarrolla su capacidad.
- Se evita recurrir a los superiores.
- Se entrena a los subordinados para trabajos de nivel más alto.

3.5.1.4.4.-Principios de la Delegación

Un principio es una afirmación que se destina a actuar como guía en cuanto a la acción que se va a emprender. Los principios no son leyes absolutamente irrevocables, sino que sirven como pautas que se pueden aplicar a una situación en particular. En vista de que no existen dos organizaciones idénticas, en ellas predominan ciertas características innatas que sirven como normas básicas y, que cuando se les reúne ayudan a incrementar la eficiencia organizacional.

La necesidad de crear una organización surge cuando un individuo no puede desarrollar él mismo una labor. Por tal motivo se contrata a otros elementos y es así

¹¹L.Hall. Administración de Empresas, Biblioteca Para Dirección de Empresas, Madrid, Edt. Edaf, 1979, pag.65

como surge otro tipo de estructura organizacional. Si desea que estos elementos contribuyan al desarrollo de la empresa, es imprescindible que la gerencia delegue responsabilidades.

Delegar, como ya se mencionó anteriormente, es un proceso mediante el cual el gerente asigna responsabilidades, otorga autoridad y crea un compromiso en el empleado. Si el gerente no practica el proceso de delegación, no tiene objeto contratar a otros elementos para la organización. El gerente terminará haciendo todo él mismo.

Los siguientes principios son guías para la delegación de autoridad. Cuando no se aplican cuidadosamente, la delegación puede resultar inefectiva, la organización puede fracasar y puede ser el origen de una administración deficiente.¹²

Principios de Delegación por Resultados Esperados

La autoridad delegada a todos los administradores individuales debe ser adecuada para asegurar su capacidad para lograr los resultados esperados.

Principio de la Definición Funcional

En la medida en que un puesto o un departamento tenga definiciones claras de los resultados que se esperan, de las actividades que deben emprenderse de la delegación de autoridad en la organización, y de las relaciones de autoridad y de información con otros puestos, las personas responsables pueden contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa. Ignorar este principio es arriesgarse a provocar confusiones con respecto a lo que se espera de cada quién.

Definir un puesto y delegar autoridad para desempeñarlo exige, en la mayoría de los casos, paciencia, inteligencia, claridad de objetivos y planes. Es difícil definir un puesto si el superior no sabe qué resultados se desean.

¹²Harold Koontz Cyril O. Donnell, Hinz Welhrich, Elementos de Administración, Edit. McGraw-Hill, 1983, pag. 284-287

Principio de Jerarquía

A medida que sea más clara la línea de autoridad para cada puesto subordinado, más claros serán los puestos responsables de la toma de decisiones y más efectiva será la comunicación en la organización.

Los subordinados deben saber quién les delega autoridad y a quién se deben enviar los asuntos que están fuera de su propia capacidad.

Principio de Nivel de Autoridad

El principio de jerarquía y el de definición funcional generan este principio: la conservación de la delegación que se pretende, exige que las decisiones dentro del radio de autoridad de cada persona sean tomadas por ellos, y no enviadas a la parte superior de la estructura de organización.

Los superiores deben evitar la tentación de tomar las decisiones que corresponden a sus subordinados.

Principio de la Unidad de Mando

Este es un principio básico de administración: en la medida en que sea más compleja la relación de supervisión de una persona por parte de un solo superior, menores serán los conflictos causados por las instrucciones y mayor será el sentimiento de responsabilidad por los resultados.

Principio de Responsabilidad Total

La responsabilidad por el desempeño de los subordinados ante sus superiores es absoluta, puesto que han aceptado una asignación y el derecho de llevarla a cabo y los superiores no pueden evadir la responsabilidad por la organización de las actividades de sus subordinados.

Principio de la Igualdad de Autoridad y Responsabilidad

La responsabilidad, por acciones no puede ser mayor que la que implica la autoridad delegada, ni tampoco debe ser menor.

Nos podemos evitar cuestionar: si la delegación es de tanta importancia ¿por qué los gerentes no delegan? ,a continuación se enlistan las principales razones y las más comunes por las que los gerentes o directores no delegan:¹³

- **Tendencia del ser humano a querer hacer las cosas personalmente.** Cuando una persona está encargada de actividades específicas, su deseo normal es cerciorarse de que el trabajo se ejecute, y la mejor forma de asegurar esto es hacerlo por sí mismo. La responsabilidad va con la autoridad. En esencia, el que no delega retiene la responsabilidad, que por lo general se cree que es de propia posesión y un sello de la autoimportancia.
- **Dejar de asumir la función administrativa al ser promovido a las filas de la administración.** En muchos casos, las personas son promovidas a puestos administrativos en parte por su disposición en el pasado para tomar decisiones. Al ser promovidas, esas personas continúan tomándolas y toman todas las decisiones en su unidad.
- **Temor a quedar expuesto.** La delegación puede dejar al descubierto fallas administrativas; malos procedimientos de operación, prácticas y vicios pueden salir a la luz. Este temor es comprensible, pero la exposición de las dificultades es el primer paso para corregirlas.
- **Aceptación Inconsciente de la teoría de la persona Indispensable.** Un gerente puede creer que en realidad es indispensable en la organización. Deseando que se note su ausencia y encontrando que las cosas no van tan fluidamente cuando está ausente, es satisfactorio para el ego, pero limita la delegación.

¹³Terry & Franklin, Principios de Administración, Cia. Editorial Continental, pag.288

- **Deseo de dominar.** Por cualquier número de razones algunos gerentes tienen un intenso deseo de influir en otros , de hacer sentir su presencia en toda reunión de la compañía y gobernar su organización. Parecen disfrutar trabajando bajo presión, estar ocupados con citas,y que sus subordinados les lleven todos los asuntos para su aprobación.
- **No estar dispuestos a corregir riesgos.** Para delegar autoridad con éxito es necesario aceptar el riesgo de que un subordinado tome **decisiones equivocadas.** Debe correrse este riesgo si se desean gerentes experimentados. La mayoría de los gerentes de hoy están donde están porque alguien tuvo fe en ellos y aceptó el riesgo calculado inherente al delegar autoridad a sus subordinados.
- **Actitud de que el subordinado es incapaz de usar adecuadamente la autoridad.** En realidad, puede sufrir la calidad del desempeño , pero una gran parte del trabajo del gerente es desarrollar a las personas, y la delegación de la autoridad ayuda a este objetivo . Asimismo, el que delega puede temer que el delegado, ayudado por la delegación, resultará ser tan capaz que pueda amenazar el puesto del que delega o calificar para promoción que resulta en que quien delega pierda un colaborador competente.

3.5.1.5.-Racionalismo de la Organización Formal

Una de las características básicas de la organización es su racionalismo. El principio básico de esta forma de concebir una organización es que, dentro de límites tolerables, sus miembros se comportarán racionalmente, esto es, de acuerdo con las normas lógicas de comportamiento prescritas para cada uno de ellos.

Cada empresa tiene su propia organización, en función de sus objetivos, de su tamaño, de la coyuntura que atraviesa y de la naturaleza de los productos que fabrica o de los servicios que presta. No hay dos empresas idénticas, todas las empresas poseen una organización propia específica e individual.

3.5.2.-Tipos de Organización

Aunque es difícil, no es imposible identificar los tipos de organización de manera claramente definida. Usualmente se clasifican en:¹⁴

- **Organización Lineal;**
- **Organización funcional,**
- **Organización línea - staff.**

Estos tipos de organización raramente se encuentran en su estado puro.

3.5.2.1.-Organización Lineal

Esta forma de organización conocida originalmente como de tipo "militar", constituye la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales, las líneas de autoridad y responsabilidad son directas.

Es típicamente una forma de organización encontrada en las pequeñas empresas o en los estados iniciales de las organizaciones.

Características de la Organización Lineal

- **Autoridad lineal o única:** la principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados como consecuencia del principio de la unidad de mando, característica típica de las organizaciones antiguas.
- **Líneas formales de comunicación.**
- **Centralización de las decisiones:** la autoridad lineal que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama. La organización

¹⁴Chiavenato, op. cit., pag. 212-225.

- lineal se caracteriza por su desdoblamiento y convergencia de la autoridad hacia la cúspide de la organización. Sólo existe una organización máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
- Aspecto piramidal: a medida que aumenta el nivel jerárquico, más aumenta la generalización y la centralización, y a medida que disminuye el nivel jerárquico, más aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades.

Ventajas de la Organización lineal

Las principales ventajas de la organización lineal son:

- Estructura simple y de fácil comprensión;
- Nítida y clara delimitación de las responsabilidades de los órganos o cargos involucrados y consecuentemente, una notable precisión de la jurisdicción;
- Facilidad de implantación;
- Es bastante estable;
- Es el tipo de organización más indicado para pequeñas empresas

Desventajas de la Organización lineal

Entre las principales desventajas se encuentran las siguientes:

- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad de la organización lineal, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a nuevas situaciones externas.

- La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrática, provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
- La organización lineal enfatiza y exagera la función de jefatura y de mando, suponiendo la existencia de jefes capaces de hacer todo y saberlo todo. Cada jefe posee el monopolio de las comunicaciones en su área. Cuando es bien dosificado, este monopolio puede ser un perfecto control para el manejo de los asuntos, pero también puede provocar congestión en los escritorios de los jefes, demora en la tramitación de las comunicaciones, o más aún, en el caso de ausencia del jefe, paralización de toda su área de actualización.
- La organización lineal impide la especialización. El jefe tiene que tomar conocimiento de todo. Asume todos los asuntos principales de su área como también los asuntos auxiliares o secundarios, enfrentándose a una multiplicidad de obligaciones que difícilmente le permitirán alguna oportunidad de especialización.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación, principalmente en los niveles altos de la organización.

Campo de Aplicación de la Organización Lineal

El campo de aplicación de la organización lineal es bastante limitado. Este tipo de organización fue muy definido por Fayol, quien veía en él la estructura ideal para las organizaciones de gran porte en su época.

La organización lineal es aplicable en los siguientes casos:

- Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos especialistas en tareas altamente técnicas;
- Cuando la organización está en las etapas iniciales de su historia;

- Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con raras alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación, ya que la estructura es estable y permanente;
- Cuando la organización tiene corta vida y la rapidez en la ejecución del trabajo se hace más importante que la calidad del trabajo.

3.5.2.2.-Organización Funcional

La organización funcional es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea. Es una organización en la que existen ciertas relaciones funcionales; es decir, entre los especialistas en sus respectivas esferas de actividad, y aquellos que tienen la responsabilidad directa de llevar a cabo las principales operaciones. Por ejemplo, el jefe de contabilidad tiene una responsabilidad funcional respecto al trabajo contable de todos los departamentos.

Recientemente los dirigentes de la industria notaron que a medida que el negocio crece y se desarrolla, la empresa entra en el campo de la competición y de la producción en masa; aumenta considerablemente la necesidad de contar con órganos altamente especializados, capaces de propiciar innovaciones rápidas y substanciales. Esa flexibilidad indispensable para la organización competitiva e innovadora es uno de los principales puntos débiles de la estructura lineal.

Características de la organización funcional

La organización funcional presenta las siguientes características:

- Autoridad funcional o dividida. Nada tiene de lineal o jerárquica o de mando. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, sin embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente en los asuntos de la especialidad de cada uno. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su

- **especialidad.** Eso representa la total negación del principio de la unidad de mando o supervisión única, tan importante para Fayol;
- **Líneas directas de comunicación:** las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización, son efectuadas directamente sin necesidad de intermediarios, este tipo de organización busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.
- **Descentralización de las decisiones :** las decisiones son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. Este tipo de organización se caracteriza por la descentralización de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación.
- **Énfasis en la especialización:** cada órgano o cargo contribuye con su especialidad para la organización. Las responsabilidades son delimitadas, de acuerdo con las especializaciones.

Ventajas de la Organización Funcional

Las principales ventajas de la organización funcional son:

- **Proporciona el máximo de especialización** a los diversos órganos o cargos de la organización. Obviamente, esto trae mayor eficiencia y profundidad en el desempeño de cada órgano o cargo, permitiéndole un desarrollo apreciable en su especialización;
- **Permite la mejor supervisión técnica posible,** pues cada órgano o cargo se reporta a "expertos" en su campo de especialización;
- **Desarrolla comunicaciones directas,** sin intermediarios;
- **Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución.**

Desventajas de la Organización Funcional

La organización funcional trae las siguientes desventajas:

- **Dispersión y consecuentemente pérdida de autoridad de mando.** Los cargos superiores tienen problemas para controlar el funcionamiento de los órganos o cargos inferiores.
- **Subordinación múltiple:** La organización funcional trae problemas en cuanto a la distribución de autoridad, trae igualmente problemas en cuanto a la limitación de las responsabilidades. Como cada subordinado se reporta funcionalmente a muchos superiores, cada cual es especialista en una determinada función y, como existen funciones que se sobreponen, hay siempre el peligro de que el subordinado busque la orientación del especialista menos indicado para el problema. No siempre los órganos o cargos saben exactamente a quién recurrir para resolver determinados asuntos o problemas. Esto lleva a la pérdida de tiempo y algunas confusiones imprevisibles;
- **Tendencia a la competencia entre los especialistas:** como los diversos órganos o cargos son especializados en determinadas actividades, su tendencia es a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque a los problemas que generalmente aparecen sólo en su área. Esto lleva a una pérdida de la visión de conjunto de la organización, y consecuentemente, a una tendencia a defender su punto de vista en detrimento de los puntos de vista de los otros especialistas.
- **Tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización.**
- **Confusión en cuanto a los objetivos:** como la subordinación se da ante varios especialistas al mismo tiempo, esto es, como la organización funcional exige la subordinación múltiple, no siempre el subordinado sabe exactamente a quién reportar un problema.

Campo de aplicación de la organización funcional

La utilización de la organización funcional debe ser restringida a los siguientes casos:

- Cuando la organización, por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien integrado, reportándose a un dirigente eficaz y orientado hacia objetivos comunes muy bien definidos y establecidos;
- Cuando en determinadas circunstancias, y sólo así, la organización delega, durante un cierto período, autoridad funcional a algún órgano especializado sobre los demás órganos, con el fin de implantar alguna rutina o procedimiento con el fin de evaluar y controlar alguna actividad.

3.5.2.3.-Organización Línea-"Staff"

El tipo de organización línea -staff es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional. Busca incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas. Algunos autores la denominan organización de tipo jerárquico -consultivo¹⁵. En la organización línea - staff, existe la característica de tipo lineal y de tipo funcional reunidas para proporcionar un tipo organizacional más completo y complejo.

En la organización línea - staff existen órganos de línea y de asesoría, mantenidos realmente entre sí. Los órganos de línea se caracterizan por la autoridad lineal y el principio escalar, mientras que los órganos de staff prestan asesoría y servicios especializados.

Existen dos criterios para distinguir cuáles son los órganos de línea y los de "staff":

- **Relación con los objetivos de la organización** : según este criterio, las actividades de línea están directa e íntimamente ligadas a los objetivos básicos de la organización o del órgano del cual hacen parte, mientras

¹⁵Michael J. Juclus y William E. Schlender *Introdução a Administração-Elementos de Ação Administrativa*, cit., pag., 223

que las actividades de staff están ligadas a ellas indirectamente. Un órgano de línea o de staff puede tener órganos subordinados de línea o de staff dependiendo del hecho de estar o no vinculados directamente a los objetivos del órgano superior.

- **Tipo de autoridad** : los órganos de línea tienen autoridad para decidir y ejecutar las actividades principales o vinculadas directamente a los objetivos de la organización (autoridad lineal). Los órganos de staff, por su lado, tienen autoridad de asesoría, de planeación y control; de consultoría y recomendación (autoridad funcional). Por lo tanto, el hombre de línea necesita del staff para poder desarrollar sus actividades, mientras que el hombre de staff necesita de la línea para poder aplicar sus ideas y planes. En la Organización Línea - "Staff" conviven órganos de línea y órganos de staff. Los órganos de línea son los responsables por el alcance de los objetivos básicos de la organización: son los que producen resultados para la organización. Los órganos de staff son los de apoyo y ayuda que asesoran los órganos de línea. Las principales funciones del "staff" son:¹⁶

- **Servicios**: actividades especializadas, realizadas y ejecutadas por el staff.
- **Consultoría y asesoría**
- **Monitoreo**: el staff generalmente se encarga del levantamiento de datos, elaboración de informes e investigaciones, seguimiento de procesos, etc.
- **Planeación y Control**: casi siempre las actividades de planeación y control están delegadas a los órganos de staff.

Las funciones de staff pueden existir en cualquier nivel de una organización del tipo línea - "staff", desde el nivel más alto hasta el nivel más bajo de la misma.

¹⁶David R. Hampton, *Administración Contemporánea*, Sao Paulo, Ed. Mc. Graw - Hill, p.p.238-239

Características de la organización línea-"staff"

La organización línea -"staff" presenta características mucho más complejas que otros tipos de organización, entre las cuales se destacan las siguientes:

- La principal característica de la organización línea -staff es la de poseer características lineales y características funcionales simultáneamente.
- Coexistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación.
- Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores).

Ventajas y Desventajas de la Organización Línea-"Staff"

Ventajas:

- Asegura asesoría especializada e innovadora, manteniendo el principio de autoridad única.
- Actividad conjunta y coordinada de los órganos de línea y los órganos de staff.

Desventajas

La organización línea-staff presenta algunas desventajas y limitaciones que no llegan a perjudicar las ventajas ofrecidas:

- Posibilidad de conflicto entre la asesoría y los demás órganos y viceversa.
- Dificultad en la obtención y mantenimiento del equilibrio dinámico entre línea y "staff".

3.5.2.4.-" STAFF "

Para completar el estudio de la organización formal, es importante ahondar en el concepto de " staff ".

La palabra **staff** significa literalmente bastón que se lleva en la mano para apoyarse. De aquí que la autoridad de staff originalmente significara autoridad utilizada para apoyar la autoridad de línea. Este concepto existe en la actualidad y es válido. En tanto que el funcionario de línea tiene autoridad directa sobre otros individuos y puede "ordenar" que las ideas sean utilizadas, una persona de staff por lo general debe " vender " sus ideas al personal de línea sobre la base de sus méritos.

En la mayoría de las empresas, el uso del staff puede nacer de la necesidad de ayuda en el manejo de los detalles, en la localización de los datos necesarios para las decisiones y la oferta de consejo sobre problemas administrativos específicos. La mayoría de las relaciones de la autoridad de staff son de gerente a gerente entre los niveles administrativos de una estructura organizacional. El destinatario administrativo de la autoridad de staff por lo general, recibe el nombre de ejecutivo o funcionario de staff.¹⁷

Las funciones del staff ayudan a las de línea a trabajar con mayor efectividad en el logro de los objetivos principales de una empresa. Es importante comprender y distinguir los conceptos de línea y de staff, tanto superiores como subordinados deben saber si actúan con capacidad de staff o de línea, ya que si se encuentran en una posición de staff, su trabajo es asesorar y no dirigir; sus superiores de línea deben tomar las decisiones y emitir instrucciones.

Autoridad del staff asesor

La autoridad del staff asesor, popularmente asociado con la palabra staff, proporciona consejo especializado a los gerentes de línea. Un gerente de staff asesor estudia los problemas, ofrece sugerencias y prepara planes para el uso y la ayuda del gerente de línea; el requisito es recomendar-asesorar, no sencillamente confirmar y sugerir sólo lo

¹⁷Terry & Franklin, op. cit. pag.,291

que el de línea desee escuchar. Por lo general, el trabajo del staff asesor puede aceptarse, modificarse o rechazarse por el gerente de línea.

El consejo es de poca utilidad a menos que se utilice. Para que el staff asesor sea bien utilizado, en ocasiones se **adopta el servicio obligatorio de staff**. Esta doctrina requiere que el gerente de línea escuche a los gerentes de staff, pero no necesariamente deben seguir los consejos que dan. El término **servicio obligatorio de staff** es infortunado, puesto que no es obligatorio el uso del servicio. Asimismo, un gerente de staff asesor debe hablar con los gerentes de línea que serán afectados por una recomendación propuesta, antes que el gerente de staff lo someta a su gerente de línea superior. Una recomendación que haya pasado por los gerentes afectados por ella, y que así lo indique el gerente de staff.¹⁸

El miembro del staff asesor que es reservado, formula las recomendaciones en secreto y no escucha a los gerentes de línea, puede encontrarse con una actitud suspicaz y siempre negativa por parte de otros hacia su trabajo. El trabajo del gerente de staff asesor es convencer, no decir; aconsejar, no buscar el consejo del superior sobre un problema. Y los gerentes de línea deben darse cuenta de que están recibiendo un consejo, no una orden. Lo que el gerente de línea desea es ayudar, no que lo humillen.

Con frecuencia se utiliza el papel del staff de personal por varios gerentes en toda la organización (esto es, gerentes de proyecto, aspirantes administrativos, o entrenadores). Sugerencias para los formatos de las entrevistas, evaluaciones del desempeño, planes especiales de bonos y prestaciones de la compañía son los temas típicos de las discusiones de asesoría en muchas empresas comerciales.

Los puestos staff y los negocios pequeños

Debido a que los departamentos staff representan un perfeccionamiento de la especialización que surge por la división del trabajo, la aparición de este tipo de departamentos por lo general es proporcional al tamaño de la empresa. No puede establecerse en términos generales de qué tamaño debe ser una empresa antes de que pueda beneficiarse de la reagrupación de ciertas actividades en departamentos

¹⁸Terry & Franklin, op. cit, pag.,294

staff. Sin embargo, la organización no necesita ser muy grande para sentir la necesidad de la ayuda especializada en asuntos como impuestos, gestiones ante el gobierno, políticas y procedimientos con respecto al personal, contabilidad, financiamiento, contratos y asuntos legales y aún sobre administración misma.

Aún sin la capacidad de contar con departamentos staff amplios, los negocios pequeños pueden beneficiarse de su ayuda en muchas formas. Realmente, en el medio ambiente económico, social y político actual, es tan grande el precio de los errores en asuntos como determinación de costos e impuestos, mantenimiento o relaciones laborales, cumplimiento de reglamentos del medio ambiente y planeación y control, que los negocios pequeños no pueden darse el lujo de prescindir de la mejor asesoría posible.

La asesoría staff es mucho más importante para los negocios, el gobierno y otras empresas cuando los gerentes operativos descubren que la toma de decisiones requiere profundos conocimientos en áreas económicas, técnicas, políticas, legales y sociales. Más aún, puede ser necesario dar alguna autoridad funcional a especialistas para que tomen decisiones en lugar de sus jefes, en muchos casos en los que requieren conocimientos muy especializados.

Otra ventaja notable de las relaciones staff es que este tipo de especialistas pueden permitirse el tiempo de pensar, recolectar datos y analizarlos cuando sus superiores, ocupados en la administración de las operaciones, no pueden hacerlo. Son raros los administradores operativos, en especial de niveles superiores, que tienen el tiempo o que se toman el tiempo de llevar a cabo estas actividades que un asistente staff puede realizar en forma eficaz.

3.6.-Organización Informal

En ocasiones la organización formal es lenta en responder a las fuerzas externas, así como a los cambios tecnológicos, y es entonces cuando se desarrollan relaciones informales para manejar estos nuevos problemas.

Chester Barnard consideraba como organización informal a cualquier actividad de grupo que no tiene objetivos explícitos, aunque eventualmente pueda contribuir al logro de fines comunes.

Es la que espontáneamente establecen los empleados, operarios o gerentes reuniéndose por afinidades, ideologías, simpatías, posiciones favorables o desfavorables a las jerarquías superiores, ideales, costumbres. No hay que pensar que esta clase de organización es necesariamente opositora o negativa.

Es factible y ético aprovechar a la organización informal para asegurarse de que el contenido de un mensaje "formal" llegue a todos los ámbitos de la organización.

Muchas veces este tipo de organización es más rápida y efectiva para ello, aunque el mensaje formal debe ser transmitido por el canal correspondiente. Existen varios tipos de organizaciones informales, dependiendo en gran parte de sus propósitos, los sociólogos las han clasificado de la siguiente manera:

- **Grupos de amigos íntimos**
- **Camarillas**
- **y Subcamarillas.**

Es muy importante saber que estos grupos informales se van organizando naturalmente por medio de adhesiones espontáneas de individuos con los que ellos se identifican.

Cuando se ha identificado a los líderes de los grupos informales y se ha logrado su cooperación, organizar y dirigir se hace más fácil.

3.6.1.-Orígenes de la Organización Informal

Existen cuatro factores que condicionan la aparición de los llamados grupos informales.¹⁹

¹⁹ Robert Dubin, *Relações Humanas na Administração*, San Paulo, Ed. Atlas, 1968.

- **Los "Intereses comunes"** , que se desarrollan en cierto número de personas y que a través de ellos pasan a ser compartidos más íntimamente. Como las personas pasan juntos la mayor parte de su tiempo en los locales de trabajo, es muy común que se identifiquen intereses afines en cuanto asuntos de política, deportes, acontecimientos públicos, actividades, etc. En el proceso diario de trabajo, existe una prolongada interacción que pasa a identificar las aspiraciones, esperanzas y deseos más o menos comunes entre las personas y que van a forjar el esquema de la organización informal. Los intereses comunes aglutinan a las personas.

- **La interacción provocada por la propia organización formal.** El cargo que cada persona ocupa en la empresa exige una serie de contactos y de relaciones formales con otras personas con el fin de que las responsabilidades sean debidamente cumplidas. Sin embargo, la interrelación consecuente de las propias funciones del cargo generalmente se prolonga y se amplía más allá de los momentos de trabajo, propiciando la formación de contactos informales. Así, las relaciones establecidas por la organización formal dan margen a una vida grupal intensa que se realiza fuera de ella.

- **La fluctuación del personal dentro de la empresa provoca normalmente la alteración de los grupos sociales informales.** El movimiento horizontal y el vertical del personal, las transferencias, etc. causan también cambios en la estructura informal, pues las interacciones se alteran y con ellas los vínculos humanos. Los nuevos elementos son debidamente inducidos e integrados por los más antiguos en el sentido de adaptarlos y someterlos a los patrones establecidos por el grupo. Ese proceso de inducción de los nuevos elementos es una consecuencia de la afirmación de los valores y patrones determinados por el grupo y de las relaciones entre ellos existentes que tienden al fortalecimiento de la organización informal.

- **Los períodos de descanso o sea, los llamados "tiempos libres"** Permiten una intensa interacción entre las personas, posibilitando un establecimiento y fortalecimiento de los vínculos sociales entre el

- **personal.** Los períodos de descanso o tiempos libres son los intervalos en los que el individuo no trabaja, pero durante los cuales permanece alrededor de su área de trabajo en contacto con otras personas.

Capítulo 4

Manuales que utilizan las Empresas

4.1.-Concepto de Manual

El cumplimiento cabal del objetivo de cualquier estructura orgánica requiere de varias acciones que integran su propio existir, tales como estructurar, coordinar, controlar, etc.

Todos estos actos deben ser comunicados al momento de su concepción, durante su desarrollo y al punto de su consumación para que su realización sea plena y útil.

La empresa moderna en lo individual, especialmente la empresa con fines económicos, ha desarrollado y/o perfeccionado técnicas que en ocasiones han rebasado luego sus propios límites para convertirse en técnicas aplicables a escala social, situación que también ocurre en sentido inverso.

El desarrollo acelerado y en cierto modo asombroso de la técnica de la comunicación, no ha producido un medio mejor que el manual, en la suma total de sus características para comunicar la forma estructural adquirida por la propia empresa, los planteamientos de sus políticas de operación y la descripción de los procedimientos a seguir.

George R. Terry nos dice que: "Manual es una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, los reglamentos bajo los cuales tendrá que trabajar y las políticas y prácticas de la empresa".

Concepto Propio : Un manual es un documento que contiene en forma ordenada y sistemática; información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos que se consideran necesarios para la mejor ejecución de un trabajo, por lo que se consideran una herramienta para alcanzar los objetivos fijados por la organización.

4.2.-Clasificación de los Manuales

En las ciencias sociales es difícil hablar de uniformidades o estandarizaciones con el rigor con que ocurren en las ciencias exactas, más bien es la mayor o menor incidencia de algunos fenómenos lo que da origen a reglas y excepciones.

Con respecto a la amplia variedad de manuales conocidos, es posible y conveniente agruparlos en la siguiente clasificación:

- Manuales de Historia de la empresa,
- Manuales de Organización 
 - Manuales Generales de Organización
 - Manuales de Área o específicas
- Manuales de Políticas;
- Manuales de Procedimientos y
- Manuales de Bienvenida.

Como el presente trabajo está dedicado a los manuales de Organización y de éste se hablará más adelante, ahora se mencionarán brevemente los demás.

Manuales de Políticas

Las políticas de una empresa, definidas bien sea como actitudes de la dirección acerca del modo en que deben conducirse las operaciones bajo su jurisdicción, bien como la forma de conducir un negocio hacia un fin determinado o, simplemente como la directriz que conduce hacia el objetivo establecido, tienen que ser del conocimiento pleno de todo individuo que en la empresa se vea enfrentado a la necesidad de tomar decisiones, cualesquiera que éstas sean, para que tales decisiones estén acordes con las políticas que deben servirles de marco y guía. Y el medio idóneo para un acceso fácil a la política aplicable en cada caso, es el manual de políticas. Manual en que las políticas escritas deben figurar debidamente clasificadas y ordenadas por funciones, adicionadas de una interpretación adecuada que aclare las posibles dudas que puedan surgir con respecto a su aplicación en la práctica y, además, el señalamiento de cursos de acción a seguir para los casos de excepción más frecuentes.

Siendo los anteriores los requisitos mínimos en cuanto al contenido del Manual de Políticas.

Manuales de Procedimientos.

Estará integrado por la recopilación de las instrucciones emitidas con el fin de uniformar los métodos a seguir en el desarrollo de las tareas individuales, y cuya repetición conduce al logro del objetivo fundamental de la empresa.

Generalmente un procedimiento o instructivo escrito se justifica cuando una rutina de trabajo es llevada a cabo por varias personas, en etapas sucesivas, y la labor mal desempeñada por una de ellas puede afectar negativamente y en forma irremediable, el resultado último. Y es en todo caso indispensable, cuando el trabajo a efectuar es particularmente importante y existe una amplia selección de alternativas por las que el actuante (trabajador o empleado), puede optar.

Como cada día es más acentuada la tendencia a desechar en la redacción de procedimientos el uso de prosa, sea literaria o coloquial, para ser sustituida por el lenguaje gráfico cuyo origen y desarrollo ocurrió en las áreas de la Ingeniería Industrial y en la Investigación de Operaciones, esto ha acarreado como consecuencia positiva una reducción en el tamaño de los manuales de procedimientos, junto con una mayor facilidad para su actualización, pero al mismo tiempo ha tenido el efecto de generar instrucciones para cuya comprensión es preciso un cierto grado de preparación o entrenamiento previo.

Aún así, se puede afirmar que casi en cualquier empresa, por pequeña que sea, pueden no existir por escrito ni organización formal ni políticas de operación, pero siempre se encontrarán algunos instructivos escritos, aunque revistan una forma rudimentaria.

Manuales de Bienvenida

Se puede disponer en las empresas de una recopilación de información a la que se le da el nombre de Manual de Bienvenida.

Su contenido incluye un mensaje para hacer sentir a la persona recién contratada que, al integrarse a la empresa constituye un miembro importante para la organización, agregándose también breves datos históricos de la empresa en los que se destacan sus logros más importantes.

Se incluye información acerca de los planes de beneficios instituidos, así como los lineamientos fundamentales del comportamiento que deberá observar el recién llegado.

Este manual que se integra básicamente con extractos de algunas políticas y de algunos procedimientos llamados también reglamentos, tomados de sus respectivos manuales, tiene la doble ventaja de ahorrar tiempo al Departamento de Personal por un lado y por el otro dar al personal la seguridad con respecto a instrucciones o información que quizá no haya podido captar debidamente de la simple expresión verbal del funcionario que lo contrató.

4.3.-Ventajas y Desventajas de los Manuales

Ventajas

Siendo varias las posibilidades de beneficio del uso de manuales, conviene destacar en lugar prominente que son los manuales el medio de comunicación más eficiente, hasta ahora, con que cuentan las empresas para difundir de manera práctica los aspectos comentados anteriormente, o sean su organización, sus políticas, sus procedimientos y la recepción al nuevo empleado.

Tal difusión, reditúa un mayor conocimiento de la empresa en general, tanto a sus integrantes como a terceros interesados y el corolario será, por tanto, un marcado esfuerzo colectivo por hacer mejor a la empresa en todos sentidos.

En un distinto plano, lo escrito y difundido tiene posibilidades de enfoques variados hasta el límite señalado por el número de individuos que pretendan tal interpretación; pero imposibilita el que una persona pueda, razonablemente, sostener posiciones distintas con respecto a un mismo asunto.

O dicho de manera más objetiva, una política, la responsabilidad asignada, o una rutina de trabajo que conste por escrito, no pueden estar siendo cambiadas de sentido o interpretación por el capricho de un ejecutivo o la negligencia del obligado a observarias.

Asimismo, los manuales protegen a la empresa de los sorpresivos cambios de tendencias, de métodos o de estructuras, derivadas de la simple contingencia que representa la sustitución de un alto ejecutivo o un modesto supervisor, y cuyos efectos son siempre poco positivos, cuando menos en el ánimo del personal.

Desventajas

Por lo que hace al lado negativo de los manuales, ciertamente debe admitirse que en general las desventajas en que se apoyan sus opositores se derivan de factores subjetivos, tales como sentimiento de limitación a la iniciativa, actitudes de rechazo a la falta de flexibilidad, o lo que es más pernicioso aún; el que se juzgue a los manuales como letra muerta debido a la inexistencia de una persona con la autoridad suficiente para hacerlos observar.

Una considerable desventaja representa también el hecho de que los manuales sean redactados por especialistas ajenos a la empresa y cuyo conocimiento de la misma es puramente objetivo y técnico.

Y para concluir, un manual que constantemente permanezca alejado de la realidad en el tiempo, es decir obsoleto, resulta ser un instrumento inútil de administración.

De hecho, los manuales representan un medio de comunicación entre los integrantes de la organización. Los cambios en las técnicas administrativas, la dinámica de la organización, menos oportunidades, etc. aumentan la necesidad y modifican el papel que desempeñan los manuales, por ello el trabajo de elaboración e integración de tales documentos deben manifestar la actitud de la dirección de mantener informado al personal de las directrices y decisiones respecto a la marcha de la propia organización.

4.4.-El Manual de Organización

Como el vehículo más adecuado para comunicar la forma adquirida por cualquier estructura orgánica, al Manual de Organización debe considerársele como un objetivo intermedio del proceso administrativo.

Lo cual significa que el período de planeación de una organización prevista, culmina al materializarse en el desarrollo y edición del Manual de Organización.

Por supuesto, tal meta no es la única ni quizá la más importante de la fase de organización; pero es indispensable su logro para que ésta pueda considerarse consumada y se proceda a dar el paso que conduzca a la siguiente etapa en el proceso de la administración.

Una vez mencionados algunos de los diversos tipos de manuales que existen, procederé a definir el significado de un manual de organización, tomando en consideración las definiciones que han realizado algunos estudiosos de la materia.

Duhalt Krauss: define al Manual de Organización como la exposición con detalle de la estructura de una institución que señalan los puestos y la relación que existe entre ellos, además explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las dependencias de la institución.

C.L. Littefeld. En su libro Organización de Oficinas, nos dice que los manuales se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de Organización.

Considerando las definiciones anteriores el Manual de Organización se puede definir: "Como un documento que contiene información sobre la estructura de la organización, así como las funciones que se van a desarrollar en las dependencias que integran la misma, los límites de autoridad y responsabilidad y los objetivos a seguir".

El manual preparado adecuadamente, ofrece completa información sobre los asuntos correspondientes a cada puesto, y permite conocer y entender mejor los

requisitos, las limitaciones y las relaciones entre unos y otros elementos del mismo puesto y con los demás de la empresa.

4.5.-Clasificación de los Manuales de Organización

Los manuales de organización generalmente se dividen en dos tipos:

- **Manuales Generales de Organización.** Contienen antecedentes de la misma, sus bases legales, los objetivos de la organización, los objetivos de las dependencias, el organigrama general, la ubicación gráfica de cada una de sus dependencias en el organigrama general y las funciones de cada dependencia.
- **Los Manuales de Área o Específicos.** Contienen objetivos de la organización, ubicación gráfica en el organigrama general, organigrama integrar en algunos casos, descripción de puestos y funciones generales de la organización.

4.6.-Información que debe contener

Si se acepta que tanto las políticas de operación como los procedimientos deben estar integrados en manuales específicos que los agrupen, el Manual de Organización estará formado básicamente por el organigrama y los análisis de cada uno de los puestos que en él se establecen, ingredientes indispensables para entender la organización en su perspectiva general y en su detalle.

Podrá incluirse además información que de alguna manera tiene influencia sobre la forma de organización en su totalidad.

Información en la que se comunican los objetivos generales de la empresa o bien, explicaciones tendientes a ilustrar al personal acerca de las relaciones interdepartamentales y sus correspondientes reglas de coordinación, serán algunos de los temas que el Manual de Organización puede incluir como material suplementario al organigrama y a los análisis de puestos.

Para la elaboración de un Manual de Organización pueden existir diferentes criterios en los lineamientos que se deben seguir, a continuación se darán los más importantes y que comúnmente se siguen en las organizaciones:

- **Contenido**
- **Identificación**
- **Índice**
- **Introducción**
- **Objetivo**
- **Organigramas**
- **Funciones**
- **Análisis y Descripción de Puestos.**

Pero cabe señalar que en el sector público también existen diferentes criterios en los lineamientos que se deben seguir, a continuación se enlistan los más importantes:

- **Póliza de Identificación**
- **Índice**
- **Introducción**
- **Antecedentes Históricos**
- **Marco Jurídico**
- **Atribuciones**
- **Organigrama y Descripción de Áreas (estructura básica)**
- **Organigrama Específico y Descripción de Áreas, hasta el nivel que establezca la dependencia.**

Contenido

El contenido deberá llevar:

- **una identificación**
- **un índice**
- **una introducción**

- los objetivos
- los organigramas
- las funciones
- y en algunos casos los puestos

Identificación o Póliza de Identificación

Todo Manual Administrativo de Organización deberá indicar los siguientes datos :

- Nombre de la institución
- Nombre de la dependencia específica que corresponda (si es el caso) MANUAL DE ÁREA.
- Lugar y fecha de elaboración.

Índice

Deberá incluirse una relación de los capítulos o parte que integran el manual.

Introducción

El objeto de incluir dentro del Manual de Organización la introducción, es explicar al lector del manual lo que es el documento y los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través del mismo, así como la fecha a partir de la cual tendrá vigencia y la autorización del mismo.

Objetivo

Todo Manual deberá incluir el objetivo de la organización sujeta a estudio con la finalidad de definir su razón de ser; entendiéndose esto como, qué función deberá cumplir, para qué deberá cumplirla y a través de qué la realizará .

Organigramas

Los comentarios relativos al organigrama están contenidos en el Capítulo V.

Funciones

Este aspecto nos permitirá conocer con detalles todas aquellas actividades que se deberán realizar en determinada organización, considerando la estructura actual.

Antecedentes Históricos

- Se deberá describir la evolución organizacional del área desde su origen, indicando la información sobresaliente sobre las transformaciones orgánicas, hasta llegar a la estructura actual.
- Se indicarán las disposiciones jurídico-administrativas que hayan dado origen y/o modificado la estructura.
- Se deberá incluir una síntesis de las atribuciones y funciones principales de los órganos o estructuras anteriores, en su caso.

Análisis y Descripción de Puestos

Los manuales de Organización de área deberán contener los puestos existentes, las funciones a realizar para cada puesto, los requerimientos del puesto, etc, con el fin de conocer y dividir las funciones equitativamente para la consecución de las metas fijadas por la organización.

La estructura de un organismo cualquiera, tal como la presenta el organigrama, ofrece la visión panorámica pero instantánea del mismo. Para que esa instantánea se transforme en dinámica, hace falta el guión que imprima el movimiento al que los actores de futura contratación deberán someterse.

El análisis y la valuación de un puesto vienen entonces a convertirse en el guión individualizado, para cada unidad de trabajo que fue previamente establecida y comunicada en la carta de organización. O dicho de otra manera, en el organigrama se indican simplemente los puestos que deben existir, mientras que en el análisis y valuación de cada puesto se precisa lo que en tal puesto debe hacerse y los requerimientos para hacerlo bien, así como la importancia que representa para la administración de la empresa.

Por tanto, es necesario que, observando el orden y el agrupamiento de puestos conforme aparecen en el organigrama, cada uno se analice cuidando que en dicho proceso se precisen tanto la DESCRIPCIÓN como la ESPECIFICACIÓN del puesto, para lo cual es conveniente que ambos temas se subdividan como se indica a continuación:

A.-DESCRIPCIÓN

- Encabezado, o Título
- Descripción genérica o de funciones básicas,
- Descripción específica.

B.-ESPECIFICACIÓN

- Conocimientos,
- Experiencia,
- Habilidad,
- Autoridad,
- Responsabilidad y
- Otras características personales.

Para que la DESCRIPCIÓN de un puesto sea lógica e ilustrativa, en el encabezado deberán figurar tanto el título o identificación como su posición jerárquica.

El título o identificación del puesto consistirá en el nombre específico asignado a tal puesto en el organigrama, tratando siempre de que ese título sea lo más conciso posible, pero lo suficientemente explícito para que permita su rápida localización en la gráfica de organización y la fácil comprensión de la actividad que en él habrá de desarrollarse.

Se buscará una cierta consistencia y uniformidad en las denominaciones que se empleen para designar títulos que puedan ser comunes a varios puestos, y que se distingan entre sí sólo por la función que realicen. Por ejemplo, a todos los puestos de un nivel dado debe corresponderles el título de Gerente de , o de Jefe de , procurando que ese mismo título no se utilice en otro nivel cualquiera.

Para indicar la posición jerárquica del puesto que se analiza, se señalará la ubicación del mismo, estableciendo como punto de referencia el título del puesto al que debe reportarse, así como los nombres de los puestos bajo sus órdenes inmediatas, indicando si esos puestos reportan en forma lineal o con carácter de "staff".

Así también se especificarán los otros contactos permanentes que sean característicos del puesto, aclarando debidamente que tales contactos son derivados de fuente distinta o la autoridad que compete al puesto.

La descripción genérica o de las funciones básicas es un capítulo de suma importancia en el análisis, y para su correcta fijación, el organizador deberá tener una alta capacidad de síntesis, cosa que aparenta ser la antítesis de su actividad de analista.

Pero esto es imprescindible, ya que la enunciación de la misión o de las funciones básicas del puesto, deberá ser breve en su extensión y lo más amplia posible en su significado, de manera tal que abarque absolutamente toda actividad que pudiera competir al futuro ocupante del puesto que se describe.

Debe, por tanto, ponerse extremo cuidado en la relación del objetivo básico de cada puesto, ya que ese objetivo tendrá que convertirse en una especie de divisa, lema o slogan para el titular de esa posición, a efecto de que, imbuido de su espíritu, se transforme en parte integral de la empresa y no en un mero injerto de ella.

Preferentemente se enunciarán las funciones básicas atendiendo a un orden funcional, con una clasificación fácil de memorizar.

Lo que de manera general se ha enunciado como funciones básicas, deberá ser desglosado a continuación en una descripción específica de actividades, en la que siguiendo un orden cronológico, se detallen las obligaciones principales, sirviendo

como norma para su inclusión bien la importancia relativa, o bien la cantidad de tiempo que haya que dedicarles.

La exposición comentada de las actividades a realizar, constituye por sí misma la guía para la asignación de las responsabilidades inherentes al puesto y cuyo cabal cumplimiento, por parte del titular, conducirá a la realización plena y satisfactoria de la misión para la que el puesto fue creado.

El señalamiento de las funciones específicas de un puesto se convierte así en la parte medular del análisis de puestos; primero porque conduce en forma directa a la correcta dosificación de la autoridad que a ese puesto deberá otorgársele y, segundo, porque en el proceso de su redacción habrán de destacarse de manera más nítida aún, que al elaborar la gráfica de la organización, todas las posibles duplicidades, invasiones o vacíos de responsabilidad y, consecuentemente de la autoridad correlativa.

En el capítulo correspondiente a la **ESPECIFICACIÓN Y VALUACIÓN DEL PUESTO**, habrán de señalarse los factores o características concretas que tendrá que reunir el posible ocupante del puesto que se analiza. Tales características consistirán en una descripción de los factores físicos, la preparación formal, las experiencias y las actitudes que se estiman indispensables para que el puesto descrito sea desempeñado en forma eficiente.

Es conveniente que las especificaciones del puesto se establezcan de modo concreto, ofreciendo alternativas y opciones limitadas para que la selección sea estricta, y preferentemente, deben clasificarse en orden numérico y en forma de lista de comprobación, lo cual facilitará la labor del departamento o personal responsable de la contratación.

El factor conocimientos, por ejemplo, se refiere a la preparación formal o sus equivalencias, que incluye a su vez tanto los estudios académicos como el nivel de cultura general requerido para el puesto, así como la experiencia.

La experiencia, por su parte, consistirá en la suma de conocimientos probados en el campo de la práctica, y el exigirla o no para un puesto determinado, dependerá de la

política general que al respecto sustente la empresa. Lo que se explica suponiendo que hay dos tipos básicos de políticas para el caso. Una en la que la empresa quiere aprovechar las experiencias del personal que trabajó para la competencia, por ejemplo, y otra en la que se opta por dar preparación específica a su personal, prefiriendo entonces a personal sin antecedentes de trabajo.

Por habilidad requerida habrá de entenderse una serie de cualidades, innatas o adquiridas, pero que generalmente no son enseñadas de manera específica. Entre ellas pueden contarse por ejemplo; la facilidad para hacer cálculos numéricos, la destreza manual, una gran capacidad para captar o transmitir instrucciones, etc.

En estrecho contacto con las funciones del puesto detalladas en la descripción específica, se asignarán la autoridad a ejercer y las responsabilidades a asumir.

La asignación de autoridad consistirá en establecer una correspondencia equilibrada con todas y cada una de las responsabilidades inherentes al puesto, de forma tal que no exista responsabilidad sin autoridad y viceversa.

La autoridad que se delegue en cada grado, deberá precisarse en cuanto a forma, límites y tipo.

Siendo las diversas formas de autoridad aquellas que se refieren a si ésta se ejercerá por departamentos, por funciones, por niveles, por materias, etc.

Los límites de autoridad delegada se establecerán usando simultáneamente, criterios cualitativos y cuantitativos siempre que ello sea posible.

Significando lo anterior que el alcance de la autoridad asignada se delimitará en cuanto a su naturaleza, pudiendo ser: por un tiempo dado, referida a una o varias funciones, absoluta o restringida en una área específica.

Así por ejemplo, para el responsable de mantener en buenas condiciones de uso el equipo de transporte de la empresa, los límites de la autoridad que detente señalarán a que tipo de equipo está autorizado para ordenar, se le realice mantenimiento preventivo y hasta qué importe de reparación por vehículo puede autorizar en un período dado.

O bien, al Gerente de Mercadotecnia se le otorgará la autoridad para aprobar una campaña de publicidad hasta por una cifra x, cuando ocurra una ausencia de Director Comercial por un lapso mayor de x días.

Por tipo de autoridad debemos entender la delimitación que precisa si tal autoridad es: formal, técnica u operativa.

Siendo **autoridad formal** la otorgada para ejercerse individual o conjuntamente, pero de manera directa sobre personas; **autoridad técnica** la ejercida por líneas de asesoría, y **autoridad operativa** la que se manifiesta sobre actos o decisiones de lo que se va a hacer, sin considerar a personas en lo particular.

La responsabilidad de cada puesto se fijará, como ya se explicó antes, en concordancia con la autoridad asignada y servirán como marco de referencia los resultados que de la actuación del ocupante del puesto se esperan obtener. Si se trata de fijar la responsabilidad del jefe de compras, se indicará por ejemplo, que es responsable de lograr abastecimientos de materias primas a precios estables, durante periodos razonables que también deben precisarse.

Y por último, se enlistarán otras características personales que deberá satisfacer el ocupante del puesto, tales como edad, sexo, nacionalidad, nivel socioeconómico, personalidad, etc.

4.7.-Otros Contenidos del Manual de Organización

Complementando la información contenida en el organigrama y en la descripción de puestos, el Manual de Organización puede ser adicionado de algún material que, conservando su característica de suplementario, ayude a un fácil y rápido conocimiento de la estructuración adoptada por el organismo de que se trata.

Incluir en el manual destacados datos históricos de la empresa, permite al personal, por ejemplo, la comprensión del por qué de ciertas políticas o normas que están basadas más en la tradición que en un concepto actual de administración.

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

Algunas empresas tienen especial interés en imbuir en su personal una especie de credo en el que enfatizan los objetivos sociales a lograr, credo que puede formar parte también, del Manual de Organización.

También pueden figurar temas tales como principios de organización aplicados a la empresa, técnicas de delegación de autoridad, métodos para medir y mejorar la eficiencia, situaciones en las que se requerirá la creación de comités temporales para actividades específicas y otros asuntos similares.

4.8.-Presentación del Manual de Organización

Las características del Manual de Organización pueden separarse en dos grupos definidos. Uno correspondiente al estilo en que está redactado su contenido, y otro que se refiere propiamente a su formato y al arreglo del mismo contenido.

En cuanto al estilo, deberá reunir los requisitos que son necesarios a toda comunicación escrita cuyo objetivo sea principalmente didáctico; en contraposición con la comunicación de contenido artístico.

Por tanto, la redacción será clara, sencilla, concisa y precisa de forma que se evite el uso de expresiones ambiguas, vagas o confusas, prefiriendo el lenguaje correcto pero accesible a todos los usuarios del manual, sobre la utilización de expresiones rebuscadas o que contengan más palabras de las estrictamente necesarias para su debida comprensión.

En ocasiones es aconsejable echar mano de tecnicismos, de barbarismos y hasta de giros de cierto argot que suelen desarrollarse en determinados campos de los negocios, porque tal lenguaje es usualmente del dominio común del personal de una empresa y es, por lo mismo, más inteligible, gráfico y condensado que una descripción con ejemplos y referencias.

Es útil emplear párrafos cortos enumerados con el sistema decimal, lo cual posibilita citar sólo sus números para hacer referencias a ellos y evitar las repeticiones.

Las características de formato del Manual, estarán supeditadas naturalmente, a los medios disponibles y podrán variar desde la cubierta impresa especialmente, ostentando el logotipo de la empresa y el nombre del tenedor, hasta la modesta carpeta de argollas con etiqueta engomada en su exterior, pero no es recomendable ir más allá en cuanto a economías.

El Manual de Organización debe tener un contenido substancial y debe así mismo mostrar, por su simple presentación, que es importante. Lo aconsejable es, por tanto, que se empleen cubiertas con mecanismo que faciliten la sustitución de las hojas, pero que eviten que se desprendan y se maltraten o extravíen.

Es usual, por económico, el empleo de hojas tamaño carta, reproducidas en forma mimeográfica y perforadas, así como la utilización de separadores y guías de colores, que permitan un fácil acceso a la información buscada.

Toda hoja que forme parte del Manual deberá llevar impreso un cuadro de referencias en que aparezca el nombre del manual al que pertenece, para evitar confusiones con otros manuales del mismo formato que se tengan en uso en la empresa. También aparecerá el número de orden de la hoja, cantidad total de hojas que integran el manual, la fecha original de emisión de esa hoja, así como la fecha de la modificación más reciente.

Es costumbre que los ejemplares del Manual estén numerados y se mantenga un control que permita saber en poder de quién se encuentran.

Cuando ocurren modificaciones, se suele pedir que los tenedores de manuales devuelvan al responsable de la organización el material sustituido, para que éste tenga la certeza de que los manuales en uso están todos al día.

El arreglo del material que forma el Manual puede variar en las distintas empresas; pero un arreglo conveniente es aquél que consta de las siguientes partes o secciones:

- Cubierta
- Carta de presentación o introducción
- Índice del contenido
- Índice de modificaciones

- Organigrama general
- Análisis y valuaciones de puestos
- Información suplementaria.

Como ya se señaló antes, la cubierta a usar debe ser lo mejor de que pueda disponerse dentro de las circunstancias.

La carta de presentación o introducción habrá de ser una breve comunicación firmada por el más alto ejecutivo de la empresa, con lo cual se oficializa el contenido del Manual.

Al presentar el Manual como la expresión de la organización formal, se piden a la vez sugerencias u observaciones para mejorar su contenido y se recomienda la acción inmediata a los tenedores, para solicitar la aclaración de cualquier punto dudoso.

El índice del contenido general se elaborará de manera que permita la agrupación del material por funciones, y dentro de éstas, en la secuencia en que los puestos aparecen en la gráfica de organización.

El índice de modificaciones consistirá en un registro cronológico de todos los cambios que se hayan hecho al contenido del Manual. Frente a cada fecha de modificación aparecerán los números de orden de las hojas modificadas, con lo cual se logra la conexión con los datos que aparecen en el cuadro de referencias de cada hoja del Manual, como ya se comentó.

Se procurará presentar el organigrama general en papel de tamaño estándar, pero en caso de que ello no sea posible, habrá de utilizarse entonces papel de doble tamaño que el normal como máximo. Y en casos extremos, se seccionará en varias hojas de tamaño normal debidamente conectadas, mejor que usar las imprácticas "sábanas" o papeles demasiado grandes.

Las hojas que contengan los análisis de puestos, se agruparán de acuerdo con la distribución que aparece en el organigrama, tal como se señala antes al comentar lo relativo al índice de contenido.

Y al final se incluirá, en un solo capítulo, la información suplementaria, teniendo presente que es eso: material suplementario. Lo cual significa que se debe evitar a toda costa que tal material sea voluminoso.

En general, es aconsejable que la distribución del material impreso en cada hoja no deje mucho espacio en blanco, porque esto redundaría en un menor volumen físico del Manual, con lo cual se logra una mejor predisposición para recurrir a su consulta frecuente.

4.9.-Elaboración del Manual de Organización

La elaboración de los manuales se debe llevar a cabo con la participación de las áreas a quienes correspondan dichos documentos y con la asesoría y participación directa de las personas encargadas de la Organización Interna.

- **Recolección de Información**
- **Procesamiento o Análisis de la Información**
- **Integración y Ajuste**

Recolección de información:

Con el objeto de tener acceso a la información necesaria para la elaboración del Manual, en primera instancia se recolectará información a través de investigación técnica en algunos libros, revistas, etc., que nos puedan servir como guía de conocimiento de algunas funciones y objetivos que persiguen las áreas sujetas a estudio y de su ubicación jerárquica, así mismo nos proporciona un marco teórico relacionado con el manual por elaborar, mediante entrevistas personales con algunos conocedores de la materia de estudio. Una vez que se ha realizado esta investigación, se procederá a notificar a la organización o área sujeta a estudio, la necesidad de contar con su cooperación y apoyo para la elaboración del Manual que se considera una parte vital para la elaboración del mismo, (es decir que contar con el apoyo de las áreas y de su aceptación, se podrá lograr de una manera más óptima el objetivo del Manual que es el de orientar y coadyuvar a las áreas que integran la organización en

la relación de sus funciones, así como delimitar la autoridad y responsabilidad para la consecución del logro de los objetivos que tienen fijados).

Hecho lo anterior y contando con el apoyo de las áreas y/o área de estudio, se procederá a la recolección de información mediante entrevistas personales con los encargados de las mismas, e investigación documental tratando de conocer las leyes, reglamentos, acuerdos, circulares, manuales, etc. que tengan relación con el Manual que se pretende elaborar.

Las entrevistas personales se harán con todos los que directamente intervienen en las funciones de una determinada área y/o áreas y así también, con el titular de la misma, de tal forma que se obtenga un panorama general de la actividad que tiene a su cargo dicha área. Si se considera necesario, se elaborarán formularios en los cuales se registrará la información de manera que sea más ágil su recolección y procesamiento.

Procesamiento o análisis de la información

Una vez que la información ha sido recolectada se iniciará la etapa de procesamiento, esto es el ordenamiento de la misma, a efecto de integrarla de acuerdo con la estructura del Manual.

Hecho lo anterior, se hará un análisis profundo de la información, con el objeto de concretar la misma, de tal manera que se obtenga la estructura y funciones óptimas.

Integración y ajuste.-

Posterior al análisis de la información recopilada, se integrará el Manual, tal y como se menciona en el punto de "Contenido". El documento una vez integrado será puesto a la consideración de todos y cada uno de los involucrados y en reuniones de trabajo se analizará en su totalidad, de tal manera que se realicen si es el caso, los ajustes finales al mismo y se apruebe por parte de la dependencia.

4.10.-Autorización y Edición de un Manual

Una vez aprobado el Manual por parte de la organización sujeta, a estudio será sometida a la consideración de la autoridad inmediata superior respectiva, a efecto de conocer sus comentarios al respecto y posteriormente, será el Director General y/o Autoridad Superior quien dé la autorización final, firmando en la Introducción del mismo a efecto de darle validez y observancia.

Una vez autorizado el Manual por la autoridad superior, se procederá a su envío al Departamento de Publicaciones, ya sea interno o externo para que éste se encargue de imprimirlo, encuadernarlo, etc.

4.11.-Implementación

- **Distribución** : los Manuales, una vez terminada su edición serán entregados a los titulares de las dependencias interesadas y además a todos aquellos que en forma indirecta sean afectados.
- **Adiestramiento**: resulta de gran importancia que las personas directamente involucradas en el uso de los Manuales conozcan con lujo de detalles su contenido, para esto deberán realizarse pláticas de difusión y de instrucción en relación con la estructura y funciones señaladas en el mismo.

Etapas para la Implementación de un Manual

- Inicio
- Una vez recibido el proyecto debidamente autorizado, elabora el programa necesario para su implantación y determina el método adecuado a utilizar.
- Procede a la reproducción del proyecto y a la impresión de los formatos que se requieran.

- **Procede a la determinación de los recursos humanos, técnicos y materiales que se requieran para la instrumentación del proyecto realizado.**
- **Elabora el programa de capacitación al personal de las áreas involucradas que tengan relación con el objeto del proyecto.**
- **Entrega a la Autoridad Administrativa, responsable de la autorización, el proyecto, el programa de Implantación, el programa de capacitación y la relación de los recursos requeridos para la implantación del mismo.**
- **Recibe la documentación, la analiza y determina si procede o no su autorización.**
- **Una vez aprobada la documentación, comunica en forma oficial a las áreas involucradas, la vigencia del proyecto y remite copia de la documentación.**
- **Recibe el proyecto, el programa de implantación, el programa de capacitación y la relación de recursos y la base del conocimiento del personal involucrado.**
- **Si es el caso, procede a la obtención de los recursos humanos y materiales, requeridos para la implantación.**
- **Una vez aprobada la documentación anterior y contando con los recursos humanos y materiales requeridos, procede a llevar a cabo el programa de capacitación con las áreas involucradas.**
- **Realiza prácticas previas a la implantación definitiva, para evaluar el resultado del programa de capacitación.**
- **Si es el caso, realiza los ajustes necesarios detectados en las prácticas.**
- **Ajustando el proyecto, procede a llevar a cabo la implantación de acuerdo al método seleccionado.**

4.12.-Actualización de un Manual

Es necesario mantener actualizado el Manual, realizando revisiones por lo menos una vez cada seis meses para detectar cambios, ya sea en la estructura interna o general y en las funciones que se realizan, con el fin de mantenerlo al día para que con el paso del tiempo no resulte obsoleto.

4.13.-Ventajas y Desventajas de los Manuales de Organización

Entre las ventajas que se derivan de la implantación del Manual de Organización, las siguientes parecen ser las más importantes:

- Muchos problemas y puntos de conflictos futuros pueden ser localizados y puestos en vías de solución antes de hacerse presentes, o sea, durante el proceso de redacción del Manual de Organización. Por ejemplo, la superposición de autoridad, la invasión de jurisdicciones, o la duplicidad de funciones, se harán notar con suma claridad creando dificultades al encargado de la elaboración del Manual para establecer la debida coordinación y una lógica secuencia en las actividades de los diversos puestos; hecho sintomático de que el organismo concebido adolece de alguna falla que es preciso corregir antes de seguir adelante.
- Algunos de los objetivos de la empresa, previamente enunciados de manera vaga, deberán ser necesariamente clarificados o mejor definidos para hacer posible el responsabilizar de su realización a un puesto determinado, de manera natural y no mediante forzamientos.
- La labor posterior de preparación del Manual de Procedimientos, en el que se asignan necesariamente autoridad y responsabilidad para la realización de actividades específicas, estará suficientemente respaldada por la definición y delegación de esa autoridad y esa responsabilidad, hechos que habrán de aparecer debidamente claros en el Manual de Organización.

- Al figurar en el Manual de Organización, delimitadas con precisión tanto obligaciones como facultades, la confianza del personal directivo se verá reforzada y su entusiasmo excesivo en caso de existir, será debidamente encauzado.

Ahora bien, para que la información que proporciona sea confiable, actual, accesible y completa, el Manual de Organización debe llenar ciertos requisitos mínimos en cuanto a su contenido y presentación, para que pueda merecer verdaderamente el nombre de **Manual o libro en que se compendia lo más esencial de una materia.**

Por cuanto hace a su presentación, estará supeditada a las facilidades de que disponga la empresa, en cuanto a medios de reproducción, así como a la cantidad de ejemplares que sea preciso distribuir; teniendo muy presente que tanto su elaboración como su actualización deben ser oportunas.

Desventajas

Por lo que hace al lado negativo de los manuales y en el que se apoyan sus opositores, se deriva de factores subjetivos, tales como sentimiento de limitación a la iniciativa, actitudes de rechazo a la falta de flexibilidad, o que se juzgue a los manuales como letra muerta debido a la inexistencia de una persona con la autoridad suficiente para hacerlos observar.

Y para concluir, un manual que constantemente permanezca alejado de la realidad en el tiempo, es decir obsoleto, es cuando más un instrumento inútil de administración.

Capítulo 5

El Organigrama, Fundamento del Manual de Organización

5.1.-Concepto de Organigrama

Un organigrama presenta en forma gráfica las principales funciones y líneas de autoridad de una empresa en un momento dado. Existen diversos criterios para fijar el nombre con que se designan las gráficas en las que se representa la estructura de un organismo social. Recibe los nombres de carta de organización, organigrama, organigrama.

Definición de Organigrama

El autor **Guillermo Gómez Ceja** lo define como "Una gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan".

Aubert Krier, "Por organigrama entendemos unas veces una simple representación esquemática de la estructura de una organización, y otras en cambio, la descripción detallada de todos los órganos de la empresa y de los enlaces entre los mismos".

En realidad, los organigramas no hacen sino traducir la estructura de la organización. Son como radiografías del esqueleto de una persona. Revelan las anomalías de las líneas de mando, evitan los conflictos por competencias y autoridad, muestran el equilibrio de la organización y el lugar de los diferentes servicios.

Cualquier estructura orgánica, simple o compleja, pequeña o muy amplia, es fácilmente comprensible en su aspecto general si se representa de manera gráfica en un organigrama o carta de organización.

Por el contrario, esa misma estructura detallada en forma puramente descriptiva en un Manual de Organización será muy difícil de captar, en cuanto a las relaciones globales y a la ubicación de puestos, aún por personas que ya posean ciertos conocimientos de tal estructura.

En conclusión, el Manual de Organización no puede concebirse completo si no está integrado cuando menos por las secciones siguientes:

- El organigrama y
- El análisis y valuación de cada puesto.

Pero el análisis de puestos estará reflejado en el organigrama o carta de organización.

Ahora bien, considerando que el organigrama permite captar casi de un vistazo la división de las funciones, los niveles de jerarquía, las líneas de autoridad, responsabilidad y comunicación, y en general casi todas las relaciones formales entre la totalidad de individuos que integran el grupo al que el organigrama representa, la sección correspondiente al análisis de puestos se integrará entonces con un conjunto de notas complementarias, explicativas o analíticas de la sinopsis que la carta de organización ofrece.

Es, por tanto, natural afirmar que entre más amplia y compleja sea una empresa, tendrá mayor necesidad de diagramar su estructura orgánica. Como también es dable afirmar que la mayoría de las personas le otorgan una mayor importancia al conocimiento del organigrama, relegando a un segundo término la parte restante del Manual de Organización. La razón fundamental es consecuencia de que una menor cantidad de personas están interesadas u obligadas a conocer los detalles, las interioridades de un puesto cualquiera, que aquéllas cuyo interés o necesidad consiste en apreciar a la estructura en su totalidad y a su forma de existir de manera poco analítica.

5.2.-Tipos de Organigramas

Aunque a través del tiempo han sido muchas las formas que se han usado para diagramar o graficar una estructura orgánica; algunas realmente sofisticadas, otras artísticas, etc., el propio tiempo se ha encargado, por selección natural, de eliminar en un sentido y de popularizar por otro, aquellos tipos de organigramas cuya aplicación es más general por ser su utilidad más amplia y por ser más fácilmente comprensibles por la mayoría.

Los organigramas pueden ser clasificados en tres tipos, de acuerdo por su:

- **Contenido,**
- **Ámbito de aplicación y**
- **presentación.**

POR SU CONTENIDO

- **Estructurales:** tiene por objeto la representación de los órganos que integran el organismo social.
- **Funcionales:** indican en el cuerpo de la gráfica además de los órganos, las funciones principales que realizan éstos.
- **De Integración de puestos:** señalan en cada órgano, los diferentes puestos establecidos así como el número de puestos existentes y requeridos.

POR SU ÁMBITO DE APLICACIÓN

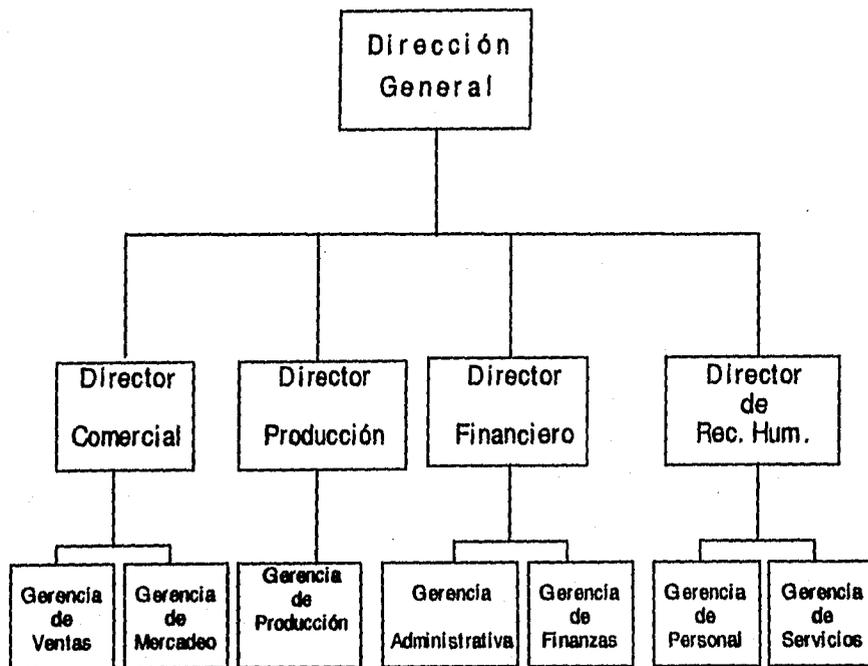
- **Generales** representan únicamente los órganos principales de la empresa y sus interrelaciones.
- **Específicos:** ofrecen mayor detalle sobre determinados aspectos de la organización de una unidad o área de la empresa.

POR SU PRESENTACIÓN

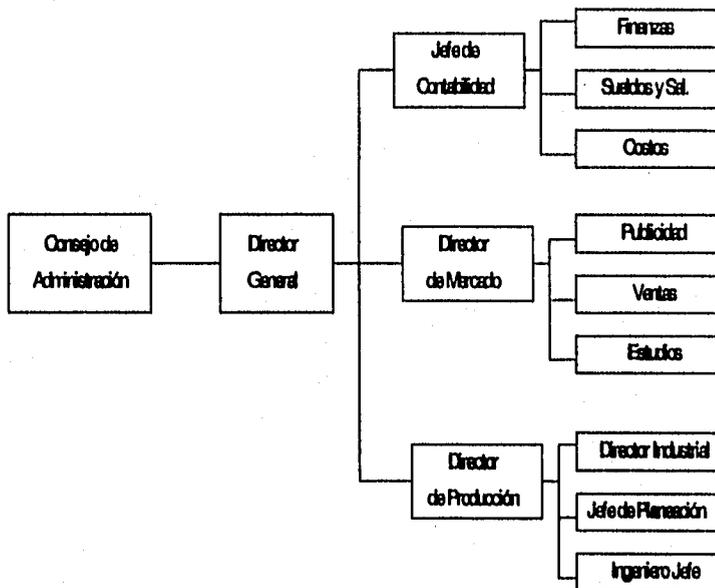
- **Verticales:** estos muestran la estructura organizativa en forma de pirámide procediendo la línea de mando de arriba abajo, excepto en una organización funcional, donde las líneas pueden ser diagonales, aunque siempre en dirección inclinada.

- **Horizontales:** son todos los efectos iguales que los verticales, excepto que la pirámide esta situada horizontalmente en lugar de la usual posición vertical. La línea de mando, por tanto, avanza horizontalmente, de izquierda a derecha.
- **Circulares:** se usan muy raramente. En algunos casos, sin embargo, pueden usarse para mostrar las respectivas esferas de responsabilidad más claramente de lo que sería posible hacerlo con cualquiera de las otras formas mencionadas. El organigrama circular (o esférico) está constituido por esferas situadas dentro de otras esferas. El diámetro de las esferas muestra las áreas de responsabilidad comparativas de los directores funcionales o de los lineales y de cualquier otro tipo de director. Para señalar la distinción entre responsabilidad "lineal" y funcional pueden usarse líneas más gruesas, sombreadas, etc.

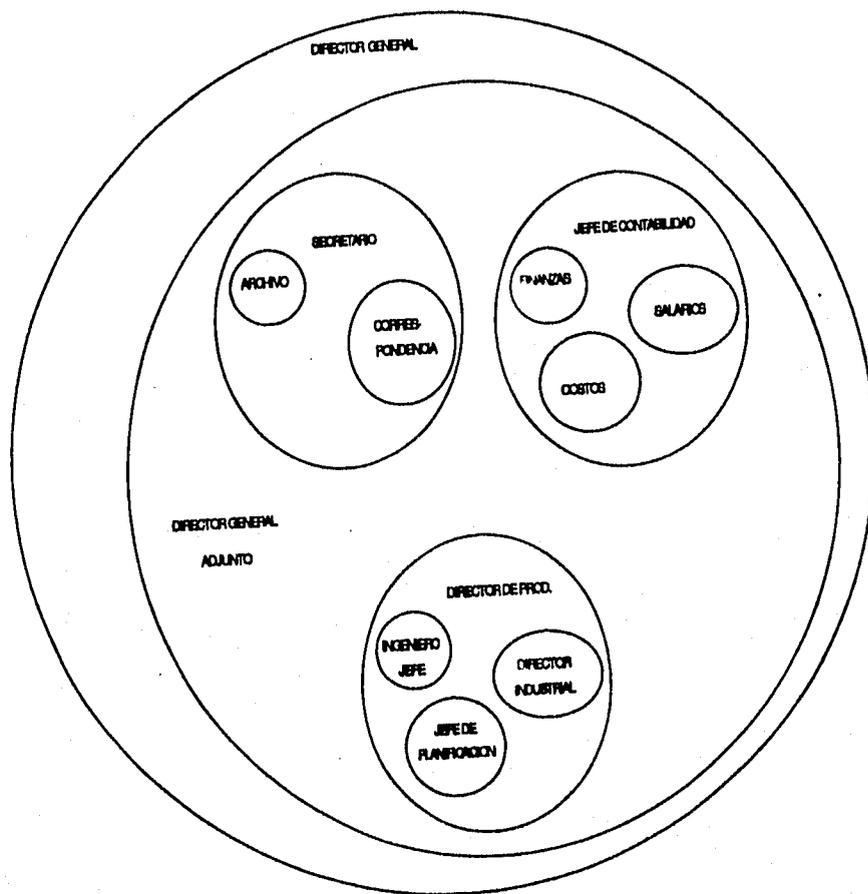
EJEMPLO DE ORGANIGRAMA VERTICAL



EJEMPLO DE ORGANIGRAMA HORIZONTAL

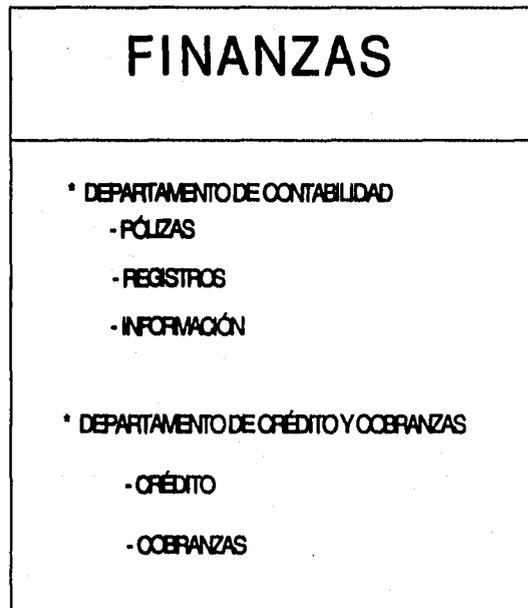


EJEMPLO DE ORGANIGRAMA CIRCULAR



De Bloque: Tiene la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios reducidos.

EJEMPLO DE ORGANIGRAMA DE BLOQUE



5.3.- Requisitos y pasos para elaborar los organigramas

Para diseñar un organigrama es necesario proceder a un análisis sistemático de tareas y responsabilidades. En Francia, por ejemplo, existe la denominada norma Afnor, que muestra no sólo las relaciones lineales y de estado mayor en los organigramas elaborados según ella, sino también los efectivos de cada oficina, las atribuciones, las cuentas presupuestarias y muchos otros aspectos. Pero esta clase de organigrama, como el de Lobstein -muy útil también- no son utilizados por todas las empresas de aquel país ni de otras naciones.

Con el fin de que el organigrama presente una situación acorde a las necesidades de la empresa y refleje también los lineamientos generales de la estructura de su organización, es conveniente observar ciertos requisitos, permitiéndome reproducir los establecidos por A. Reyes Ponce, como sigue:²⁰

- Los organigramas deben ser, ante todo muy claros; por ello se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y de puestos, ya que esto, en vez de ayudar a la estructura administrativa de la empresa, puede producir mayores confusiones. Por ello, los cuadros deben quedar separados entre sí por espacios apropiados.
- Los organigramas no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados. Alguien ha dicho que los organigramas representan la estructura del cuerpo administrativo. Por ello, lo más frecuente es hacerlos arrancar del Director, o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Sin embargo, en ocasiones se acostumbra incluir en ellos la Asamblea de Accionistas y el Consejo de Administración.
- Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas. Cuando se desea que éstos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe, o simplemente sus iniciales.

²⁰ A. Reyes ponce. Op. Cit. Pág. 227

- Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización. De ordinario sirven exclusivamente para lo señalado arriba.
- A los requisitos anteriormente transcritos, solamente considero pertinente agregar que en la actualidad y pretendiendo abundar en datos, dentro de los organigramas departamentales, éstos se han adicionado de más información como por ejemplo, el número de personas que dependen de un jefe, y en algunos casos incluso llegan hasta a mostrar las fechas de nacimiento y de ingreso al puesto, de las personas que tienen autoridad y responsabilidad dentro de la organización.

Pasos para elaborar un Organigrama.

- Elaborar una lista de funciones y subfunciones probables.
- Compararla con una "lista de comprobación" (*)
- Preparar cuadros plantillas.
- Diseñar el organigrama.

* Lista de comprobación. Consiste en dar respuesta a una serie de interrogantes como las siguientes:

- ¿Es necesaria la función para la organización?
- ¿Describir la función y subfunciones principales?
- ¿En qué nivel debe colocarse la función?
- ¿A qué función deberá informar esta función?
- ¿Qué funciones deberán informar a esta función?

Contenido.

Todo organigrama debe contener los siguientes datos:

- Título o descripción condensada de las actividades,
- fecha de formulación,

- nombre de quien lo elaboró,
- aprobación,
- explicación de líneas y símbolos especiales.

En la práctica, los organigramas suelen cambiar con gran frecuencia en las empresas por lo siguiente:

- Por las variaciones externas, del medio ambiente social, a las que la empresa tiene que estarse adaptando;
- por el ingreso y egreso de ejecutivos;
- por la modernización de las estructuras;
- por los cambios tecnológicos;
- por nuevos productos.

Pero además, hay que distinguir entre el organigrama formal aparente, que figura en los manuales y en los gráficos, y la realidad informal de la verdadera vinculación entre jefes y supervisores, que depende de simpatías y antipatías, de capacidades diferentes y de toda una gama casi infinita de relaciones humanas y de trabajo. No obstante, toda empresa moderna tiene que contar con un organigrama actualizado, lo más detallado posible, y al alcance de todo el personal.

Los organigramas vienen en colores, tamaños y materiales distintos. La mayor parte están hechos en blanco y negro. Algunos se colocan en los muros de las oficinas y están hechos a base de materiales que se pueden cambiar con mucha facilidad. Hay organigramas que son sumamente detallados y hay otros que son demasiado incompletos. Hay algunos que son estrictamente confidenciales para uso exclusivo de una minoría, y hay otros que se distribuyen en toda la organización y que es muy fácil obtener.

Aún el organigrama más moderno no presenta íntegramente la gráfica de la organización

5.4.-Finalidad de los organigramas

Todas las formas de organigramas descritas anteriormente tienen diversas finalidades provechosas a saber:

- Las relaciones "lineales", funcionales, laterales y de staff pueden ser claramente ilustradas y apreciadas más fácilmente.
- La responsabilidad es definida claramente si se indica por líneas rectas o por esferas. Cada miembro del staff puede ver de un golpe de vista quién es responsable ante él.
- Un cuadro completo de la organización se presenta de una forma que es muy fácil de comprender. Proporciona información a todos los miembros de la organización desde la alta dirección hasta al recién llegado al staff menor.
- Los grados y el orden; dentro de los diversos grados también pueden ser incorporados a un organigrama. Usado de esta forma, el organigrama servirá de base para el control del staff y asegura el mantenimiento de un equilibrio razonable dentro de los diversos grados.

Los organigramas deben mostrar que no se infrinja el principio de sólo cinco niveles verticales, y que no más de siete directivos dependan de un superior. Hay varios tipos de organigramas que se adaptan a las diversas estructuras; así, los de un Banco, de una empresa de servicios, de una manufacturera industrial o de una repartición pública son muy diferentes en su concepción y líneas de mando.

5.5.-Ventajas y Desventajas del uso de Organigramas

Aparte de las ventajas ya enumeradas al establecer su finalidad, los organigramas tienen las siguientes ventajas adicionales:

Las ventajas del uso de organigramas pueden agruparse en:

- Aquéllas que se obtienen al momento de su diseño.
- y las que ofrece la carta de organización ya formando parte del Manual de Organización.

Un organigrama bien diseñado puede constituir una gran ayuda para el responsable de organización y métodos, particularmente cuando su misión incluye un trabajo considerable de reorganización.

Como parte de un manual de organización. Un manual de organización incluye frecuentemente (y deseablemente) un organigrama al que puede recurrir la dirección y el staff cuando desea obtener información o familiarizarse con cualquier cambio de la estructura organizativa.

Un importante efecto adicional puede conseguirse mientras dura la preparación de un organigrama. El hecho frecuente de que alguien esté pendiente de la planificación de una organización y de que intente reducirla a la forma de un organigrama, es por sí mismo un paso en la dirección correcta. Además durante la etapa preliminar de la planificación surgen a menudo nuevas ideas, que dan por resultado útiles cambios en la estructura de la organización, que no habían sido previstos ni visualizado originalmente.

Para elaborar el Manual de Organización en su parte descriptiva, sería imposible por ejemplo, asignar su redacción a varias personas, si no se contara con un diagrama aunque fuera de diseño económico, que permitiera delimitar el segmento asignado a cada redactor, así como su responsabilidad; diagrama al que solo sería necesario adicionar de una serie de políticas tendientes a unificar el criterio de los que en él intervinieran.

La eliminación de repeticiones en la descripción de puestos y en la de funciones comunes a varios puestos, se facilita enormemente al establecer tales responsabilidades comunes, de acuerdo con el nivel de jerarquía que ocupan esos puestos.

La superposición de una misma actividad dentro de dos o más funciones distintas, la duplicación o la innecesaria dispersión de cualquier actividad, responsabilidad o autoridad, son automáticamente detectadas en el proceso de diseño del organigrama.

Si el encargado de diagramar la carta de organización tropieza con problemas para el establecimiento de puestos lógicos y específicos, puede ser un indicio de la presencia de superposiciones, duplicaciones o dispersiones de autoridad, responsabilidad o actividad.

Por otra parte, el organigrama ya formulado es la expresión formal de la política oficial con respecto a la estructuración de un organismo dado, lo cual constituye una fuente de enseñanza para cualquier ocupante de un puesto en tal organización, especialmente si éste es un recién llegado.

En el caso de no disponer de otras herramientas de organización más sofisticadas, la simplificación de un proceso, de una actividad multipersonal dada, puede lograrse mediante el uso del organigrama, detectando por ejemplo la intervención innecesaria de los ocupantes de algunos puestos en la ruta total de aquel proceso o aquella actividad.

Para los extraños al grupo que el organigrama representa y aún para los integrantes del mismo, pero ocupantes de niveles altos, especialmente en estructuras complejas, la carta de organización ofrece la visión panorámica de las estructuras, mostrando relaciones, canales de comunicación en ambos sentidos y en general la disposición global y la ubicación relativa de los diversos puestos, así como la división funcional básica y la importancia de cada función en relación con las demás.

DESVENTAJAS.

Los organigramas son criticados a veces por los siguientes motivos:

- **Pueden originarse resultados engañosos**, si el organigrama está mal preparado, en particular cuando se pretende dar demasiados detalles, cuando se omite la clave de investigación, o es inadecuada, o cuando las líneas de responsabilidad son confusas.

- **Carencia de flexibilidad.** Con ello quiere decirse que un organigrama, que es algo estático, no puede representar fielmente a una organización que es (o debe ser) dinámica y susceptible de una gran flexibilidad.
- **La Interpretación puede ser demasiado estrecha.** Partiendo de este punto de vista, la inflexibilidad del organigrama puede dar a los miembros del staff oportunidad y excusa para Interpretar sus deberes y responsabilidades demasiado estrechamente. Por otra parte, la iniciativa perspicaz y voluntaria del trabajador se apaga si tiene que conformarse rígidamente al organigrama.
- **Malentendidos concernientes al "status"** surgen a menudo cuando se usan organigramas verticales. Esto es debido al error muy extendido de pensar que el status de un empleado viene necesariamente indicado por la altura a la que aparece su puesto en el organigrama. (Esta desventaja no es aplicable al organigrama circular o esférico).

Entre las múltiples objeciones que se hacen al empleo de organigramas, quizás la única que es casi irrefutable, de acuerdo con los métodos actuales de comunicación interorganizacional, es la de que es difícil, si no imposible, mantenerlos al día, debido a los constantes cambios que sufre una estructura que es dinámica por naturaleza.

Pero aún en este caso, gran parte del retraso que puede tener un organigrama con respecto a la realidad de la estructura que representa, podría atribuirse a defectos de la propia organización, los cuales se hacen patentes en una perjudicial burocratización de rutinas que deberían abreviarse y agilizarse, junto con los demás métodos de comunicación utilizados.

5.6.-Lo que aparece en un Organigrama

Son dos los aspectos que muestran los organigramas de la mayor parte de las organizaciones.

- La división del trabajo entre las partes integrantes. Estas partes integrantes pueden ser las divisiones o departamentos e incluso los individuos que colaboran en la empresa. Tales unidades de trabajo se representan mediante los cuadros que aparecen en los organigramas.
- Quién es (o debe ser) el supervisor de quién. Las líneas gruesas en la gráfica muestra la relación entre el superior y el subordinado con su respectivo flujo en la delegación de responsabilidades, autoridad y compromiso.

En ambos puntos quedan implícitos otros aspectos que debe mostrar el organigrama:

- El tipo de trabajo que el departamento o división debe desarrollar. Dependiendo del título descriptivo que aparezca en el cuadro, éste puede ser específico (ingeniería), especulativo (planeación).
- La agrupación de las divisiones o departamentos o del personal con base en funciones, regiones o productos. Algunos títulos en los cuadros indican dicha agrupación.
- Determinar los niveles de la gerencia en lo que respecta a la jerarquía de superiores y subordinados. Todas las personas o unidades que reportan a una persona deben aparecer en un nivel. El hecho de que se les pueda presentar en un plano horizontal no implica que haya un cambio de nivel.

Fuera de estas características es difícil mencionar cualquier otra cosa específica con respecto a la organización. Por lo general resulta más interesante observar lo que el organigrama no muestra que aquello que sí muestra.²¹

5.7.-Lo que un Organigrama no muestra

Lo primero que no aparece en el organigrama es el grado de autoridad y responsabilidad que el personal puede ejercer. Si bien es cierto que el organigrama

²¹Esta sección se basa fundamentalmente en la obra de Harold Stieglitz the Conference Board Record, noviembre de 1964

describe la relación entre superior y subordinado y el proceso correspondiente a la delegación de autoridad, también es cierto que el organigrama no describe la autoridad y la influencia entre individuos que están en él dentro de un mismo nivel. Por ejemplo, si el organigrama muestra que el gerente de producción y el gerente de personal reportan al presidente de la empresa, esto indica que ambos (en sus respectivas áreas de funcionamiento) ejercen idéntica autoridad e influyen en la organización en la misma forma. Sin embargo, la práctica indica que el gerente de personal tiene influencia mínima en la organización. Rara vez se le consulta para tomar decisiones, no se le informa detalladamente de las operaciones diarias y sus responsabilidades se limitan al renglón de papeleo y a las relaciones entre empleados, incluso hay quienes se encuentran en el segundo plano de la gerencia en la fase de producción que ejercen mayor influencia y autoridad que el mismo gerente de personal.

Imaginémonos ahora que de pronto surge el descontento general del sindicato. La empresa recurriría de inmediato al gerente de personal para tratar de resolver el problema y su labor cobraría importancia absoluta. Si el sindicato fracasase en sus intentos de organizar la carga de trabajo, el nuevo carisma de su puesto se convertiría en algo permanente. Esto se debe al respeto que merece gracias al éxito obtenido en su labor. Aun cuando el sindicato triunfara, sus actividades diarias cobrarían nuevo interés debido a la imperiosa necesidad de elaborar un contrato de trabajo, capacitar a los supervisores de producción para tratar con los miembros del sindicato, supervisar diariamente el contrato de trabajo, atender a los descontentos y resolver los diferentes conflictos que representa la creación de un sindicato. De cualquier modo, el ejemplo anterior muestra que el organismo en sí no describe el grado de autoridad, responsabilidad e influencia del personal dentro de la organización.

Otro de los aspectos que no aparecen en el organigrama es la diferencia entre el personal asesor y el personal de línea. Como se mencionó antes, las relaciones de autoridad entre el personal de líneas y el personal asesor varían desde ser una mera consulta o consejo hasta ser absolutamente funcionales.

Puesto que el organigrama no indica el tipo de autoridad que el personal asesor ejerce en diversas áreas, la persona que consulta el organigrama no puede distinguir la manera en que opera la organización. Gracias al conocimiento general que se

tiene de las organizaciones se puede suponer o pronosticar cómo trabaja la empresa, pero estas suposiciones no siempre suelen ser ciertas.

El tercer aspecto que no aparece en un organigrama es el de las bases de la comunicación. Aparecen los principales medios de comunicación, pero una empresa debe contar con una gran variedad de medios para comunicarse si se pretende tener éxito. Una de las bases de la organización consiste en no admitir que una unidad o un individuo trabaje aislado de los demás. Todos están unidos gracias a los eficaces medios de comunicación que existen. La eficiencia en la organización depende de estos medios de comunicación y en cada unidad o individuo que ingresa a la misma. Es prácticamente imposible incluir en el organigrama todos los medios de comunicación que existen. Quizás podrían restringirse las ventajas de estos medios de comunicación si se pretendiera incluir en la gráfica a todos y cada uno de ellos y sería ir ya demasiado a los extremos.

El aspecto final que no aparece en un organigrama es la estructura informal de la organización. Esta última incluye las relaciones informales, los medios de comunicación e influencias que con el tiempo incluso se llegan a convertir en departamentos debido a la prolifera interacción entre el personal. La organización informal es un complemento de la estructura formal y su objetivo es simplificar la realización de una tarea. Hay personas que opinan que la organización informal desempeña la labor independientemente de la presencia de la estructura formal. El gerente que está consciente de la estructura informal y que sabe cómo usarla, tiene la enorme ventaja de llegar de inmediato a la esencia del problema, obteniendo rápidos resultados en un mínimo de tiempo.

El aspecto fundamental del organigrama está en el hecho de que, en efecto, se describe la estructura básica de la organización. Gracias a esta descripción se puede hacer un análisis concienzudo de la organización y de los medios de comunicación que existen. El organigrama es necesario si se pretende obtener una visión íntegra y precisa de la organización, pero sólo es eficaz si se desea tener una visión general de la misma.

Capítulo 6

Propuesta de una Estructura Orgánica para una área de Cómputo

(Caso práctico)

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	1/65

MANUAL DE ORGANIZACIÓN

ESPECÍFICO

DEL LA GERENCIA DE

INFORMÁTICA

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	2/65

ÍNDICE

Introducción	3
Antecedentes históricos	4
Marco jurídico	9
Integración	11
Atribuciones	12
Estructura orgánica	16
Organigrama	21
Descripción de áreas	23
Descripción de puestos	32

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA 3/65
	DÍA	MES	AÑO	

INTRODUCCIÓN

El Departamento de Sistemas de la Dirección de Mexpost del Servicio Postal Mexicano, llevó a cabo la elaboración de su Manual de Organización Específico, con el propósito de normar y describir de manera concreta las actividades a realizar por las áreas que integran dicho departamento de acuerdo al marco de austeridad y racionalización, con el propósito de optimizar los recursos asignados e incrementar los índices de eficacia, eficiencia, calidad y productividad con la finalidad de coadyuvar al logro de los objetivos del órgano del cual depende y, por ende, el logro de los objetivos institucionales.

El presente Manual se elaboró con la finalidad de proporcionar información sobre la estructura orgánica del Departamento de Sistemas, objetivos a alcanzar, los grados de autoridad y responsabilidad, así como las funciones a desarrollar por las áreas que la constituyen.

El documento consta de: en su parte inicial contiene los antecedentes históricos y se definen los aspectos legales y atribuciones que rigen al Servicio Postal Mexicano.

En los siguientes capítulos se establecen estructura orgánica, organigrama, descripción de áreas, descripción de puestos, los objetivos asignados y las funciones a realizar por cada una de las áreas que integran al Departamento de Sistemas, de tal forma que facilita su localización y permite la consulta a funcionarios y personal de la Dirección de Mexpost, así como a personas externas a ella.

La actualización de este Manual es permanente y dependerá del crecimiento y dinámica del Departamento de Sistemas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	4/65

ANTECEDENTES HISTÓRICOS

La historia de nuestro Correo se remonta a la época prehispánica de México, cuando los mexicas establecieron en las principales comunas del imperio una Organización de "Correos" o "Mensajeros" a los cuales se les llamaba "Paynani", mismos que se utilizaban para enviar y recibir mensajes y noticias, especialmente durante las épocas de guerra.

Durante el período de la conquista, el Correo en México tuvo una gran actividad, así lo ejemplifica el envío de la Primera Carta de Relación de Cortés a Moctezuma; el reconocimiento en 1520 del Correo Mayor de Indias; la expedición en 1550 de la Cédula Real para Nueva España, conformando la ley de 1564, sobre inviolabilidad de correspondencia y durante los años de 1568-1580, que comprenden el Virreinato de Don Martín Enríquez de Almanza, la fundación del oficio de "Correo Mayor de la Nueva España", que se otorgaba por concesión especial; once años después se determinó que podría ser "vendible o renunciable".

Por decreto real de 27 de noviembre de 1765, siendo Virrey don Joaquín de Montserrat, Marqués de Cruillas, el oficio de Correo Mayor de la Nueva España pasó a ser parte del Estado, efectuándose este acto el 1º de julio 1766; con esta medida se unificó la acción administrativa en el servicio de los Correos de mar y tierra, dando origen a una centralización del Correo en general.

El 29 de diciembre de 1817 por circular de la Dirección General de Correos de Madrid, la Administración Principal de México cambió de nombre denominándose "Administración General de Correos".

En el año de 1822, después de haberse consumado la independencia de México, el Correo pasó a depender de la Secretaría de Relaciones Exteriores, el cual estaba formado por 2 Administraciones Generales, que eran las de México y Veracruz, así como de 16 Administraciones y 35 Sucursales, conservando la misma estructura que tenía durante la época colonial.

Por decreto del 16 de noviembre de 1854 y el Reglamento del 8 de diciembre de este año, se le concedió a la Secretaría de Hacienda el manejo y giro de la renta de

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	5/65

Correos, facultades que antes tenía la Dirección General de Madrid. Posteriormente, con la promulgación de la Constitución de 1857, se declaró subsistente el monopolio postal por parte del Estado.

El 8 de febrero de 1861, El Presidente Benito Juárez expide el decreto que organiza la Administración General de Correos, dotándola de una sección de Administración y otra de Contabilidad y el 3 de septiembre de 1863, decretó en San Luis Potosí, que el Correo quedara subordinado a la Secretaría de Relaciones Exteriores y Gobernación.

En 1878 el Correo Mexicano dio un paso trascendental para su posterior desarrollo dentro del ámbito mundial, al incorporarse a la Unión Postal Universal de reciente fundación.

Al crearse en 1891 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, la Administración General de Correos pasó a formar parte de ella, definiéndose posteriormente, el 1º de julio de 1901, su verdadera dimensión al darle el nivel de Dirección General de Correos.

A partir del Congreso de 1921 celebrado en Buenos Aires, Argentina; México, ingresó a la Unión Postal Panamericana, la que cambió posteriormente su denominación por la de "Unión Postal de las Américas y España", en el Congreso celebrado en 1931 en Madrid, España.

En febrero de 1933, se decretó la concentración de labores de la Dirección General de Correos con la de Telégrafos, creándose la Dirección General de Correos y Telégrafos, tiempo después, el 7 de marzo de 1942, el Ejecutivo Federal decretó definitivamente la separación de las mismas, estableciéndose la Dirección General de Telecomunicaciones, a la que perteneció Telégrafos para que funcionara independientemente de la Dirección General de Correos.

En 1951, con base en la modificación que sufrió la Ley de Vías Generales de Comunicación, se reestructuró la Dirección General de Correos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	6/65

La Ley de Secretarías y Departamentos de Estado del 24 de diciembre de 1958, creó dos nuevas Secretarías: La de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas, dependiendo la Dirección General de Correos, de la primera de éstas.

Durante el sexenio de 1965-1970 se llevó a cabo un Programa Nacional de Correos, elaborándose para tal efecto un plan que constaba de las siguientes etapas:

- El análisis del mercado.
- El análisis de la operación.
- La Administración Postal General.

Para cumplir con la tercera etapa, se consideró necesario el análisis de la estructura administrativa vigente, concluyéndose que ésta era inadecuada, por lo que se elaboró un modelo ideal de organización y un plan a largo plazo para alcanzar el mismo, sin que esto ocasionara trastornos en la operación.

Como parte de este plan se realizaron reformas administrativas tales como:

- Distribución de funciones entre las Oficinas existentes.
- Creación de la Oficina de Mecanización Postal.
- Creación del Departamento de Emisiones Postales.

Debido a la creciente demanda del Servicio Postal, por Decreto Presidencial del 5 de julio de 1977 se llevó a cabo dentro de la Dirección General de Correos una reestructuración sustancial.

Por acuerdo secretarial del 7 de abril de 1978, publicado en el Diario Oficial el 26 del mismo mes y año, se llevaron a cabo modificaciones a la Estructura Orgánica.

En 1979, por acuerdo Secretarial publicado en el Diario Oficial el 16 de noviembre del mismo año, se realizan nuevos cambios en la Dirección General, iniciándose la Desconcentración Administrativa de algunas funciones, dando lugar a la creación de 9 Gerencias Postales Regionales.

Mediante oficio-circular de 1980 se lleva a cabo una reestructuración orgánica, la cual se mantiene hasta el 7 de septiembre de 1983, año en el que se publica en el

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	7/65

Diario Oficial, un nuevo Acuerdo de modificación a la estructura orgánica de la Dirección General de Correos.

Por Decreto Presidencial Publicado en el Diario Oficial el 20 de agosto de 1986, se crea el Organismo Descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano como respuesta a la necesidad de modernizar las prácticas operativas y administrativas en busca de una mayor productividad en la prestación de los servicios de comunicación.

Posteriormente, el 24 de diciembre de 1986 el H. Congreso de la Unión aprueba y promulga la Ley del Servicio Postal Mexicano, con objeto de regular todo lo relativo a la prestación del servicio público de Correos y los servicios diversos.

Uno de los primeros pasos del Organismo Descentralizado, es la determinación de una estructura de organización acorde a su nueva figura. De esta manera, en primer término, se lleva a cabo la sustitución de las 9 Gerencias Postales Regionales por 31 Gerencias Postales Estatales, estableciéndose mejores condiciones para beneficiar al máximo a los usuarios del Servicio de Correos, delegando facultades de decisión a dichas Gerencias para dar trámite a los asuntos en el ámbito de su jurisdicción.

El 14 de Octubre de 1988 por Decreto Presidencial, se expidió el Reglamento para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano.

Con el fin de mejorar la estructura orgánica del Servicio Postal Mexicano, estableciendo un adecuado equilibrio entre sus áreas sustantivas, con fecha 1º de abril de 1989, se autoriza su reorganización, ampliándose las funciones existentes: se crea la Dirección Comercial, la cual absorbe las funciones de la Dirección de Planeación y Sistemas, misma que desaparece; se incorporan nuevas áreas a nivel departamental para el desarrollo de funciones básicas en apoyo al logro de los objetivos del Organismo, atendiendo aspectos relativos al aseguramiento de la calidad de los servicios, atención a los usuarios, relaciones laborales, promoción filatélica, proyectos, concursos y control de obras, entre otros, no cubiertos con anterioridad.

Posteriormente, en razón de la dinámica económica y social observada en el país, surge la necesidad de reforzar las acciones del Servicio Postal Mexicano, para estar en condiciones de responder eficiente y oportunamente al crecimiento de la demanda,

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	8/65

haciendo llegar el servicio a la mayoría de la población en todo el territorio nacional, así como competir comercialmente, en el mercado de la mensajería privada en permanente desarrollo.

De esta manera, en forma interna se transforma progresivamente la estructura de organización de la entidad, dando lugar al establecimiento de unidades administrativas en apoyo de la función social y comercial del servicio de correos, creándose la Dirección de Mexpost, la Contraloría Interna, las Coordinaciones Metropolitana y de Gerencias Postales; por otra parte, cambian su nomenclatura: la Dirección Comercial por la de Dirección Comercial y de Servicios; la Dirección de Operación y de Servicios por la de Dirección de Operación, integrándose a esta última una nueva Gerencia de Centros Postales; la Dirección de Supervisión e Inspección Postal por la Dirección de Inspección y de Asuntos Jurídicos, absorbiendo las funciones de la Gerencia de Inspección Postal.

Estructura que se aprueba por acuerdo de la Junta Directiva del Organismo y las autoridades sectoriales, la SECOGEF y la S.H.C.P. en agosto de 1993, y se orienta a elevar los índices de eficacia, eficiencia, productividad y calidad en cada una de las funciones asignadas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	9/65

MARCO JURÍDICO

- **Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.- Título Primero, Capítulo I, Artículos 16, 25 y 28, Diario Oficial de la Federación del 15 de julio de 1986.**
- **Ley del Servicio Postal Mexicano.- Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1986, vigente a partir del 24 de marzo de 1987.**
- **Ley de Vías Generales de Comunicación.- Libro Primero, Capítulo III, Artículo 11, Diario Oficial de la Federación del 23 de mayo de 1986.**
- **Ley que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones fiscales.- Capítulo X Derechos, Diario Oficial de la Federación del 31 de diciembre de 1987.**
- **Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- Título Primero, Capítulo único, Artículos 1º y 3º, Título Segundo, Capítulo II, Artículos 28, 31, 32, 32 bis, 36 y 37, Título Tercero, Capítulo único, Artículo 45, Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1976.**
- **Ley Federal de las Entidades Paraestatales.- Capítulo I, Artículo 1º, 2º y 9º, Capítulo II, Sección A, Artículos 14, 15 y 18, Capítulo V, Artículos 58 y 59, Capítulo VI, Artículos 60 y 62, Diario Oficial de la Federación del 14 de mayo de 1986.**
- **Decreto por el que se crea el Organismo Descentralizado denominado Servicio Postal Mexicano.- Diario Oficial de la Federación del 20 de Agosto de 1986.**
- **Decreto por el que se reforma la Ley Orgánica de la Administración Pública.- Diario Oficial de la Federación del 14 de mayo de 1986.**
- **Decreto por el que se reforma el Artículo 36 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.- Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1986.**

Reglamento para la Operación del Organismo Servicio Postal Mexicano.- Diario Oficial de la Federación del 31 de octubre de 1988.

Actas del XIII Congreso de la Unión Postal de las Américas y España, La Habana Cuba 1985.- Diario Oficial de la Federación del 25 de julio de 1986.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	10/65

Actas del XIX Congreso de la Unión Postal Universal, Hamburgo, Alemania 1984.-
Diario Oficial de la Federación del 19 de febrero de 1988.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	
				11/65

INTEGRACIÓN

Decreto por el que se crea el Organismo Descentralizado Servicio Postal Mexicano.

Artículo 5º.- La dirección y administración del organismo corresponderá a:

- I. La Junta Directiva;
- II. El Director General.

Artículo 6º.-La junta directiva estará integrada por el Secretario de Comunicaciones y Transportes, quien la presidirá, por los Secretarios de Relaciones Exteriores y de Hacienda y Crédito Público, y por el Subsecretario de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico.

Por cada miembro propietario habrá un suplente quien será designado por el titular y contará con las mismas facultades que los propietarios, en caso de ausencia de éstos. El suplente del Subsecretario de Comunicaciones y Desarrollo Tecnológico será designado por el Secretario de Comunicaciones y Transportes.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	ANO	12/65

ATRIBUCIONES

Decreto por el que se crea el Organismo Descentralizado Servicio Postal Mexicano.

- I Establecer, en congruencia con el programa sectorial de la administración pública federal correspondiente, las políticas generales del organismo, así como definir las prioridades relativas a capacitación, producción, productividad, finanzas, investigación y desarrollo tecnológico y administración general;**

- II Aprobar programas y presupuestos del organismo así como sus modificaciones sujetándose a la coordinación sectorial de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, así como a la Ley de Planeación, el Plan Nacional de Desarrollo y, en su caso, las asignaciones de gasto y financiamiento autorizadas. Para tal aprobación, deberán observarse los lineamientos generales que en materia financiera y gasto público establezca la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;**

- III Aprobar la concertación de los préstamos para el financiamiento del organismo a través de créditos internos y del exterior de conformidad con lo que disponen las leyes y reglamentos respectivos. En los casos de créditos externos, los efectos de la aprobación quedarán condicionados a la autorización y registro de los mismos por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;**

- IV Aprobar anualmente previo informe del comisario público y dictamen del auditor externo, los estados financieros del organismo y autorizar su publicación;**

- V Aprobar el estatuto orgánico y su modificaciones;**

- VI Autorizar la creación de comités técnicos de apoyo entre los cuales se incluyan los comités mixtos de productividad;**

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	13/65

- VII **Nombrar a propuesta del director general, a los servidores públicos del organismo que ocupen campos con las dos jerarquías administrativas inferiores a las de aquél en los términos que señale el estatuto orgánico;**
- VIII **Nombrar y remover a propuesta de su presidente, al secretario de la junta directiva, así como designar o remover a propuesta del director general al prosecretario, quien fungirá como suplente de aquél;**
- IX **Proponer conforme a la Ley, la constitución de reservas y aplicación de excedentes económicos;**
- X **Establecer bases para la adquisición, arrendamiento y enajenación de inmuebles que el organismo requiera para la prestación de sus servicios, en los términos de la legislación aplicable;**
- XI **Analizar y aprobar en su caso, los informes que rinda el director general, con la intervención que corresponda al comisario público;**
- XII **Acordar con sujeción a las disposiciones legales relativas los donativos y pagos extraordinarios y verificar su aplicación.**
- XIII **Aprobar bases para cancelar adeudos a cargo de terceros, cuando fuere notoria la imposibilidad práctica de su cobro, informando a la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, por conducto de su Coordinadora de Sector;**
- XIV **Las demás que con ese carácter establece la Ley Federal de Entidades Paraestatales.**

Artículo 11.-El director general del organismo será designado por el titular del Poder Ejecutivo Federal y tendrá las facultades y obligaciones siguientes:

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	ANO	14/65

- I Administrar y representar legalmente al Organismo y llevar a cabo todos los actos jurídicos de dominio, necesarios para su funcionamiento, con los lineamientos que establezca la Junta Directiva que podrá determinar en qué casos debe ser necesaria su previa y especial aprobación y también en qué casos podrá sustituirse dicha representación;
- II Llevar a cabo, los actos de administración y para pleitos y cobranzas, con todas las facultades que requieran cláusula especial conforme a la Ley y sustituir y delegar esta representación en uno o más apoderados para que las ejerzan individual o conjuntamente.
- III Obligar al Organismo cambiariamente, emitir y negociar títulos de crédito y concertar las operaciones de crédito de conformidad con lo dispuesto por las leyes y reglamentos aplicables.
- IV Revocar los poderes que otorgue: desistirse del juicio de amparo; presentar denuncias y querrelas penales y otorgar el perdón correspondiente y, en general, ejercer todos los actos de representación y mandato que sean necesarios, especialmente los que para su ejercicio requieran cláusulas en los términos del artículo 2587 del Código Civil para el Distrito Federal;
- V Formular los Programas de Organización;
- VI Proponer a la Junta Directiva el nombramiento o la remoción de los dos primeros niveles de servidores del Organismo, la fijación de sueldos y demás prestaciones y designar al resto del personal del mismo, conforme a las asignaciones globales del presupuesto de gasto corriente aprobado por la propia Junta Directiva;
- VII Establecer los sistemas de control necesarios para alcanzar las metas u objetivos propuestos;

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	15/65

- VIII Presentar periódicamente a la Junta Directiva el informe del desempeño de las actividades del Organismo, incluido el ejercicio de los presupuestos de ingresos y egresos, así como los estados financieros correspondientes;
- IX Establecer los mecanismos de evaluación que destaquen la eficiencia y eficacia con que se desempeña la entidad y presentar a la Junta Directiva por lo menos dos veces al año, la evaluación de gestión con el detalle que previamente se acuerde con la Junta y escuchando al Comisario Público;
- X Presentar a la Junta Directiva, para su aprobación los programas de corto, mediano y largo plazo, así como los presupuestos del Organismo;
- XI Concurrir con voz informativa a las sesiones de la Junta Directiva y cumplir las disposiciones generales y acuerdos de la misma;
- XII Coordinar el desarrollo de las actividades técnicas y administrativas del Organismo y dictar los acuerdos tendientes a dicho fin;
- XIII Coordinar, establecer y conservar actualizados los procedimientos, sistemas y aplicaciones de los servicios del Organismo;
- XIV Fijar de conformidad con las disposiciones legales vigentes, las Condiciones Generales de Trabajo para regular las relaciones con el personal del Organismo;
- XV Las demás que se establezcan en el Estatuto Orgánico.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	16/65

ESTRUCTURA ORGÁNICA

La descripción de la estructura orgánica, corresponde a la desagregación de los niveles jerárquicos representados en el organigrama estructural específico propuesto, en el cual se identifican y muestran los niveles jerárquicos y las relaciones de dependencia que guardan entre sí cada una de las áreas que integran al Departamento de Informática.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	17/65

ESTRUCTURA ORGÁNICA

GERENCIA DE INFORMÁTICA

JEFATURA DE COMUNICACIONES Y SOPORTE TÉCNICO.

**COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES
COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO
COORDINACIÓN DE ATENCIÓN A USUARIOS**

JEFATURA DE DESARROLLO Y AUDITORÍA DE SISTEMAS.

**COORDINACIÓN DE DESARROLLO DE SISTEMAS
COORDINACIÓN DE AUDITORÍA DE SISTEMAS**

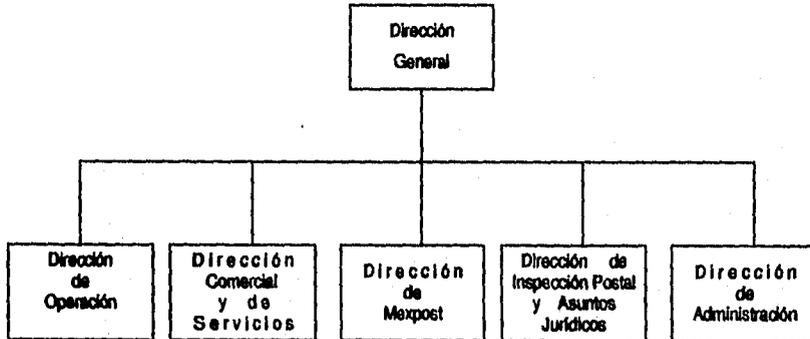
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	18/65

Para ubicar fácilmente a la Gerencia de Informática dentro de la estructura institucional se presentan :

- El Organigrama Institucional hasta el segundo nivel.
- El organigrama de la Dirección de MEXPOST.
- El Organigrama Estructural específico de la Gerencia de Informática.

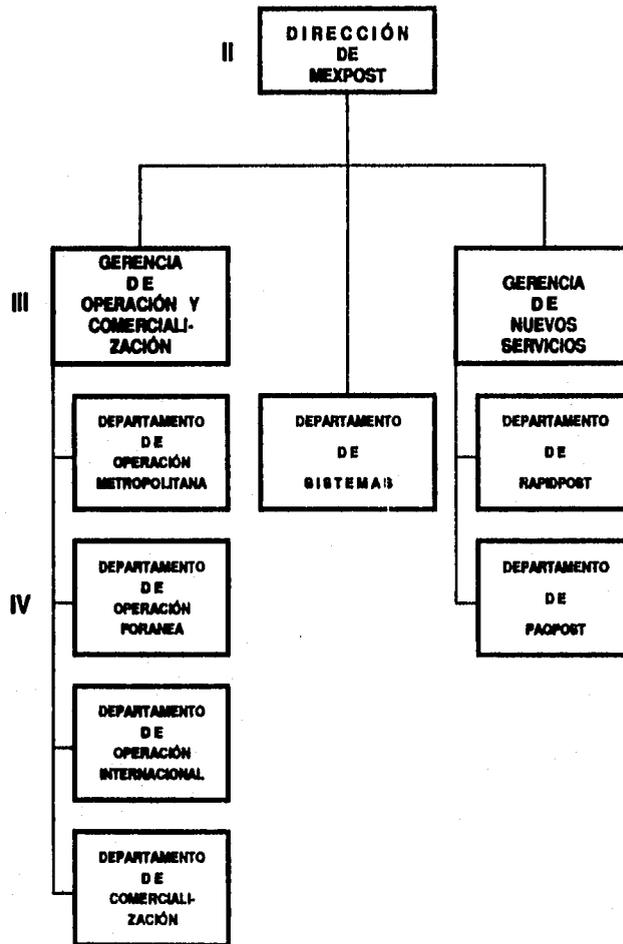
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	19/65

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES SERVICIO POSTAL
MEXICANO
ESTRUCTURA DICTAMINADA S.H.C.P. AGOSTO 1993



MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	20/65

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
SERVICIO POSTAL MEXICANO
ESTRUCTURA DICTAMINADA S.H.C.P.
AGOSTO 1993.



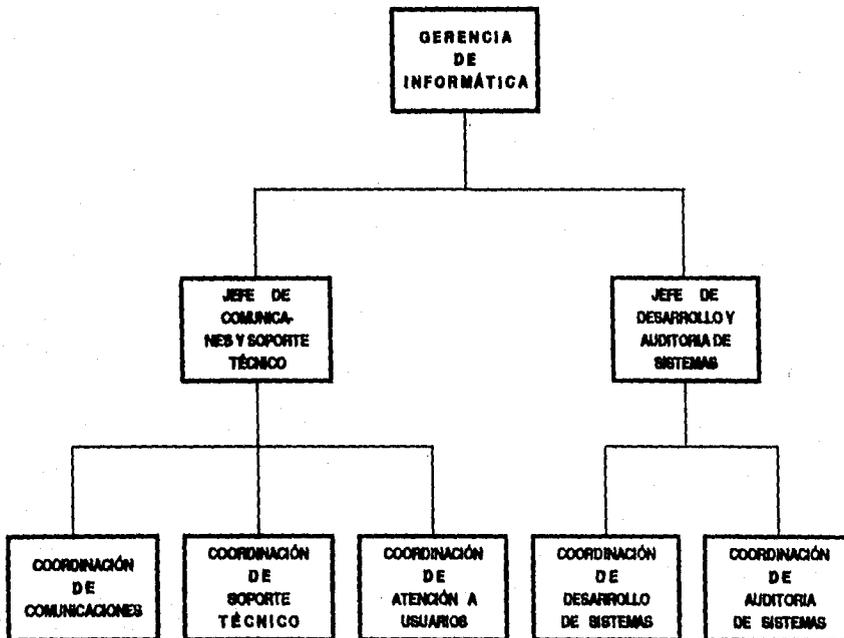
MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	21/65

ORGANIGRAMA

En el organigrama estructural específico, se representan los niveles de Gerencia, Jefe de Departamento y Coordinador de Área.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	22/65

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA
ORGANIGRAMA
ESTRUCTURA PROPUESTA



MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	23/65

DESCRIPCIÓN DE ÁREAS

En la descripción de las áreas se define el objetivo que se pretende alcanzar y las funciones, a continuación se presentan las áreas conforme al orden establecido en la estructura orgánica.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	24/65

GERENCIA DE INFORMÁTICA

OBJETIVO :

Planear, organizar, dirigir, normar y vigilar las políticas, normas y técnicas a seguir para la automatización de las áreas que integran a Mexpost de acuerdo a los objetivos asignados, establecer los lineamientos a seguir para diseñar, desarrollar y proporcionar mantenimiento a los sistemas de cómputo a fin de optimizar el manejo y explotación de la información, así como determinar los lineamientos a seguir para la capacitación del personal sobre el uso óptimo de los sistemas de operación. Formular, proponer, establecer y vigilar las políticas, normas, técnicas y contratos tipo que en materia de informática deben regular las actividades de la Dirección de Mexpost.

FUNCIONES:

- Determinar, planear y organizar las etapas que integrarán la estrategia para generar y actualizar la infraestructura de cómputo y equipo mayor en el cual se desarrollarán los objetivos establecidos.
- Definir la planeación y organizar la estrategia tecnológica que norma las tendencias, compatibilidad y conectividad en lo relativo al equipo de infraestructura y comunicaciones.
- Generar, dirigir y normar la estrategia a seguir para lograr un esquema único y homogéneo de Desarrollo Informático.
- Definir y establecer los lineamientos a seguir para el diseño, desarrollo y mantenimiento de los sistemas.
- Definir y determinar los lineamientos a seguir para analizar y capturar la Información enviada por los centros operativos, ventanillas y regionales.
- Proponer los lineamientos generales para normar y regular la adquisición de bienes y contratación de servicios informáticos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	25/65

JEFATURA DE COMUNICACIONES Y SOPORTE TÉCNICO.

OBJETIVO :

Proporcionar el Soporte Técnico, generando los elementos y el medio ambiente de trabajo para que operen los equipos de cómputo, coordinar y supervisar la operación y mantenimiento de la infraestructura electromecánica de todas las áreas que integran la Dirección de Mexpost, así como coordinar cada una de las actividades que intervienen al proporcionar el servicio de comunicaciones e infraestructura de apoyo a equipo de cómputo.

FUNCIONES :

- Proporcionar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo a las terminales de los equipos de cómputo de Mexpost, así como supervisar los mantenimientos contratados.
- Proporcionar soporte técnico para que los usuarios y las áreas que integran a la Dirección de Mexpost exploten racional y eficientemente los recursos de cómputo disponibles.
- Controlar el adecuado uso de las redes de cómputo, sistemas operativos y bases de datos nacionales.
- Coordinar, controlar y supervisar las condiciones de operación así como la instalación y mantenimiento de la infraestructura electromecánica del equipo de cómputo y comunicaciones para su óptimo funcionamiento.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	26/65

JEFATURA DE DESARROLLO Y AUDITORÍA DE SISTEMAS

OBJETIVO :

Proporcionar los diferentes sistemas de cómputo de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática para el óptimo funcionamiento del Servicio. Coordinar y supervisar el diseño, desarrollo, implementación, mantenimiento y depuración de los sistemas necesarios de las áreas que integran la Dirección de Mexpost, así como coordinar la auditoría de sistemas y equipo de cómputo asignados a esta Dirección para su mejor aprovechamiento.

FUNCIONES :

- Proporcionar sistemas de acuerdo a las necesidades de las diferentes áreas que integran la Dirección de Mexpost..
- Establecer en coordinación con los usuarios, las responsabilidades mutuas para el desarrollo de los sistemas de las diferentes áreas que integran a la Dirección de Mexpost .
- Coordinar y supervisar la administración de las bases de datos.
- Coordinar, controlar y supervisar el diseño, desarrollo e implementación de los sistemas requeridos.
- Controlar y analizar la auditoría de sistemas y equipo de cómputo, para su mejor aprovechamiento.
- Coordinar la capacitación de sistemas a las diferentes áreas .

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	27/65

COORDINACIÓN DE COMUNICACIONES

OBJETIVO :

Coordinar cada una de las actividades que intervienen al proporcionar el servicio de comunicaciones e infraestructura de apoyo a equipo de cómputo. Mantener en operación la red, así como operar los equipos instalados en ventanillas, centros operativos y regionales de Mexpost a fin de prestar servicios de cómputo a los usuarios.

FUNCIONES:

- Coordinar, controlar y supervisar las condiciones de operación, así como la instalación y mantenimiento de la infraestructura electromecánica, equipo de cómputo, comunicaciones y suministro eléctrico para su óptimo funcionamiento.
- Coordinar y supervisar que el proyecto red digital de servicios integrados se lleve a cabo de acuerdo a la metodología establecida por la Gerencia de Informática.
- Proporcionar y supervisar el mantenimiento preventivo y correctivo de cada uno de los componentes de la red, así como supervisar los mantenimientos contratados.
- Ejecutar el movimiento, instalación y puesta en operación de los equipos que lo requieran.
- Mantener en operación cada uno de los enlaces de la red.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	28/65

COORDINACIÓN DE SOPORTE TÉCNICO

OBJETIVO :

Supervisar y ejecutar la puesta en marcha, mantenimiento, disponibilidad continua de los sistemas operativos y de aplicación, así como la administración de los sistemas operativos abiertos y propietarios.

FUNCIONES:

- Supervisar y efectuar la generación, prueba y puesta en marcha de los sistemas operativos y de aplicación de soporte a los sistemas en línea.
- Supervisar y realizar la generación, prueba y puesta en marcha del sistema operativo del computador central y paquetes de apoyo en calidad de servicio local.
- Supervisar y realizar la generación, prueba y puesta en marcha de aplicaciones para el servicio del manejo de las bases de datos.
- Supervisar el correcto funcionamiento del Hardware y Software que interviene en la integración de las redes de Cómputo de Mexpost.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	29/65

COORDINACIÓN DE ATENCIÓN A USUARIOS

OBJETIVO :

Coordinar, controlar y supervisar que se genere el medio ambiente de trabajo homogéneo por la Dirección de Mexpost el cual está orientado a lograr la autonomía de los usuarios en los equipos de cómputo menor de Mexpost.

FUNCIONES :

- Verificar que los estándares establecidos por la Gerencia de Informática para los programas operativos y de aplicación se cumplan.
- Coordinar el desarrollo de la infraestructura del equipo de Cómputo menor de acuerdo a la estrategia establecida por la Gerencia de Informática.
- Mantener actualizados los programas operativos y de aplicación.
- Determinar y elaborar los estándares de programas de aplicación, supervisando la implantación del mismo y su distribución.
- Coordinar y supervisar la asesoría y apoyo técnico a los usuarios de equipo de cómputo menor.
- Supervisar que se lleve a cabo la actualización del inventario del equipo de cómputo, periféricos e infraestructura.
- Coordinar las actividades que intervienen en el desarrollo de los sistemas de información para el equipo de cómputo menor.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	30/65

COORDINACIÓN DE DESARROLLO DE SISTEMAS

OBJETIVO :

Supervisar los requerimientos de información de los sistemas con el fin de definir el alcance de sus operaciones, volumen e información específica, supervisando el control de acceso a las redes de cómputo y bases de datos, así mismo emitir las normas para el desarrollo de los proyectos con el propósito de cumplir con los programas de trabajo establecidos.

FUNCIONES :

- Supervisar y realizar el análisis, diseño, programación y documentación de los sistemas de información.
- Verificar y controlar que el acceso a las redes de cómputo y bases de datos se realice de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática.
- Proporcionar la capacitación a los usuarios de los sistemas de información basándose en los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática.
- Atender necesidades de desarrollo de Sistemas de Mexpost.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			Nº. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	31/65

COORDINACIÓN DE AUDITORÍA DE SISTEMAS

OBJETIVO :

Auditar a las áreas relacionadas con los servicios de cómputo de las áreas que integran a la Dirección de Mexpost, con la finalidad del óptimo aprovechamiento de los recursos y equipo de cómputo, asignados a esta Dirección.

FUNCIONES :

- Auditar la calidad de los productos de cómputo que se elaboran en la Gerencia de Informática.
- Elaborar reportes estadísticos e indicadores de la utilización del equipo de cómputo para el proyecto de costo del recurso de cómputo así como de los sistemas.
- Establecer las Políticas, Normas y Procedimientos de Control para el área de Auditoría a Cómputo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	32/65

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

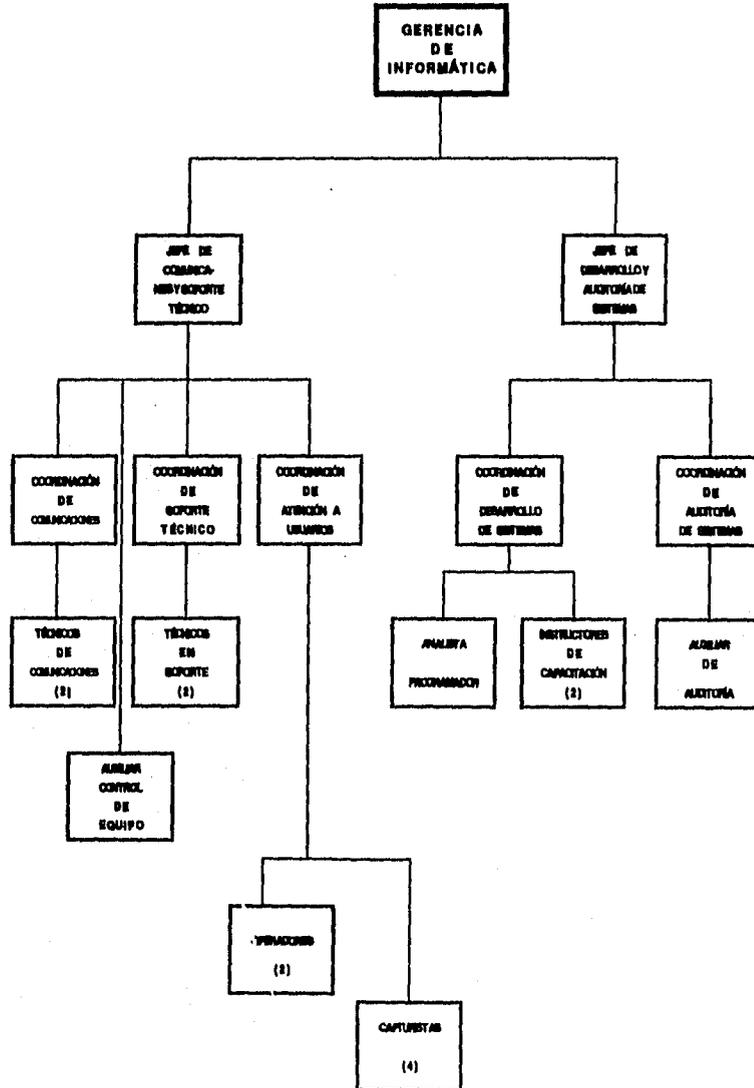
Con el fin de identificar los puestos que integran a la Gerencia de Informática de la Dirección de Mexpost se presenta lo siguiente:

- El Organigrama General Específico.
- La relación de los puestos que se adscriben y que están considerados en el Manual.
- La descripción del puesto, en el cual se describe la función básica del mismo.

La descripción de los puestos hasta nivel de coordinador se presenta conforme al orden establecido en la Estructura Orgánica, y enseguida en orden jerárquico descendente, los puestos que corresponden al personal de apoyo técnico y administrativo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	33/65

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.
SERVICIO POSTAL MEXICANO.
DEPARTAMENTO DE INFORMÁTICA MEXPOST
ORGANIGRAMA ESPECÍFICO.
ACTUALIZADO AGOSTO 1995.



MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	34/65

RELACIÓN DE PUESTOS

- Gerente de Informática.
- Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.
- Jefe de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.
- Coordinador de Comunicaciones.
- Coordinador de Soporte Técnico.
- Coordinador de Atención a Usuarios.
- Coordinador de Desarrollo de Sistemas.
- Coordinador de Auditoría de Sistemas.
- Técnico en Comunicaciones.
- Técnico en Soporte.
- Analista Programador.
- Instructor de Capacitación.
- Auxiliar de Auditoría.
- Auxiliar en Control de Equipo.
- Secretaria de la Oficina del Gerente de Informática.
- Operador.
- Capturista.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA 35/65
	DÍA	MES	AÑO	

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO :

Gerente de Informática

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Gerencia de Informática de la Dirección de Mexpost.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Planear, organizar, dirigir y coordinar las adquisiciones y uso de bienes y servicios informáticos, así como establecer los lineamientos a seguir para proporcionar los servicios de cómputo de manera integral y oportuna, así mismo establecer los lineamientos a seguir para el diseño y desarrollo de sistemas automatizados.

FUNCIONES:

- Planear, organizar e implantar la estrategia tecnológica del equipo de infraestructura y comunicaciones.
- Definir las prioridades y organizar la ejecución de todos y cada uno de los proyectos asignados de acuerdo a los requerimientos de la Dirección de Informática.
- Evaluar y definir los sistemas operativos y de aplicación que se utilizarán en el equipo de cómputo asignado para lograr los objetivos institucionales.
- Elaborar el presupuesto anual de las áreas que integran a la Gerencia de Informática de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- Planear, organizar y dirigir la estrategia para generar un esquema único y homogéneo de Desarrollo Informático Institucional en la infraestructura del equipo menor.
- Establecer las normas técnicas y administrativas para la adquisición y uso de bienes y servicios informáticos.
- Realizar los estudios necesarios para determinar y proponer los contratos tipo a celebrarse.
- Realizar la investigación de los avances en materia de informática.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	36/65

- Evaluar, determinar y planear de acuerdo a las necesidades de la Dirección de Mexpost los cursos de capacitación que se impartirán.
- Determinar con la colaboración de los Jefes de área, la forma en que deberá alcanzarse el objetivo genérico de la Gerencia de Informática, objetivos específicos de cada una de las áreas.
- Proponer y determinar con el Director de Mexpost estrategias de acuerdo a los objetivos institucionales a corto, mediano y largo plazo.
- Acordar con el Director de Mexpost la resolución de los asuntos que se generen en la esfera de su competencia.
- Evaluar el avance de los proyectos asignados a la Gerencia de Informática a su cargo y establecer las medidas correctivas en caso de surgir desviaciones.
- Ejecutar las demás funciones y trabajos especiales que le señale su jefe inmediato en la esfera de su competencia.

AUTORIDAD :

REPORTA A :

Director

SUPERVISA A:

- * Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.
- * Jefe de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.
- * Secretaría.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA

ES SUSTITUIDO POR:

El jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	37/65

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

Todas las áreas que integran la Dirección de Mexpost y que requieran servicio de cómputo.

EXTERNAS:

Proveedores de bienes y/o servicios informáticos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DIA	MES	ANO	38/65

IDENTIFICACIÓN :

PUESTO:

Jefe del Departamento de Comunicaciones y Soporte Técnico.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Gerencia de Informática.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Investigar, analizar y dar a conocer la existencia y el uso de nuevos productos y nuevas tecnologías en materia de Informática. Establecer el marco técnico - administrativo que norme el desarrollo y uso racional de recursos informáticos: es el responsable ante la Gerencia de Informática, de los Servicios de Cómputo y de infraestructura como en la programación de los equipos asignados, así como de la emisión de las normas, métodos y procedimientos relativos a los servicios mencionados.

FUNCIONES :

- Investigar sobre los nuevos productos y nuevas tecnologías que surjan en el ámbito de la Informática, así como preparar los reportes escritos que resulten de sus investigaciones.
- Supervisar, coordinar y controlar la formulación de contratos tipo así como mantenerlos actualizados con base en las reformas a los ordenamientos jurídicos que afecten directa o indirectamente la actividad contractual en el campo informático.
- Dirigir, coordinar y supervisar la operación de los equipos responsabilidad de la Gerencia de Informática.
- Integrar, dirigir, coordinar y presentar los proyectos necesarios para mejorar los servicios que se proporcionan.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	39/65

- Coordinar con las áreas internas de la Dirección de Mexpost y usuarios con respecto al servicio proporcionado.
- Crear y vigilar los lineamientos metodológicos para los programas de capacitación de acuerdo a los objetivos de la Dirección de Informática.
- Controlar y evaluar los estudios que coadyuven al diseño e implantación de sistemas acordes a las necesidades de la Dirección de Mexpost.
- Entregar informes específicos a la Gerencia de Informática sobre el estado que guardan los asuntos encomendados.
- Comunicar a la Gerencia de Informática el estado de avance del Programa de Trabajo del Departamento de Comunicaciones y Soporte Técnico.
- Ejecutar las demás funciones que le asigne el Gerente de Informática.

AUTORIDAD :

REPORTA A:

Gerente de Informática.

SUPERVISA A:

- * Coordinador de Comunicaciones.
- * Coordinador de Soporte Técnico.
- * Coordinador de Atención a Usuarios.
- * Auxiliar de Control de Equipo.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA.

SUSTITUYE A:

Gerente de Informática cuando éste lo designe.

ES SUSTITUIDO POR:

El Coordinador que él designe.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	40/65

RELACIONES DE COMUNICACIÓN:

INTERNAS :

Todas las áreas que integran a la Dirección de Mexpost.

EXTERNAS:

- * Proveedores.
- * Institutos de Educación Superior e Instituciones de Capacitación en Informática.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	41/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Coordinador de Comunicaciones.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Jefatura de Comunicaciones y Soporte Técnico.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Desarrollar funciones de apoyo para la planeación, dirección y control de los servicios de comunicaciones como: coordinar y supervisar la instalación, el mantenimiento preventivo y/o correctivo del mismo.

FUNCIONES :

- Coordinar las condiciones de operación, el mantenimiento preventivo y/o correctivo de la infraestructura electromecánica, equipo de cómputo y comunicaciones para su óptimo funcionamiento, supervisando que se realice de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- Apoyar en el proceso de planeación y organización para generar la infraestructura necesaria que se utilizará en la red digital de servicios integrados, supervisando la implantación del proyecto de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática.
- Acordar con su jefe inmediato la resolución de los asuntos que se generen en la esfera de su competencia, así como aquéllos que requieran de un trato específico.
- Proponer y coordinar los cambios, mejoras y demás medios, tendientes a lograr el objetivo de la coordinación a su cargo.
- Hacer del conocimiento del personal técnico a su cargo, las directrices bajo las cuales han de realizarse las acciones encomendadas y supervisar su cumplimiento.
- Representar a la Jefatura de Comunicaciones y Soporte Técnico ante los diversos grupos de trabajo, comités y otras que se integren y que tengan relación en el ámbito de su competencia, cuando sea designado para tal efecto.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACION			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	42/65

- Planear y evaluar el avance de los programas de trabajo del área a su cargo, estableciendo medidas correctivas en caso de existir desviaciones y presentar a su jefe inmediato un informe del mismo.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en su realización de actividades especiales no programadas.

AUTORIDAD :

REPORTA A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

SUPERVISA A:

Técnicos en Comunicación

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA:

SUSTITUYE A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

SUSTITUIDO POR:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

- * Tesorería General.
- * Aquellas áreas que requieran de servicio de comunicaciones.

EXTERNAS :

Proveedores.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	43/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Coordinador de Soporte Técnico.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Jefatura de Comunicaciones y Soporte Técnico.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Supervisar y realizar las actividades que intervienen en la implantación, mantenimiento, actualización de los sistemas operativos y de aplicación, encargándose de la administración de los sistemas operativos abiertos y propietarios.

FUNCIONES :

- Supervisar los recursos de cómputo para aprovechar los sistemas operativos abiertos y propietarios de acuerdo a los estándares que deben seguir los usuarios.
- Supervisar y controlar las actividades relacionadas con la operación de la computadora.
- Acordar con su jefe inmediato la resolución de los asuntos que se generen en la esfera de su competencia.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo, distribuyendo cargas de trabajo.
- Analizar y estudiar los problemas relacionados con las funciones de su área y preparar alternativas de solución.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	44/65

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

SUPERVISA A:

Técnicos en Soporte.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA:

SUSTITUYE A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico cuando éste lo designe.

SUSTITUIDO POR :

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

RELACIONES DE COORDINACIÓN.

INTERNAS:

Aquellas áreas de la Dirección de Mexpost requieran de servicio de comunicación.

EXTERNAS :

Proveedores de equipo y servicios de cómputo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	45/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Coordinador de Atención a Usuarios.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Jefatura de Comunicaciones y Soporte Técnico.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Coordinar, Supervisar y llevar a cabo las actividades que se realizan al proporcionar los servicios requeridos por los usuarios de equipo menor de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática.

FUNCIONES :

- Supervisar que se desarrollen y adquieran programas operativos y de aplicación de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática.
- Coordinar y supervisar que se lleve a cabo la metodología establecida al proporcionar el mantenimiento a los programas operativos y de aplicación.
- Participar en la evaluación de las propuestas presentadas por los proveedores para lograr adquisiciones de equipo menor, programas operativos y de aplicación ventajosas en servicio y precio.
- Establecer la metodología interna para llevar el control y actualización del inventario de la infraestructura del equipo menor.
- Realizar los trámites necesarios con los proveedores para la actualización de los programas de aplicación.
- Llevar el control de las fallas y problemas presentados por el equipo menor o los programas operativos y de aplicación adquiridos para reportar al Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico y se proceda a negociar con los proveedores sustituciones necesarias, o en su caso, de indemnizaciones económicas por interrupción de servicio.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	ANO

- Coordinar las actividades que intervienen en la adquisición de la infraestructura de equipo menor de acuerdo a los programas autorizados.
- Hacer el seguimiento con los proveedores para que sean cumplidas las fechas de entrega y supervisar que las garantías de servicio del equipo menor adquirido sean respetadas.
- Elaborar los programas de capacitación para los usuarios de equipo menor y coordinar la impartición de los mismos, de acuerdo a las necesidades requeridas por cada área y siguiendo los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática.
- Verificar que se lleve a cabo la actualización del control de fallas presentadas por el equipo menor, elaborar reportes e informar al Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.
- Supervisar que se realice el servicio de mantenimiento contratado para el equipo menor de acuerdo a las fechas establecidas.
- Hacer del conocimiento del personal a su cargo las directrices bajo las cuales han de realizarse las acciones encomendadas y supervisar su cumplimiento.
- Analizar las cargas de trabajo del personal que está bajo su dirección y establecer los equilibrios necesarios en función de la magnitud de cada proyecto.
- Planear y evaluar el avance de los programas de trabajo de la Coordinación a su cargo, estableciendo medidas correctivas en caso de existir desviaciones y presentar a su jefe inmediato un informe del mismo.
- Proponer y coordinar los cambios, mejoras y demás medios tendientes a lograr el objetivo de la Coordinación a su cargo.
- Participar en seminarios técnicos para mantenerse actualizado en la evolución de los recursos de cómputo, los nuevos equipos y paquetes para ofrecer a los usuarios más ventajas operativas y de información.
- Acordar con su jefe inmediato la resolución de los asuntos que se generen en la esfera de su competencia, así como aquellos que requieran de un trato específico.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	47/65

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

SUPERVISA A:

- * Operadores
- * Capturistas.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA.

SUSTITUYE A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

SUSTITUIDO POR:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS :

Todas las áreas que integran la Dirección de Mexpost usuarias de equipo menor.

EXTERNAS:

Proveedores de bienes y servicios informáticos.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	48/65

IDENTIFICACIÓN :

PUESTO:

Jefe del Departamento de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Gerencia de Informática.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Supervisar, analizar y desarrollar los sistemas de Informática que se requieran de acuerdo a la metodología establecida previamente con la Gerencia de Informática. Establecer el marco técnico - administrativo que norme el desarrollo y uso racional de recursos informáticos: es el responsable, ante la Gerencia de Informática, de los sistemas de cómputo así como de la emisión de las normas, métodos y procedimientos relativos a los servicios mencionados.

FUNCIONES :

- Supervisar y realizar el análisis, diseño y programación de los sistemas responsabilidad de la Gerencia de Informática.
- Integrar, dirigir, coordinar y presentar los proyectos necesarios para mejorar los servicios que se proporcionan.
- Coordinar con las áreas internas de la Dirección de Mexpost y usuarios con respecto al servicio proporcionado.
- Crear y vigilar los lineamientos metodológicos para los programas de capacitación de acuerdo a los objetivos de la Gerencia de Informática.
- Controlar y evaluar los estudios que coadyuven al diseño e implantación de sistemas acordes a las necesidades de la Dirección de Mexpost.
- Entregar Informes específicos a la Gerencia de Informática sobre el estado que guardan los asuntos encomendados.
- Comunicar a la Gerencia de Informática el estado de avance del Programa de Trabajo del Departamento de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	49/65

AUTORIDAD :

REPORTA A:

Gerente de Informática.

SUPERVISA A:

- * Coordinador de Desarrollo de Sistemas.
- * Coordinador de Auditoría de Sistemas.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA

SUSTITUYE A:

Gerente de Informática cuando este lo designe.

ES SUSTITUIDO POR:

El Coordinador que él designe.

RELACIONES DE COMUNICACIÓN:

INTERNAS :

Todas las áreas que integran a la Dirección de Mexpost.

EXTERNAS:

- * Proveedores.
- * Institutos de Educación Superior e Instituciones de Capacitación en Informática.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	50/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Coordinador de Desarrollo de Sistemas.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Jefatura de Desarrollo y Auditoría de sistemas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Supervisar y realizar el desarrollo de los sistemas de información, así como el control de acceso a redes de cómputo y bases de datos.

FUNCIONES:

- Coordinar, Supervisar y realizar el análisis, diseño y programación de los sistemas de información de acuerdo al plan de trabajo previamente determinado con el Jefe del Departamento de Informática.
- Acordar con el Jefe del Departamento de Informática la resolución de los asuntos que se generen en la esfera de su competencia.
- Coordinar y supervisar al personal a su cargo distribuyendo cargas de trabajo.
- Analizar y estudiar los problemas relacionados con las funciones de su área y proponer alternativas de solución.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por el Jefe del Departamento de Desarrollo y Auditoría de Sistemas en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.
- Emitir los lineamientos para los sistemas de información en diseño y desarrollo de los proyectos de la Dirección de Mexpost.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	51/65

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Jefe del Departamento de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

SUPERVISA A:

- * Analistas Programadores
- * Instructor de Capacitación.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA:

SUSTITUIDO POR:

Jefe de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

Todas las áreas que integran la Dirección de Mexpost.

EXTERNAS:

Proveedores de equipo y servicios de cómputo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DÍA	MES	AÑO	52/65

IDENTIFICACIÓN

PUESTO :

Coordinación de Auditoría de Sistemas.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Jefatura de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA.

Responsable de realizar auditorías a los sistemas de Software de las diferentes áreas de la Dirección de Mexpost y equipos de cómputo; así como detectar las posibles fallas o desviaciones y aplicar las medidas preventivas y correctivas.

FUNCIONES :

- Verificar y vigilar la implantación de normas y estándares, para el desarrollo de sistemas informáticos.
- Coordinar y supervisar las auditorías a equipos de cómputo, producción de información; así como también a sistemas de software de las diferentes áreas de la Dirección de Mexpost.
- Evaluar los servicios de cómputo que se proporcionan y la calidad de los productos informáticos que se elaboran en esta Dirección.
- Analizar los informes que resulten de las auditorías realizadas, para establecer las recomendaciones tendientes a la eliminación de errores, fallas y al mejoramiento de los aspectos que en materia de informática se consideran pertinentes.
- Acordar con su jefe inmediato la solución de los asuntos que se generen en la esfera de su competencia, así como aquéllos que requieran de un trato específico.
- Coordinar la captura y proceso de información de acuerdo a los requerimientos solicitados.
- Proporcionar y coordinar los cambios, mejoras y demás medios tendientes a lograr el objetivo de la Coordinación a su cargo.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	53/65

- Ejecutar las demás funciones que le asigne su jefe inmediato, en el ámbito de su competencia.
- Planear y evaluar el avance de los programas de trabajo de la Coordinación a su cargo, estableciendo medidas correctivas en caso de existir desviaciones y presentar a su jefe inmediato del mismo.

AUTORIDAD

REPORTA :

Jefe de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

SUPERVISA A:

Auxiliar de auditoría.

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA:

SUSTITUIDO POR:

Jefe de Desarrollo y Auditoría de Sistemas.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

Con todas las áreas que integran a la Dirección de Mexpost.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	54/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Técnico en Comunicaciones.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Comunicaciones.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Mantener el óptimo funcionamiento en la integración de las redes de Cómputo de la Dirección de Mexpost.

FUNCIONES:

- Monitorear permanentemente el comportamiento de la red.
- Cerrar los servicios de la red de acuerdo a lo planeado para no dejar terminales activas que pudieran ser manipuladas por personas no autorizadas.
- Realizar el mantenimiento que requieran las redes de cómputo.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades no programadas.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Coordinador de Comunicaciones.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	55/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Técnico en Soporte.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Soporte Técnico.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Realizar las actividades de mantenimiento preventivo y/o correctivo de la Infraestructura electromecánica de cómputo.

FUNCIONES:

- Verificar que el mantenimiento preventivo y/o correctivo otorgado por terceros a la infraestructura de la Gerencia de Informática se lleve a cabo de acuerdo a las fechas programadas.
- Apoyar al Coordinador en la ejecución de la normatividad correspondiente.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades no programadas.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Coordinador de Soporte Técnico.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	56/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Analista Programador.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Desarrollo de Sistemas..

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Analizar e informar sobre las actividades de recopilación y procesamiento de la información requerida para el desarrollo de los sistemas de Información nacionales, verificar la autorización de los usuarios al acceso a las redes de cómputo y bases de datos.

FUNCIONES:

- Apoyar en las visitas y entrevistas a nivel de usuarios operativos para elaborar el diseño conceptual de cada sistema.
- Participar en la elaboración del plan detallado de actividades para todo sistema..
- Realizar el desarrollo de cada sistema nacional de acuerdo a los estándares de documentación establecidos.
- Realizar el mantenimiento y actualización de los sistemas nacionales.
- Diseñar, ajustar y realizar pruebas a los programas de computación.
- Realizar las demás actividades inherentes al puesto señaladas por su jefe inmediato y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Coordinador de Desarrollo de Sistemas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	57/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Instructor de Capacitación.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Desarrollo de Sistemas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Proporcionar y evaluar la capacitación a los usuarios de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática, así como apoyar en documentar los sistemas desarrollados por la coordinación.

FUNCIONES:

- Apoyar en documentar los sistemas desarrollados dentro de su área.
- Proporcionar la capacitación de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática a los usuarios de los sistemas liberados.
- Aplicar la evaluación de la capacitación proporcionada a los usuarios y entregar el reporte de resultados a su jefe inmediato.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

AUTORIDAD

REPORTA A:

Coordinador de Desarrollo de Sistemas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	58/65

IDENTIFICACIÓN

PUESTO:

Auxiliar de Auditoría.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Auditoría de Sistemas.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Apoyar las diferentes actividades que requiere el área para el logro de sus objetivos de la Coordinación de Auditoría en Sistemas.

FUNCIONES:

- Apoyar en las diferentes etapas que se siguen en la auditoría de sistemas y equipo de cómputo.
- Participar en la elaboración de reportes estadísticos e indicadores para la comprobación del óptimo aprovechamiento de los recursos informáticos.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Coordinador de Auditoría de Sistemas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	59/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Auxiliar de Control de Equipo

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Jefatura de Comunicaciones y Soporte Técnico.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Realizar y elaborar de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Gerencia de Informática los reportes y controles requeridos para mantener actualización del inventario de los recursos Informáticos de la Dirección de Mexpost.

FUNCIONES:

- Mantener actualizado el inventario de recursos informáticos de la área que integran la Dirección de Mexpost.
- Integrar y mantener actualizados los reportes de entradas y salidas del equipo de cómputo.
- Elaborar los pases de entradas y salidas del equipo de cómputo.
- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Jefe de Comunicaciones y Soporte Técnico.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	60/65

SUSTITUYE A:

Secretaría del Gerente de Informática.

SUSTITUIDO POR:

Secretaría del Gerente de Informática.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

Todas las áreas que integran a la Dirección de Mexpost.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	61/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Secretaria de la oficina del Gerente de Informática.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Gerencia de Informática.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Realizar trabajos propios de oficina, conocer las políticas de su área de trabajo controlar la agenda de citas del Gerente de Informática, distribuir y controlar la papelería que requieren las áreas que integran la Gerencia de Informática, así como de solicitarla.

FUNCIONES:

- Recibir y controlar la correspondencia oficial y particular del Gerente de Informática.
- Tomar dictados y transcribirlos mecanográficamente.
- Atender a las personas que llegan a la oficina.
- Atender llamadas telefónicas.
- Archivar la documentación particular y oficial del Gerente de Informática.
- Llevar el control de la agenda de citas del Gerente de Informática recordándole éstas oportunamente.
- Distribuir la papelería a las áreas que la soliciten, llevar el control y elaborar la requisición de la misma.
- Realizar las demás actividades inherentes al puesto, señaladas por su jefe inmediato y apoyar en la realización de actividades especiales no programadas.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	62/65

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Gerente de Informática .

SUSTITUCIÓN POR AUSENCIA.

SUSTITUIDO POR:

Auxiliar de Control de Equipo.

RELACIONES DE COORDINACIÓN:

INTERNAS:

Todas las áreas que integran la Gerencia de Informática.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PAGINA
	DIA	MES	AÑO	63/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Operador.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Atención a Usuarios.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Operar y controlar el equipo de cómputo de acuerdo con las normas de utilización de los sistemas operativos.

FUNCIONES:

- Atender y responder los mensajes que envía la consola para el control adecuado del proceso, a través de las facilidades del sistema operativo.
- Comprobar que los dispositivos requeridos en cada proceso sean los correspondientes al trabajo solicitado.
- Conservar en buen estado los componentes físicos y lógicos del equipo de cómputo y comunicar las diferencias a su jefe inmediato.
- Controlar el tiempo de utilización del computador, ampliando si es necesario, las anotaciones de la consola.
- Liberar las pruebas de lógica y compilaciones así como la atención a las líneas remotas y locales conectadas.
- Observar que la ejecución de los trabajos que realicen conforme a las prioridades con que fueron planificadas.
- Preparar y ordenar todo el material del proceso de acuerdo con las instrucciones recibidas.
- Investigar en la bitácora los trabajos que quedaron pendientes en el turno de operación anterior.
- Realizar las demás actividades señaladas por su jefe superior inmediato, en el área de su competencia.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
GERENCIA DE INFORMÁTICA	DÍA	MES	AÑO	64/65

- Realizar las demás actividades que le sean encomendadas por su jefe inmediato en la esfera de su competencia y apoyar en la realización de actividades no programadas.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Coordinador de Atención a Usuarios.

MANUAL DE ORGANIZACIÓN ESPECÍFICO GERENCIA DE INFORMÁTICA	FECHA DE AUTORIZACIÓN			No. PÁGINA
	DÍA	MES	AÑO	65/65

IDENTIFICACIÓN:

PUESTO:

Capturista.

ÓRGANO DE ADSCRIPCIÓN:

Coordinación de Atención a Usuarios.

DESCRIPCIÓN GENÉRICA:

Capturar la información contenida en los documentos fuente a través de terminales del sistema de cómputo, a fin de procesar la información correcta y oportuna.

FUNCIONES:

- Recibir los documentos fuente para el proceso de captura.
- Mantener conocimiento de los archivos del sistema de cómputo a los cuales tienen acceso.
- Capturar la información, a través del Sistema Automatizado de Información, de la documentación fuente.
- Verificar que la captura a través de las terminales sea la correcta.
- Ordenar los documentos fuente que ya fueron capturados para su entrega.
- Realizar las demás actividades señaladas por el jefe de Departamento dentro del ámbito de su competencia.

AUTORIDAD:

REPORTA A:

Coordinador de Atención a Usuarios.

Conclusiones

Conclusiones

De esta manera se puede concluir que toda empresa, sea pequeña, mediana, grande o transnacional requiere tener una estructura organizacional bien definida para evitar problemas; principalmente de comunicación ya que al no estar claramente bien definidas las funciones de un puesto no se puede reconocer el grado de responsabilidad y de autoridad que este requiere.

La estructura organizacional debe de ser acorde a las etapas de evolución de la organización, ya que en base a esta evolución se podrá determinar el tipo de estructura organizacional que esta requiere.

Es importante recordar que en la estructura organizacional se va a identificar fácilmente la estructura jerárquica y funcional de la organización las cuales van a estar en función del entorno de la empresa, y estos son; aspectos económicos políticos y sociales.

Por lo que considero que el manual de organización es una de las técnicas administrativas que ayudarán fácilmente al logro de los objetivos de la organización.

Ya que si en una organización las metas de cada área están bien determinadas las funciones de cada puesto estarán bien definidas y por ende la autoridad y la responsabilidad.

Bibliografía

Bibliografía

CHIAVENATO ILALBERTO
INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN
EDIT. MC. GRAW-HILL 1988

DE LA MORA EYSSAUFIER
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
EDIT. ECASA

FERNÁNDEZ ARENA JOSÉ ANTONIO
EL PROCESO ADMINISTRATIVO
EDIT. DIANA

FERNÁNDEZ ESCALANTE FERNANDO M.
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS PRIVADAS Y PÚBLICAS
EDICIONES MACEHI S.A. 1973

GÓMEZ MORFIN JOAQUÍN
LA ADMINISTRACIÓN MODERNA Y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN
EDIT. DIANA 1972

GUERRERO EUGUERIO
MANUAL DE RELACIONES INDUSTRIALES
EDIT. PORRÚA 1980

GÓMEZ CEJA GUILLERMO
PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
EDIT. DISEÑO DE COMPOSICIÓN LITOGRAFICA 1973

H. SCHEIN EDGARD
TRADUCCIÓN ALVAREZ VILLAR ALFONSO
PSICOLOGÍA DE LA ORGANIZACIÓN
EDIT. PRINTICE-HALL INC. 1970

HALL L.
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BIBLIOTECA P/DIRECCIÓN DE EMPRESAS
MADRID EDIT. EDAF 1979

HÉRNANDEZ JIMÉNEZ RICARDO
ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE CÓMPUTO
EDIT. TRILLAS

KAUFMAN ROGER
GUÍA PRÁCTICA PARA LA PLANEACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
EDIT. TRILLAS

KAST FREMONT E., ROSENZWING JAMES E.
TRADUCTOR FLORES JORGE MARCOS
ADMINISTRACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES
EDIT. Mc. GRAW-HILL 1979

KOONTZ KAROLD, O'DONNELL, WEHRICH HEINZ
ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN
EDIT. Mc. GRAW-HILL 1983

MANEIRO ANTONIO
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
EDIT. PORRUA 1958

MURDICK ROBERT G.
SISTEMAS DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA
EDIT. PRINTICE-HALL INC.

RODRIGUEZ VALENCIA J.
COMO ADMINISTRAR PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS
EDIT. ECASA 1985

SCANLAN BURT K.
PRINCIPIOS DE LA DIRECCIÓN Y CONDUCTA ORGANIZACIONAL
EDIT. LIMUSA 1978

SISK HENRY L. Y SVERDLIK MARIO
ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA DE EMPRESAS
EDIT. SOUTH-WESTERN PUBLISHING Co. 1979

TERRY & FRANKLIN
PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN
CÍA. EDITORIAL CONTINENTAL, S.A. DE C.V.

WEBBER ROSS A., HAMPTON DAVID R., SUMMER CHARLES E.
MANUAL DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS
EDIT. TRILLAS

ZORRILLA ARENA SANTIAGO
INTRODUCCIÓN A LA METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
EDIT. AGUILAR LEON Y CAL EDITORES S.A. DE C.V. 1994