

144
29.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN

RECURSOS HUMANOS

PROPUESTA DE UN MANUAL DE
ORGANIZACION PARA UN PLANTEL DE
ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

GLORIA VILLALOBOS MORALES

ASESOR: LIC. REGINO QUIROZ SOLIS

267999

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX. 1998

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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Recursos Humanos

Propuesta de un Manual de Organización para un Plantel de Enseñanza
Media Superior

que presenta la pasante: Gloria Villalobos Morales

con número de cuenta: 8729251-4 para obtener el Título de:

Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 30 de Octubre de 1998

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>I</u>	<u>Lic. Regino Quiroz Solís</u>	
<u>II</u>	<u>Lic. Francisco Ramírez Ornelas</u>	
<u>IV</u>	<u>Ing. José Luis Morales Pruneda</u>	

AGRADECIMIENTOS

AL LIC. REGINO QUIROZ SOLIS
CON UN PROFUNDO AGRADECIMIENTO
POR SU VALIOSO ASESORAMIENTO Y
PERTINENTES CONSEJOS

AL LIC. RODOLFO GONZÁLEZ VÁZQUEZ
POR LAS FACILIDADES QUE ME PROPORCIONÓ
PARA LA CONCLUSIÓN DE ESTE TRABAJO

DEDICATORIAS

A MIS PADRES:

MARÍA DEL CARMEN MORALES OJEDA
RAÚL MORALES ALBA
GLORIA OJEDA DE MORALES (q.e.p.d)
A QUIENES DEBO TODO LO QUE HE
LOGRADO EN LA VIDA

A MI ESPOSO:
FERNANDO MANZO AGUIRRE
CON AMOR Y CARÍÑO

A MIS HERMANOS:
JESÚS ISMAEL Y GERARDO ULISES

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
TEMA i. Antecedentes de la Educación Media Superior y Generalidades de la Administración	
1.0 Como se crearon los CCH en México	2
1.01 Como se encuentra organizada la Enseñanza Media Superior en México	4
1.1 Conceptos de Administración	8
1.1.0.1 Importancia	8
1.1.0.2 Características	10
1.1.0.3 Etapas	10
1.1.0.4 Teorías Administrativas	12
1.1.0.5 Funciones	22
TEMA ii. Organización y Comunicación	
2.0 Conceptos de organización	24
2.01 Importancia	24
2.02 Principios	25
2.03 Ventajas	26
2.04 Estructuras organizacionales	27
2.1 Conceptos de comunicación	30
2.1.0 Importancia	31
2.1.1 Proceso de comunicación	32
2.1.2 Barreras para una efectiva comunicación	34
2.1.3 Especies de la comunicación	37
2.1.4 Comunicación en las organizaciones	39
TEMA iii. Manuales Administrativos	
3.0 Definiciones de Manual	40
3.01 Objetivos de los manuales	40
3.02 Clasificación	41
3.03 Planeación y elaboración de manuales	44
3.04 Organigramas y su clasificación	47
3.1 Manual de Organización	54
3.2 Objetivos del manual de organización	55
3.3 Importancia del manual de organización	55
3.4 Tipos de manuales de organización	57
3.5 Contenido del manual de organización	57
TEMA iv. Caso Practico.	
4.0 Propuesta de un Manual de Organización	59
CONCLUSIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	124

INTRODUCCIÓN

El constante crecimiento de las sociedades, el desarrollo industrial y en general un sin número de situaciones económicas que afectan a las organizaciones, crean la necesidad de utilizar técnicas que ayuden a las mismas a lograr los objetivos. En general, los administradores de muchas organizaciones se ven continuamente enfrentados ante el reto de dirigirlos de la manera más eficientemente posible.

El presente documento presenta en cuatro capítulos, una forma de coadyuvar al logro de los objetivos de las organizaciones mediante el uso y aplicación del Manual de Organización como una herramienta y medio de comunicación y cohesión entre el personal que labora dentro de una organización.

Inicialmente, en el primer capítulo se menciona de forma breve los antecedentes de la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades, la organización de la educación media superior, así como la indicación de algunos conceptos de administración, sus características, sus etapas, sus funciones y algunas de las principales teorías de la evolución administrativa.

En el segundo capítulo se refiere a la organización y comunicación, manejando conceptos básicos, importancia, ventajas, estructuras organizacionales, procesos de comunicación, barreras para una comunicación efectiva y finalmente la importancia de la comunicación dentro de las organizaciones y como se da en estas.

El tercer tema plantea la necesidad del empleo de los manuales administrativos y prioritariamente el de organización, tratando de esta forma de motivar a los administradores al uso y perfeccionamiento de esta herramienta. Asimismo, se ofrece información en cuanto a la planeación, contenido y tipos de manuales.

El Cuarto tema corresponde al caso práctico "Propuesta de un Manual de Organización para un Plantel de Enseñanza Media Superior", el cual presenta de manera clara los antecedentes de la organización, sus atribuciones, su estructura y los objetivos y funciones de las áreas que la conforman.

Finalmente, es importante señalar que el presente documento es el resultado de la dedicación, esfuerzo, tiempo e interés por presentar un tipo específico de manual y los beneficios que el uso de éste le den a una organización.

TEMA I. ANTECEDENTES Y GENERALIDADES

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR

1.0 COMO SE CREARON LOS CCH EN MÉXICO

Bajo la inquietud de crear nuevas opciones de educación para satisfacer las necesidades apremiantes de nuestro país, poseedor de una juventud que demanda educación a un ritmo acelerado acorde con los cambios científicos, humanísticos y tecnológicos que se van presentando en el mundo, el Consejo Universitario de la UNAM aprueba en enero de 1971 la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades con un ambicioso proyecto que incluía diversos niveles de enseñanza y centros de investigación; bajo la Rectoría del Dr. Pablo González Casanova (1970-1972), que con sus ideas inspiraron el diseño de esta innovación educativa en 1970, agrupando el talento de un creativo grupo de universitarios de aproximadamente ochenta jóvenes académicos.

El proyecto fue posteriormente acogido por una comisión que representaba a las Coordinaciones de Ciencias y de Humanidades, a la Escuela Nacional Preparatoria y a las Facultades de Ciencias Políticas y sociales, Ciencias, Ciencias Químicas y Filosofía y Letras, de cuyo trabajo se derivó el Plan de Estudios original.

Por su parte la Dirección General de Obras se encargó de la planificación y edificación de los planteles, en cuyo proyecto se plasmaría también la intención de renovar la enseñanza universitaria a través de un diseño de espacios guiado por el objetivo de ofrecer condiciones de flexibilidad a las actividades de enseñanza y aprendizaje y facilitar la práctica del trabajo colectivo.

El Colegio de Ciencias y Humanidades abrió sus puertas en abril de 1971 en los planteles Azcapotzalco, Naucalpan y Vallejo, con cerca de 15,000 estudiantes y aproximadamente 2,000 profesores, posteriormente en abril de 1972 inician actividades los planteles Oriente y Sur.

El Colegio de Ciencias y Humanidades tiene su propio significado:

Colegio-----Por su carácter interdisciplinario

Ciencias-----Por el apoyo al conocimiento científico

Humanidades-----Porque favorece la comprensión del hombre y las culturas en el proceso
histórico

Y es así como las Ciencias y las Humanidades son dos formas de abordar la realidad.

Sus objetivos, basados en el desarrollo integral del educando, en el dominio de métodos fundamentales del conocimiento, en la interrelación de ciclos de aprendizaje combinados entre el Colegio y la comunidad y la capacitación de los estudiantes bachilleres para desempeñar trabajos en la industria, comercio o servicios, hacen del C.C.H. una institución de primordial importancia en el ámbito educativo de nuestro país.

En el Colegio de Ciencias y Humanidades se pretende que el encuentro con el conocimiento se dé en un marco de respeto, donde se abata el autoritarismo y el crecimiento intelectual llegue en bien del desarrollo nacional.

Actualmente, el Colegio de Ciencias y Humanidades justifica ampliamente su creación atendiendo a un importante número de educandos y preparándolos en las disciplinas fundamentales que les permitan aprovechar las alternativas académicas y profesionales, dándoles una cultura integral básica que los capacite para el trabajo productivo.

El Colegio contempla el hecho de que el ciclo de bachillerato sea un requisito para cursar las diferentes licenciaturas universitarias y sea también un ciclo de aprendizaje donde se combinen el estudio en aulas y laboratorios con el adiestramiento en el taller y en los centros de trabajo, logrando que el estudiante bachiller tenga una capacitación tanto técnica y profesional; lo que justifica plenamente la creación de nuevas unidades académicas atendiendo el carácter interdisciplinario que conjugan las Matemáticas y el Español con el Método Científico Experimental y el Histórico Social. La combinación del trabajo académico y el adiestramiento práctico en talleres, laboratorios y centros de trabajo permita a los egresados desempeñar trabajos de carácter técnico-profesional que no ameriten estudios superiores y se abatirán los efectos más perniciosos del sistema educativo en el curriculum de la licenciatura como son los siguientes:

- ◆ Que el alumno no sabía investigar, pues esa acción estaba destinada a los estudios de Posgrado.
- ◆ Que el estudiante no dominaba los procedimientos, técnicas prácticas y clínicas.
- ◆ Que los resultados de las investigación jurídica, médica y técnica no permitían generalizaciones concretas en el trabajo intelectual.

La superación de estos puntos se logró no sólo con la puesta en marcha del Plan de Estudios original del Colegio (1971), sino que se rebasa con creces con el nuevo Plan de Estudios recientemente aprobado (1996), ya que para éste último se contó con la participación masiva de profesores y de alumnos, así como de las opiniones de expertos académicos nacionales y extranjeros, así como de los cuerpos directivos de los propios planteles.

1.01 COMO SE ENCUENTRA ORGANIZADA LA ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR EN MÉXICO

Con la fuerte crisis económica de finales de 1994, el país se vio obligado a realizar diversos estudios en todos sus ámbitos, entre los que destacan la educación, de la que entre sus principales prioridades se encuentra la educación media superior, por lo que la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) propone la creación del Sistema de Enseñanza Media (SNEM) que permita la admisión equitativa de todos los candidatos que sean aptos para ingresar a ese nivel. Además, que se debe prever un crecimiento de la demanda, por lo que se recomienda aumentar parte de las formaciones profesionales y tecnológicas, así como garantizar que todos los candidatos tengan las mismas oportunidades de acceso a las formaciones deseadas en la educación media superior. Asimismo, propone exhortar a las instituciones con el fin de agruparse para organizar la admisión a nivel medio superior, que no necesariamente implica un examen nacional.

En 1995 catedráticos de Francia, Alemania, Canadá y del país, se reunieron para hacer un minucioso estudio de la educación en México, de donde salen las siguientes observaciones: consideran que para que el país salga de la crisis y se pueda estabilizar su sistema financiero, es necesario basar su crecimiento y desarrollo en la educación, sobre todo en el desarrollo de las formaciones técnicas y profesionales, pues éstas "son las claves principales del cambio". De esta manera, establecen que la cuestión que se plantea en el futuro inmediato, es saber cuál será la evolución de la demanda en el nivel medio superior. Saber si se encaminarán a solicitar una educación preparatoria, que conduzca a la educación superior, o una demanda específica de formación que prepare para el empleo. Establecen, además que la educación carece de identidad toda vez que existen dos concepciones opuestas: la populista y la modernista. La primera dicen, refiere a que las masas tengan acceso a la educación media superior y superior, y la segunda sólo a quienes cuenten con ciertos requisitos académicos, así como la ampliación de relaciones entre universidades e industria, para que estas últimas logren financiar a las primeras.

De igual manera, precisan que derivado de la diversidad de instituciones autónomas, privadas, públicas y estatales, ya sea en el terreno de la educación superior o media superior sin una coordinación central, es necesario ante la situación actual de cambio acelerado la puesta en práctica de estrategias globales. Por ello, añaden, nos parece deseable orientarse por una parte hacia un sistema de educación media superior que tenga fines y carácter propios y otra hacia un sistema de educación superior menos complicado pero realmente diversificado, para que se pueda tener un panorama de conjunto, definir prioridades y garantizar continuidades y complementariedades.

Lo anterior obedece, señalan a que mientras más elitista es un sistema, es socialmente menos equitativo, por lo que aseguran que la organización -o desorganización- del sistema medio superior es pues, un factor que crea disparidades de manera inequitativa.

Ante esta situación, establecen que incluso el sistema tal como existe resulta explosivo dadas las frustraciones que suscita entre quienes no son admitidos donde desearían, entre quienes, aunque estén admitidos, no pueden continuar hasta el final y entre quienes, habiendo realizado estudios menos prestigiados, ven luego que se les cierra la puerta de la educación superior, debido a una selección que consideran injusta, ya que no se aplica a todos.

En conclusión, consideran que el sistema de educación superior y media superior de México es frágil, sino que además responde mal a las principales necesidades de la población, que son la reducción de las desigualdades; hacer sitio a las clases medias y poner a la élite al servicio de todos. Expresan que para el nivel medio superior se deben reforzar las formaciones tecnológicas y profesionales (terminales), para disminuir la tasa de abandonos, donde además hace falta un cambio de estructura que sería esencial. También consideran que la autonomía de las instituciones no tiene ninguna justificación en este nivel, y por eso hay que llegar a crear, entre la educación básica y la educación superior, un verdadero sistema nacional de educación media que posea una finalidad propia y reglas comunes y claras, y que permita acoger a todos los jóvenes que tengan la capacidad de recibir este tipo de educación. En el México del mañana, la finalidad de las formaciones medias superiores no puede, en efecto, concebirse tan sólo como preparación al ingreso a la educación superior, ya que cualquier otra salida se considera un fracaso: se trata también de proporcionar calificaciones tecnológicas y generales, que permitan ocupar puestos intermedios en la economía y la sociedad.

Es así como en 1996, el ingreso al nivel medio superior, toma un giro diferente al que se venía manejando, la Secretaría de Educación Pública (SEP) conjuntamente con otras 8 escuelas de

educación media superior, crean la Comisión Metropolitana de Instituciones Públicas de Educación Media Superior (CMIPEMS), la cual es la encargada de emitir la convocatoria única de ingreso de este proceso conjunto, la cual sustituye a las convocatorias individuales que antes emitía cada centro educativo. Los aspirantes tendrán la posibilidad de elegir entre 30 opciones de 250 planteles, en el orden de su preferencia.

Las escuelas del nivel medio superior que conforman la convocatoria única son las siguientes:

- ⇒ Las dependientes de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)
- ⇒ El Instituto Politécnico Nacional (IPN)
- ⇒ La Universidad Nacional Autónoma del Estado de México (UAEM)
- ⇒ Colegio de Bachilleres
- ⇒ Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP)
- ⇒ Dirección General del Bachillerato de Educación Tecnológica Agropecuaria (DGETA)
- ⇒ Dirección General de Educación Tecnológica Industrial (DGETI)
- ⇒ Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social del Estado de México (SECyBS)

Cabe destacar que esta nueva modalidad obedece prioritariamente a establecer una oferta global, diversificada y que propicie el conocimiento de todas las opciones educativas, además de evitar que los aspirantes se registren en diversas instituciones a presentar varios exámenes y efectuar más de un desembolso para buscar un lugar que permita continuar su preparación técnica.

El 14 de abril de 1996, se publica la primera convocatoria con este nuevo sistema en los diversos diarios de circulación nacional, con un costo de registro por aspirante de \$100.00 donde recibe una guía de estudios que incluye un examen muestra, así como un comprobante credencial que especifica la hora y el lugar en donde sustentará su examen. El examen se realizó el 23 de junio en diversas sedes de aplicación del área metropolitana comprendiendo reactivos de opción múltiple para la evaluación tanto de habilidades como de conocimientos básicos, de acuerdo con el plan y programas oficiales de educación secundaria. Se les dio a los aspirantes tres horas para resolverlo y los resultados salieron publicados en una gaceta el 2 de agosto de ese mismo año.

En la actualidad se han llevado a cabo 3 periodos de examen de en los años 1996, 1997 y 1998. A continuación presento un resumen del último periodo (1998) a manera de dar un panorama de las preferencias de la población estudiantil por institución.

Total de lugares:	238,000
Procedencia de escuelas públicas:	224,227
Procedencia de escuelas privadas:	13,778
Total de aspirantes registrados para el examen:	194,411
Total de aspirantes que no cubrieron los requisitos de inscripción:	5,000

Preferencias de instituciones:

UNAM	33,830
Colegio de Bachilleres	33,653
CONALEP	33,252
DGETI	32,884
SECyBS	28,305
IPN	25,150
DGB	1,272
UAEM	722
DGETA	<u>343</u>
	189,411 estudiantes

ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN

Para Henry Fayol, administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura a través del esfuerzo humano, coordinando la optimización de recursos humanos, materiales y financieros.

El trabajo implicado en la combinación y dirección del uso de los recursos para lograr propósitos específicos se denomina administración. (David H. Hampton, Administración Contemporánea)

Administración es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puedan alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (Wilburg Jiménez, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa)

La administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. (James A.F. Stoner/Charles Wankel, Administración)

1.1.0.1 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

Una de las razones que hacen importante el estudio de la administración, es porque esta ciencia permite emplear con eficiencia los recursos humanos, financieros y materiales. Establece cómo obtener las oportunidades de actividad y actuación, además de representar el factor fundamental para planear, organizar, dirigir y controlar a fin de lograr un buen rendimiento dentro de las organizaciones. Debemos considerar que la civilización moderna, cada vez se ha ido integrando al esfuerzo colectivo, en cualquier clase de organización ya sea comercial, industrial, gubernamental, religiosa, política, etc., la efectividad con que los individuos trabajan en conjunto o grupo, depende en gran medida de la ciencia administrativa y de las habilidades o aptitudes de sus dirigentes o administradores. No tendrían ninguna utilidad el exceso de recursos materiales que cualquier organización pudiese tener, si existe una mala administración que impide la correcta coordinación -

entre los recursos humanos, financieros y materiales de las empresas. Por esta razón algunos estudiosos de la ciencia administrativa, denominan a esta disciplina como aquella actividad que se encarga de la coordinación.

Asimismo, a continuación presentamos los siguientes hechos que resaltan la importancia de esta ciencia social:

- La administración se da donde quiera que existe un organismo social, aunque lógicamente sea más necesaria cuanto mayor y más complejo sea éste.
- El éxito de un organismo social depende, directa e inmediatamente, de su buena administración y sólo a través de ésta, de los elementos materiales, humanos, etc., con que ese organismo cuenta.
- Para las grandes empresas la administración es indiscutible y obviamente esencial, ya que por su magnitud y complejidad simplemente no podrían actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. Es en ellas donde quizá la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.
- Para las empresas pequeñas y medianas también quizá su única posibilidad de competir con otras es el mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc., renglones en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras.
- La elevación de la productividad, quizá la preocupación de mayor importancia actualmente en el campo económico social dependen, por lo dicho, de la adecuada administración de las empresas, ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo.
- En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos substanciales es mejorar la calidad de su administración, porque para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, etc., bases esencialmente de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica de coordinación de todos los elementos, la que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

1.1.0.2 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

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

- ◊ *Universalidad.* Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital, en un evento deportivo, etc.
- ◊ *Valor instrumental.* Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca obtener determinados resultados.
- ◊ *Unidad temporal.* Aunque para fines didácticos se distingan diversas fases y etapas en el proceso administrativo, esto no significa que existan aisladamente. La administración es un proceso dinámico en el que todas sus partes existen simultáneamente.
- ◊ *Amplitud del ejercicio.* Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.
- ◊ *Especificidad.* Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir, no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha sucedido con la contabilidad o la ingeniería industrial.
- ◊ *Interdisciplinariedad.* La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.
- ◊ *Flexibilidad.* Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

1.1.0.3 ETAPAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Si observamos cómo se desarrolla la vida de todo organismo social - y principalmente la de aquellos que, como la empresa, forma el hombre libremente- podremos distinguir dos fases o etapas principales. La comparación con lo que ocurre en la vida de los organismos físicos podrá aclarar mejor estas dos fases.

- ♦ *La primera etapa* en todo organismo es la de *estructuración o construcción del mismo*. En ella, partiendo de una célula, se van diferenciando los tejidos y órganos, hasta que se llega a integrar el ser en toda su plenitud funcional, apto ya para el desarrollo normal de las actividades o funciones que le son propias o específicas.
- ♦ *La segunda etapa* es aquella en la que, ya totalmente estructurado el organismo, desarrolla de manera plena *sus funciones*, operaciones o actividades que le son propias en toda su variada pero coordinada complejidad, que tiende a realizar la vida de ese organismo.

Cosa semejante ocurre en un organismo social: en su primera etapa, partiendo de la iniciativa de uno o pocos hombres, todo se dirige a la construcción y estructuración de ese organismo social; cuando está debidamente estructurado hay una segunda etapa, de suyo indefinida, que consiste en la operación o funcionamiento normal del mismo, para lograr los fines propuestos.

Lo anterior no significa que la distinción entre las dos fases señaladas sea perfecta, ni se dé tajantemente en la realidad, sino que es más bien lógica con el fin de estudiar mejor cada aspecto separadamente, como ocurre en muchas otras disciplinas.

El estudio de estas dos etapas distintas tiene como fin principal comprender mejor dos aspectos diversos:

1. Cómo deben ser las relaciones que se dan en un organismo social.
2. Cómo son de hecho esas mismas relaciones.

Asimismo, se ha mencionado que en estas dos etapas también se pueden distinguir entre dos aspectos, lo que llama Mecánica y Dinámica de la Administración.

En lo que se denomina Mecánica Administrativa, o sea los aspectos de estructuración, se trata "como deben ser las relaciones". Mira siempre hacia el futuro, inmediato o remoto pero siempre hacia algo que "debe hacerse".

En la Dinámica Administrativa, o sea, en lo que es ya operacional, se busca "como manejar de hecho los hombres y los bienes" que forman un organismo social. Mira hacia lo inmediato y actual.

Por lo tanto, los dos aspectos de la Administración se refieren a las formas de estructurar y de operar un organismo social, o sea, su coordinación teórica y práctica.

1.1.0.4 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Frederick Winslow Taylor. Ingeniero industrial, fundador de la Administración Científica, también se le considera Padre de la Administración, ya que fue el primero que publicó una obra acerca de esta disciplina.

En su libro "Administración de Oficinas" habla por primera vez de las técnicas de racionalización del trabajo del operario, por medio del estudio de tiempo y movimientos.

Se preocupa por la supervisión y describe sus funciones básicas:

Primero: Dar a cada trabajador la tarea más elevada posible de acuerdo con sus aptitudes personales

Segundo: Establecer una producción estándar al trabajador, nunca inferior a ese estándar.

Tercero: Premiar a los trabajadores que alcancen el estándar establecido y más aún para aquellos que los sobrepasen.

Para buscar mayor productividad, Taylor estudio la división del trabajo y la especialización del trabajador: En la búsqueda de mayor productividad Taylor fue el primero en hacer un análisis completo del cargo o función, desdoblándolo en sus partes componentes. Procedió a su división y subdivisión, llegando finalmente a los movimientos necesarios para cada operación. Se inició en el estudio de tiempos y movimientos cronometrando las operaciones de los trabajadores, a fin de obtener mayor rendimiento con menor esfuerzo y la máxima remuneración.

Comprobó que el trabajo puede ejecutarse mejor y más económicamente a través de las subdivisión de funciones. Así el trabajo de cada persona debería, en lo posible, limitarse a la ejecución de una simple tarea predominante. Estas normas encontraron rápida aplicación en la industria de todo el mundo, extendiéndose prácticamente a todos los campos de las actividades.

Taylor consideraba que el único interés que tiene el hombre es el de ganar dinero y por medio del mismo satisfacer sus necesidades biológicas o primarias. En su opinión, se presenta una actitud antisocial explotadora y enajenante.

En su enfoque de la administración destacan los aspectos: económicos, físicos y técnicos de la relación hombre-trabajo, que de acuerdo a su opinión estas tres variables son necesarias para una buena producción.

La administración de acuerdo con Taylor, se sintetiza así:

- * Estudios de tiempos y movimientos
- * División del trabajo
- * Sistema de incentivos o castigos
- * Selección y capacitación del personal

Henry Fayol.

Nació en 1841 en el seno de una familia francesa de la clase media. Asistió al Liceo de Lyon de 1856 a 1858, y de 1858 a 1860 a la Escuela de Minas de San Esteban. En 1860 fue nombrado ingeniero en las Minas y en 1872 administrador general del Grupo de Minas de Commentry, Mortico y Berry. En 1918 se retiró como jefe ejecutivo de la Commentry, pero siguió siendo su director. Murió a los 84 años habiendo escrito dos obras:

Administración Industrial y General y La Incapacidad Industrial del Estado y el Despertar del Espíritu Público.

Algunas ideas básicas de la Teoría Administrativa de Fayol son las siguientes:

⇒ En primer lugar señala Fayol con toda precisión que los principios de la administración son aplicables no sólo a las empresas, sino a cualquier actividad o institución en que exista coordinación de esfuerzos humanos para alcanzar un fin con eficacia.

- ⇒ Fayol establece que la administración se basa en las técnicas y principios de otras disciplinas, pero que es algo distinto de ellas, así como de las actividades sobre las que se aplica. Así pues afirma su especificidad.
- ⇒ Fayol sostiene también que la administración deduce sus reglas de la experiencia de los más grandes administradores. No es, pues, algo meramente teórico, sino que surge de la experiencia.
- ⇒ Señala Fayol que la teoría de la administración es un medio o un esquema para organizar la experiencia que se ha adquirido. No le da, por consiguiente, ni carácter puramente teórico ni puramente empírico; a la teoría le da principalmente el papel y el valor de servir para organizar y aplicar esa experiencia que se ha adquirido.
- ⇒ Establece también que la administración es algo capaz de ser enseñado, y que no surge meramente de la capacidad personal que tenga un determinado jefe de empresa o de otra institución.

Identificó las principales actividades (o áreas funcionales) que, según él, deberían realizarse en cualquier organización de la siguiente forma:

- Técnicas (producción, fabricación, transformación)
- Comerciales (compras, ventas, permutas)
- Financieras (búsqueda y administración de capitales)
- Seguridad (protección de bienes y de personas)
- Contabilidad (inventario, balance, precio de costo, estadística, etc.)
- Administrativas

Además determinó las funciones de planeación, organización y control como partes o etapas de la administración; postuló que la importancia de la habilidad del gerente se acentúa en las relaciones con la cadena de mando.

Estableció *CATORCE PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN* que, aun actualmente, fundamentan la aplicación del proceso administrativo:

- ♦ División del trabajo. Esta no es sino el viejo principio de la especialización.

- ◆ Autoridad y responsabilidad. Debe advertirse que la primera depende de la segunda.
- ◆ Disciplina. Mantener el orden por medios positivos.
- ◆ Unidad de mando. Nadie puede tener dos jefes, porque habrá duplicidad de órdenes o fugas de responsabilidad.
- ◆ Unidad de dirección. Para cada grupo de actividades con los mismos objetivos habrá una cabeza y un plan.
- ◆ Subordinación del interés general al interés individual. El servicio contratado es lo único que puede subordinarse, siempre y cuando no se lesione la dignidad humana.
- ◆ Remuneración del personal. Ésta debe ser justa y razonable, en forma tal que recompense el esfuerzo realizado.
- ◆ Centralización. Fayol señala que más importante que el grado de centralización o descentralización es el hecho de que sea adecuado a la empresa, y que todos lo conozcan y no se le cambie constantemente.
- ◆ Cadena escalar o de mando. Debe existir una línea de autoridad que una desde el último súbdito hasta el supremo jefe, sin perjuicio de las aportaciones de los jefes inmediatos.
- ◆ Orden. Lo establece principalmente acerca del orden físico bajo el proverbio de "un lugar para cada cosa, y cada cosa en su lugar, que se puede aplicar también a las personas.
- ◆ Equidad. Ésta es una combinación de la bondad, de la benevolencia y la justicia, ya que esta última, por establecer normas generales, puede encontrarse que en un caso concreto resulten injusticias al aplicar dichas normas al pie de la letra.
- ◆ Estabilidad del personal. Una empresa en que estén cambiando constantemente todos sus miembros no podrá ser propuesto.
- ◆ Iniciativa. Ésta debe ser una de las mayores fuentes de mejoramiento en los negocios.

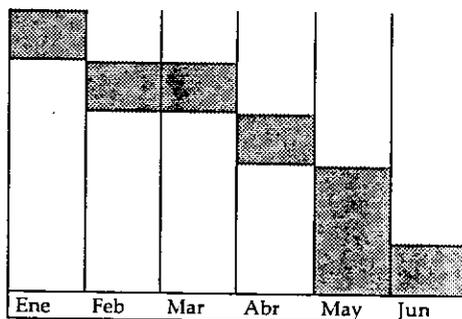
- ♦ Espiritu de grupo (solidaridad). La unión hace la fuerza.

Henry Gantt

Considerado como uno de los más inmediatos seguidores de Taylor, puesto que trabajo en colaboración con él cerca de 14 años, mostró un especial interés por el aspecto humano. Quizá este interés por el hombre es el que lo hace más característico y lo que más destaca en él.

1. Entre los instrumentos más valiosos creados por él, es la gráfica de barras, hoy conocida por todos como Gráfica de Gantt, que a la fecha es uno de los auxiliares más útiles para la programación de tareas. La primera etapa consiste en descomponer un proyecto en tareas simples y enumerarlas. Después se trazan estas tareas en una línea de tiempo. Véase el siguiente ejemplo

- 1.Preparación del plan estratégico
2. Preparación de los objetivos del departamento
- 3.Revisión, negociación y aprobación de objetivos
- 4.Preparación de los presupuestos de cada departamento
5. Combinación de datos y emisión del nuevo plan.



2. Otra aportación valiosísima de Gantt, donde ya destaca más concretamente su carácter humanista, es el que se relaciona con sus sistema de incentivos. Él señala que no debe penalizarse el trabajo inferior al normal, sino que esto debe manejarse como otro problema, por una supervisión más cuidadosa. Así, el trabajador tiene un salario base garantizado aun cuando no alcance la norma, pero al llegar a ella recibe una bonificación, que lo estimula a alcanzarla; así a base de estímulos, y no de sanciones.

3. Otro de los aspectos propios de Gantt, también conectados con su enfoque humanístico, es que enfatizó que el éxito está ligado con el entrenamiento de los trabajadores, y que éste y la capacitación son responsabilidad de la administración.

Teoría de las Relaciones Humanas

Esta teoría fue elaborada por los sociólogos Mayo y Roethlisberger. Según Mayo, debería mejorarse el clima de trabajo y evitarse los conflictos abiertos, para lograr la eficiencia en la producción.

Son tres las aportaciones de Elthon Mayo y su grupo:

- 1.- El trabajo como la actividad más relevante del hombre.
- 2.- La importancia del uso de la psicología y la fisiología para mejorar la situación del trabajador, reduciendo esfuerzos y mejorando el clima de trabajo.
- 3.- El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual sino a través de grupos.

El humano relacionismo es el sistema de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas e influencia ideológica de los integrantes de una organización, utilizando dentro de la administración para producir una armonía de clases en las empresas.

Teoría "X" y "Y"

Douglas McGregor es el autor de la teoría "X" y "Y". Denominó Teoría X a las suposiciones tradicionales y Teoría Y a las contrastantes, las cuales dijo, tenían mayor apoyo en los conocimientos de la ciencia que en los de la conducta. Las suposiciones de cada teoría son como sigue:

Teoría X	Teoría Y
♦ Al ser humano promedio le desagrada en sí el trabajo y hace todo lo posible por evitarlo	♦ El ejercicio de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar.

<ul style="list-style-type: none"> ◆ Debido a este característico rechazo del trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos para hacerlas que inviertan un esfuerzo adecuado al logro de los objetivos de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las personas ejercerán autodirección y autocontrol en beneficio de los objetivos con los que están comprometidos.
<ul style="list-style-type: none"> ◆ El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene relativamente pocas ambiciones y desea ante todo seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas con su logro. ◆ El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades. ◆ La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de los problemas de una organización está distribuida entre la población en forma amplia y no reducida ◆ Bajo las condiciones de la vida industrial moderna, se utilizan sólo parcialmente las potencialidades intelectuales del ser humano promedio.

En base a lo anterior, podemos decir que un administrador tipo Teoría X será completamente limitado, inflexible y por lo tanto, tendrá una predisposición a elaborar soluciones paternalistas o autocráticas y un administrador tipo Teoría Y tenderá a hacer participar a sus empleados, tanto como la a tarea y la situación global se lo permitan.

Teoría "Z"

El gran avance que ha tenido Japón después de la Segunda Guerra Mundial, se debe en gran parte a la productividad del trabajador de las empresas japonesas. William G. Ouchi, en su libro titulado Teoría Z, cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés, narra los estudios y experiencias que se han hecho en las empresas japonesas. En él describe cómo el progreso económico y social de estas firmas se debe a la aplicación de la filosofía administrativa que llama teoría Z.

Esta teoría plantea que se consigue una mayor productividad al implicar a los trabajadores en el proceso de la empresa. Los fundamentos en los que se basa son:

- a) *La confianza*: lo que los trabajadores realicen a través de sus actividades, refleja su actitud de entrega y honestidad con la empresa.
- b) *La sutileza*: el jefe inmediato debe conocer bien a cada trabajador, de tal manera que mediante los rasgos de sus diferentes personalidades, decida quién se acopla con quién, y de esta forma organice equipos de trabajo que funcionen con un máximo de efectividad.
- c) *La intimidad*: el trabajador debe buscar el interés, el apoyo y la generosidad disciplinada del grupo, que se traduzca en relaciones más estrechas de equipo.

Estos fundamentos, aunque parezcan demasiado utópicos, son la piedra angular del éxito de infinidad de empresas en Japón, asimismo propician una actitud favorable para la cooperación, el rendimiento, y sobre todo la confianza y seguridad que el trabajador deposita en sus demás compañeros y en la organización.

Las características de la teoría Z son típicas en un modelo de empresa japonesa. Ouchi las contrasta con las empresas estadounidenses:

Organizaciones japonesas

Empleo de por vida
Proceso lento de evaluación y promoción
Carreras no especializadas
Proceso colectivo de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva

Organizaciones estadounidenses

Empleo a corto plazo
Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras especializadas
Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad individual

En resumen, la teoría Z implica un conjunto de valores humanizados, entre los cuales pueden citarse los empleos a largo plazo, la intimidad, la confianza, la participación total en la toma de decisiones y las relaciones personales estrechas. Esto ha permitido no sólo el incremento de la productividad y las utilidades de la empresa, sino algo más importante: la autoestimación de los individuos.

Teoría del Desarrollo Organizacional

Uno de los enfoques más recientes de la administración es el Desarrollo Organizacional que surge como una respuesta a las características de continuo cambio de las organizaciones en la actualidad. Dado que el campo del D.O. es incipiente y continuamente se incorporan nuevos métodos, presentare los aspectos más sobresalientes de esta teoría.

El desarrollo organizacional se basa en los siguientes supuestos:

1. Cada época crea la forma de organización más acorde con sus características y necesidades. En la actualidad se están produciendo cambios extraordinarios en la sociedad, por lo que es necesario revitalizar y reconstruir las estructuras organizacionales actuales.
2. La única forma de cambiar las organizaciones consiste en modificar la cultura organizacional, es decir, el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas en una organización.
3. Las personas deben poseer una nueva conciencia social.

A continuación menciono los conceptos de D.O. de dos de los autores más prestigiosos en la materia:

Warren Bennis. Lo define como una respuesta al cambio, estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones de tal forma que éstos puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos así como al rito vertiginoso del cambio mismo.

Richard Becharad. Opina que es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y el bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

En base a las anteriores definiciones, indicamos las características básicas del D.O.:

1. Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado en la organización.
2. Los cambios que se buscan están ligados directamente a la exigencia o demanda que la organización intenta satisfacer: a) problemas de crecimiento, destino, identidad y revitalización, b) problemas de satisfacción y desarrollo humano, c) problemas de eficiencia organizacional.
3. Se basa en una estrategia que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado.
4. Los agentes de cambio (profesionales altamente capacitados en ciencias del comportamiento, encargados de implantar el desarrollo organizacional en las empresas) son en su mayoría extraños al sistema cliente.
5. El desarrollo organizacional implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.
6. Los agentes de cambio comparten un conjunto de valores referente al mundo en general y a las organizaciones basados en la filosofía del D.O.

La implantación de la estrategia del D.O. parte de la diferenciación entre los sistemas de administración tradicional (sistemas mecánicos) y los sistemas orgánicos (que utilizan la estrategia del cambio). El desarrollo organizacional sigue la tendencia de los sistemas orgánicos.

Sistemas mecánicos

Sólo se da importancia a lo individual.

Relaciones de autoridad-obediencia.

Adhesión rígida a la responsabilidad delegada y dividida.

Estricta división del trabajo y supervisión jerárquica.

Centralización de la toma de decisiones.

Sistemas orgánicos

Se da importancia a las relaciones dentro de los grupos.

Confianza mutua.

Interdependencia y responsabilidad compartida.

Pertenencia a muchos grupos, con las consiguientes responsabilidades.

Responsabilidad y control ampliamente compartidos.

Solución de conflictos por medio de la imposición de la autoridad.

Solución de conflictos por medio de la negociación o el proceso de solución de problemas.

La creación e implantación de un programa de D.O. en una empresa es bastante difícil, ya que se requiere de un completo cambio en los sistemas de administración al ser un enfoque totalmente distinto al de la administración tradicional.

1.1.0.5 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN

Para que una persona logre una productividad eficiente del grupo que dirige, requiere hacer uso de los 6 elementos o funciones de la administración, los cuales explicaré brevemente más adelante.

Primeramente, es necesario explicar que el conjunto de las funciones de la administración forman lo que se llama Proceso Administrativo, éste a su vez lo podemos definir como un proceso social que tiene como finalidad lograr los máximos resultados mediante la coordinación de actividades y personas que integran un sistema organizacional.

El Proceso Administrativo se encuentra integrado por dos fases:

* La mecánica administrativa. Es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que debe hacerse, es decir, se dirige siempre hacia el futuro.

* La dinámica administrativa. Se refiere a cómo manejar de hecho el organismo social

		Previsión	¿Que se puede hacer?
		Planeación	¿Que se va a hacer?
	Mecánica	Organización	¿Cómo se va a hacer?
Proceso Admvo.			
		Integración	¿Con qué se va a hacer?
	Dinámica	Dirección	Ver que se haga
		Control	¿Cómo se ha realizado?

En concreto la mecánica es cómo deben ser las cosas y la dinámica cómo se desarrollan. A continuación describiré cada función del proceso administrativo:

- Previsión: Consiste en la determinación, técnicamente realizada, de lo que se desea lograr por medio de un organismo social, y la investigación y la valoración de cuáles serán las condiciones futuras en que dicho organismo habrá de encontrarse, hasta determinar los diversos cursos de acción posibles.
- Planeación: Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir para lograr un objetivo. Para planear adecuadamente debemos estar enterados de la existencia de una necesidad y planear para satisfacerla.
- Organización: Tiene como objetivo establecer una unidad de mando que determine que cada individuo debe saber a quién reportarse y quiénes son responsables ante él. Debe tomarse en cuenta que la autoridad debe estar limitada a un solo individuo, ya que un empleado u obrero no puede servir a dos amos; en cualquier situación debe existir un solo jefe.
- Integración: Consiste en los procedimientos para dotar al organismo social de todos aquellos medios que la mecánica administrativa señala como necesarios para su más eficaz funcionamiento, escogiéndolos, introduciéndolos, articulándolos y buscando su mejor desarrollo.
- Dirección Esta función tiene como objetivo poner en acción aquellas cosas que han sido planeadas; también se refiere a dar órdenes específicas al personal para que trabaje.
- Control Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los resultados esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

TEMA ii. ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN

2.0 CONCEPTOS DE ORGANIZACIÓN

Función de la administración que tiene por objeto la agrupación de actividades y establecimiento de relaciones de autoridad.

Sistema de esfuerzo cooperativo, previo y conscientemente planificado y coordinado de las labores de una empresa o institución.

Es una unidad social dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas.

Es un arreglo sistemático de personas y tecnología con la intención de lograr algún propósito.
(David H. Hampton, Administración Contemporánea)

Es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados. (Agustín Reyes Ponce, Administración)

2.01 IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN

Los problemas de organización se han presentado a los hombres desde que empezaron a trabajar juntos en los proyectos más simples. La dependencia creciente de la gente entre sí y la concentración han multiplicado la importancia de la organización en la sociedad moderna.

La organización depende básicamente de la observación de sus principios y de la eficiencia del personal encargado de ejecutar las acciones necesarias para llevarlos a cabo.

Los fundamentos básicos que demuestran la importancia de la organización son los siguientes:

1. Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.), lo que obviamente redundaría en la necesidad de efectuar cambios en la organización.

2. Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

3. Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzos.

4. Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

5. Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar funciones y responsabilidades.

2.02 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Aunque en la realidad no existen dos organizaciones que sean idénticas, hay ciertos principios comunes a todas ellas, y su aplicación es la que varía adaptándose a las circunstancias específicas de cada una. A continuación señalaré los nueve principios que proporcionan la pauta para establecer una organización racional, se encuentran íntimamente ligados y son:

- ☛ *Del Objetivo.* Un requisito previo para el comienzo de cualquier organización, es que hay que hacer un enunciado claro y completo de los objetivos perseguidos.
- ☛ *Especialización.* El trabajo de una persona debe limitarse, hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad. Mientras más específico y menor sea el campo de acción de un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.
- ☛ *Jerarquía.* Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y responsabilidad fluyan en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.
- ☛ *Paridad de autoridad y responsabilidad.* A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha función. No tiene caso hacer responsable a una persona por determinado trabajo si no se le otorga la autoridad necesaria para poder realizarlo.

- ☒ *Unidad de mando.* Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un solo jefe, y que los subordinados no deberán reportar a más de un superior, pues el hecho de que un empleado reciba órdenes de dos o más jefes sólo ocasionará fugas de responsabilidad, confusión e ineficiencia.
- ☒ *Difusión:* Para maximizar las ventajas de la organización, las obligaciones de cada puesto que cubren responsabilidad y autoridad, deben publicarse y ponerse, por escrito, a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con las mismas.
- ☒ *Amplitud o tramo de control.* Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportar a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.
- ☒ *De la coordinación.* Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio. Un ejemplo de esto puede ser que de nada servirá contar con departamentos de mercadotecnia y finanzas muy eficientes, si la transportación es tan mala que la compañía difícilmente desplaza sus mercancías.
- ☒ *Continuidad.* Una vez que se ha establecido, la estructura organizacional requiere mantenerse, mejorarse y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

2.03 VENTAJAS DE LA ORGANIZACIÓN

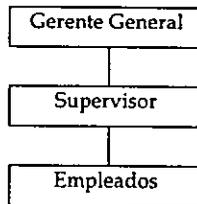
- A) Se conocen mejor las actividades. Por medio de una buena organización, los miembros del grupo saben qué actividades desempeñar.
- B) Hay mejores relaciones de trabajo, ya que quedan claramente definidas las relaciones laborales.
- C) Se ayuda a la especialización, al no haber una constante rotación las personas adquieren una especialización en las labores que desempeñan.
- D) Se facilita la delegación de autoridad.
- E) Crece la eficiencia. La eficiencia se consigue al organizar, porque identifica y equilibra debidamente el trabajo específico con las personas que lo desempeñen y los elementos materiales, relacionando así todos estos factores.

2.04 ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

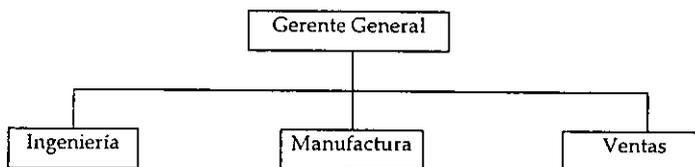
Se refiere a los distintos tipos, sistemas o modelos de estructuras organizacionales que se pueden implantar en un organismo social. La determinación de la clase organizacional más adecuada, depende de factores tales como el giro y magnitud de la empresas, recursos, objetivos, tipo y volumen de producción, etc.

Los tipos de organización más usuales son:

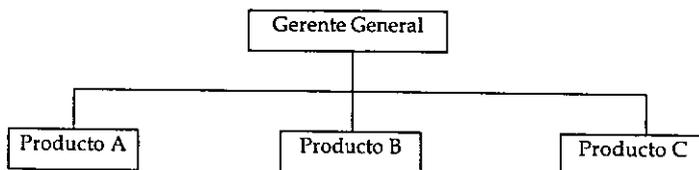
Organización Simple. Se caracteriza porque la actividad decisional se concentra en una sola persona, quien toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad básica del mando. El jefe superior asigna y distribuye el trabajo a los subalternos, quienes a su vez reportan a un solo jefe. Su aplicación es principalmente en organizaciones pequeñas, en los primeros años de formación en entornos sencillos y dinámicos. Ofrecen las ventajas de rapidez en la toma de decisiones, no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.



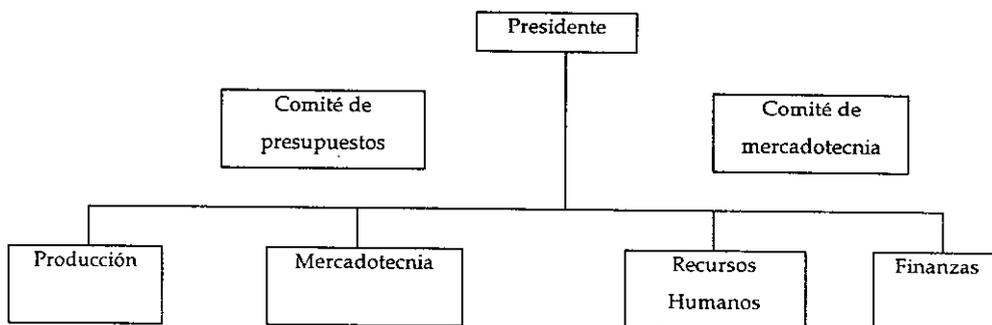
Organización funcional. Divide las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares. Se aplica generalmente en organizaciones de un solo producto o servicio y sus ventajas es que la organización reduce sus costos en especialización.



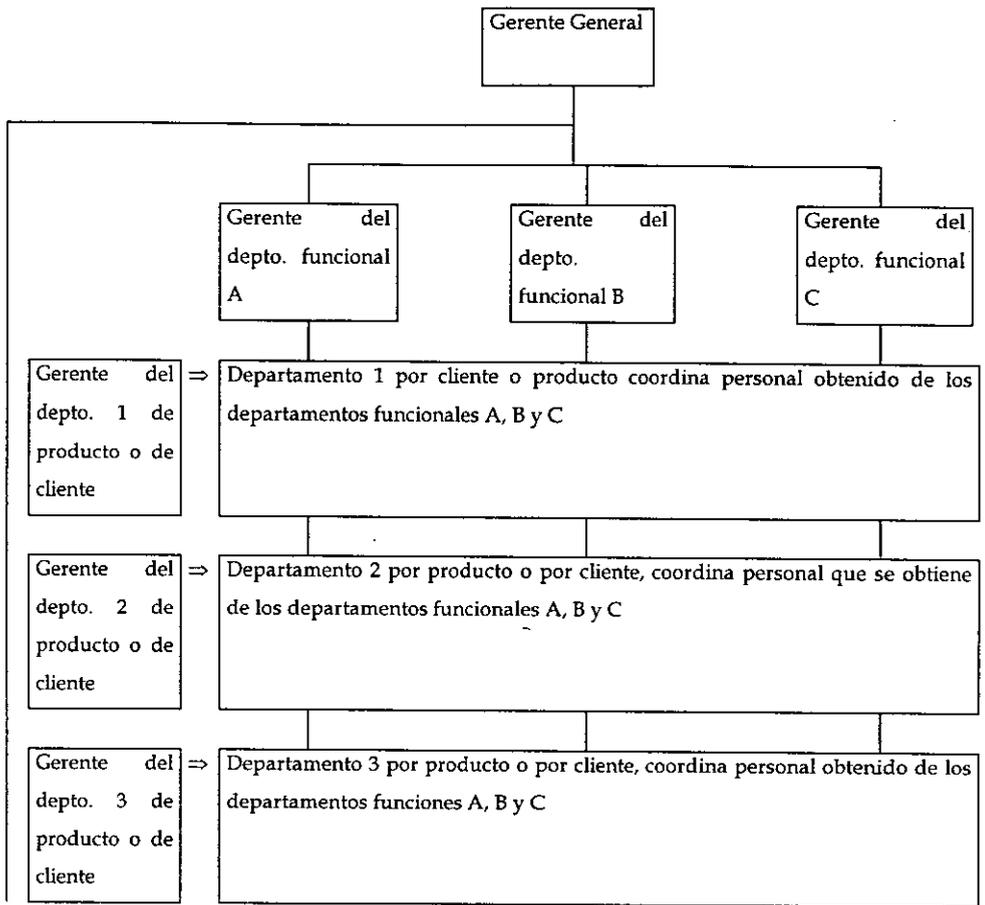
Organización por productos. Divide las unidades sobre la base de productos, proyectos o programas. Las divisiones de camiones y automóviles de la General Motors, por ejemplo, son Buick, Cadillac, Chevrolet, Oldsmobile, Pontiac y GMC. En este tipo de organización se evalúa al administrador por el éxito de un producto de la compañía. Una ventaja de este tipo de estructura es que facilitan la innovación, ésta requiere de una estrecha cooperación y comunicación entre diversos grupos que contribuyen al producto.



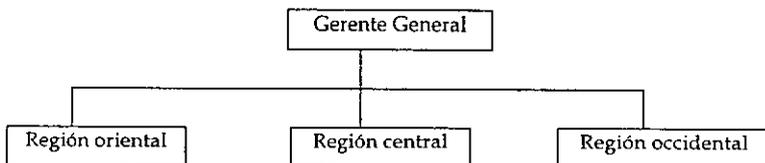
Organización por comités. Consiste en asignar los diversos asuntos administrativos a un cuerpo de personas que se reúnen y se comprometen para discutir y decidir en común los problemas que se les encomiendan. Este tipo de organización permite que las soluciones sean más objetivas, se comparta la responsabilidad y se aprovechen al máximo los conocimientos especializados. Su aplicación es en organizaciones con actividades que requieren experiencia que cruza las líneas funcionales.



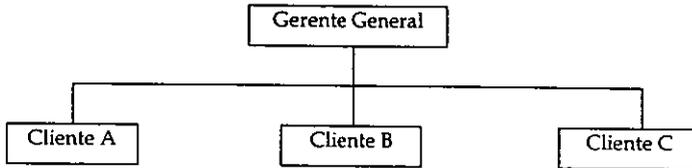
Organización Matricial. Esta forma de organización también se conoce como organización de matriz, de parrilla, de proyecto o administración de producto. Consiste en combinar la departamentalización por proyecto con la de funciones. La organización matricial surge como una respuesta al crecimiento de las organizaciones y a la necesidad de desarrollar proyectos en los que se requiere la intervención de especialistas de distintos departamentos.



Organización Territorial. La estructura de organización geográficamente basada, divide las unidades en términos de territorio. Cuando la estrategia y las circunstancias indican que el éxito dependen en particular del ajuste a las condiciones locales, la organización territorial tiene ventajas importantes. Puede fijar la responsabilidad por las utilidades en una sola unidad de negocios. Este tipo de organizaciones se aplica generalmente en grandes empresas, tal es el caso de Sears Roebuck.



Organización Centrada en el Cliente. Divide las unidades de manera que cada una de ellas atienda a un cliente diferente. Algunas veces, compañías aéreas, de productos electrónicos, y de otro tipo, han tenido departamentos diferentes para agencias gubernamentales y para empresas comerciales que compran sus productos. Estos clientes diferentes tienden a exigir métodos diferentes para la venta, diferentes características de producto y, algunas veces diferentes servicios. Cuando el ajuste a estas diferencias es vital para el éxito, la estructura centrada en los clientes puede ayudar a asegurar que ocurra aquél.



LA COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

2.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE COMUNICACIÓN

El proceso por el cual la gente trata de compartir el significado a través de la transmisión de mensajes simbólicos.

Proceso de intercambio verbal, escrito o visual, para transmitir y conocer criterios, informaciones, pensamientos, aspiraciones, etc.

Es el proceso mediante el cual las personas que trabajan en las organizaciones transmiten información entre sí e interpretan su significado. (David H. Hampton, Administración Contemporánea)

Flujo o intercambio de mensajes y respuestas entre transmisores, personas que emiten el mensaje, y receptores, personas que lo reciben.

La comunicación es lo que permite que las personas se organicen. Hace posible que las personas coordinen sus actividades para lograr objetivos comunes; pero la comunicación es algo más que una simple transmisión de información o transferencia de significados.

2.1.0 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN

En la administración de una organización para los gerentes es importante la comunicación por dos razones. En primer lugar, la comunicación es el proceso mediante el cual se cumplen las funciones gerenciales de planeación, organización, dirección, y control. En segundo lugar, la comunicación es una actividad a la que los gerentes dedican una abrumadora cantidad de su tiempo.

El proceso de comunicación permite a los gerente llevar a cabo las tareas de su trabajo. Hay que comunicarle la información para que tengan una base de planeación; los planes han de ser comunicados a otros para que se realicen. La organización requiere comunicar a las personas sus responsabilidades de trabajo, así como comunicarse con los subordinados de modo que se alcancen las metas del grupo. Las comunicaciones orales, escritas y, en forma creciente, las electrónicas son parte esencial del control. Los administradores pueden efectuar sus funciones gerenciales sólo interactuando y comunicándose con los demás. De ahí que el proceso de la comunicación sea el fundamento de las relaciones gerenciales.

Gran parte del tiempo de los gerentes está dedicado a la actividad de la comunicación. Rara vez los gerentes están solos en su escritorio pensando, planeando o analizando alternativas. En efecto, los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo en la comunicación personal, electrónica o telefónica con los subordinados, colegas, supervisores, proveedores o clientes.

El trabajo del gerente cumple tres tipos de papeles o funciones y la comunicación desempeña una parte decisiva en ellos:

- * En sus *papeles interpersonales*, los gerentes actúan como representantes y líderes de su unidad organizacional, interactuando con los subordinados, clientes, proveedores y colegas de la empresa.
- * En sus *papeles informativos*, los gerentes buscan información de los colegas, subordinados y otros contactos personales sobre cualquier otra cosa que pudiera afectar a su trabajo y responsabilidades.
- * En sus *papeles decisionales*, los gerentes realizan nuevos proyectos, resuelven conflictos y asignan recursos a los miembros y departamentos de su unidad. Algunas de las decisiones que toman se -

- * harán en privado, pero se basarán en la información que les ha sido transmitida. Y los gerentes a su vez, deberán comunicarlás a otros.

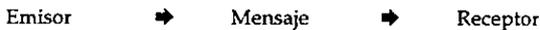
Los gerentes tradicionalmente han preferido las comunicaciones orales directas, pero desde el advenimiento del correo electrónico esta situación ha cambiado un poco. El correo electrónico se emplea cada vez más en las organizaciones, pues puede transmitirse a distancias mayores casi instantáneamente en forma almacenable y confidencial y permite, simultáneamente, entrar en contacto con varias personas y solicitar sus respuestas.

2.1.1 PROCESO DE COMUNICACIÓN

Primeramente mencionaremos que la comunicación centra la atención en tres puntos esenciales:

- 1) Personas, tratar de comprender como se relacionan las personas entre sí.
- 2) Compartir significado, aceptar las definiciones de las palabras que se están usando.
- 3) Simbólica, los sonidos, gestos, letras, números y palabras solo representan o son una aproximación de las ideas que se pretenden comunicar.

He aquí el proceso más simple de la comunicación.

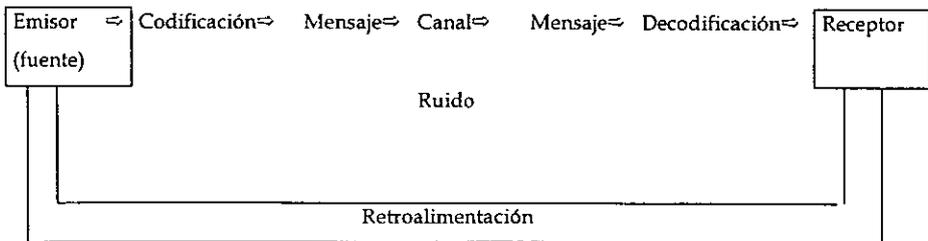


Este modelo indica los 3 elementos esenciales de la comunicación, si falta uno de ellos, no se realizará la comunicación.

Existe otro modelo de proceso de comunicación que es más complejo y más apegado a la comunicación en las organizaciones.

Transmitir

Recibir



Emisor (fuente). El que inicia la comunicación. En una organización, será una persona que tiene información, necesidades o deseos y la intención de comunicarlos a una o más personas.

Codificación (cifrado). La codificación se lleva a cabo cuando el emisor traduce en una serie de símbolos la información que debe transmitirse. La codificación es necesaria porque la información únicamente puede transmitirse de una persona a otra por medio de representaciones o símbolos. Dado que la comunicación es el propósito de la codificación, el emisor trata de establecer una correspondencia de significado con el receptor al seleccionar los símbolos, generalmente en forma de palabras y gestos, que piensa que tienen el mismo significado para el receptor.

Mensaje. El mensaje es la forma física en la cual el emisor cifra la información. El mensaje puede darse en cualquier forma susceptible de ser captada y entendida por uno o más de los sentidos del receptor. El habla puede oírse; las palabras escritas se pueden leer; los gestos pueden verse o sentirse. Tocar con la mano a otra persona puede comunicar mensajes que varían desde el consuelo hasta la amenaza.



Canal. El canal es el método de transmisión del mensaje de una persona a otra; con frecuencia es inseparable del mensaje. Para que la comunicación sea eficaz y eficiente, el canal ha de ser adecuado para el mensaje. La comunicación escrita y la gráfica, como los memorándums, informes, cartas y bosquejos, son claros y precisos, y proporcionan un registro permanente. La comunicación por teléfono y la comunicación oral y personal ofrecen la ventaja de una retroalimentación inmediata.



Receptor. El receptor es la persona cuyos sentidos perciben el mensaje del emisor. Puede haber un gran número de receptores, como cuando se dirige un memo a todos los miembros de una organización; también puede haber uno solo, como cuando se discute algo en privado con un colega.

Si el mensaje no llega al receptor, la comunicación no tendrá lugar. La situación no mejora mucho si el mensaje llega al receptor pero éste no lo entiende.

Decodificación (descifrado). La decodificación es el proceso en virtud del cual el receptor interpreta el mensaje y lo traduce en información significativa. Se trata de un proceso de dos fases: el receptor debe percibir primero el mensaje y luego interpretarlo. En general, cuanto mejor corresponda la decodificación al mensaje que desea transmitir el emisor, más eficaz habrá sido la comunicación.



Ruido. El ruido es cualquier factor que perturba o confunde la comunicación, o interfiere de alguna otra manera en ella. Puede ser interno (como cuando el receptor no está prestando atención) o externo (como cuando el mensaje es distorsionado por otros sonidos del ambiente). El ruido puede presentarse en cualquier etapa del proceso de la comunicación. Dado que el ruido puede interferir con la comprensión, los gerentes deben tratar de que no rebase el nivel que permita una buena comunicación.

Retroalimentación. La retroalimentación es el inverso del proceso de la comunicación y en ella se expresa una reacción ante la comunicación del emisor. Puesto que el receptor se ha convertido en emisor, la retroalimentación pasa por las mismas etapas que la comunicación original. La retroalimentación organizacional puede asumir diversas formas, incluyendo desde la retroalimentación directa (como una simple confirmación verbal de que el mensaje se ha recibido) hasta la retroalimentación indirecta, expresada mediante acciones o documentos.

2.1.2 BARRERAS PARA UNA EFECTIVA COMUNICACIÓN

Todo factor que impide el intercambio de información entre un emisor y un receptor es una barrera para la comunicación. Esas barreras son extremadamente comunes en la vida diaria, y aparecen en una variedad casi ilimitada de formas.

Las barreras dificultan al receptor la comprensión del significado que el emisor desea transmitir con su mensaje. En las organizaciones los gerentes pasan la mayor parte de su tiempo comunicándose, y

un buen gerente deberá ser capaz de identificar y comprender las barreras de la comunicación que se pueden presentar en situaciones diferentes: entre colegas, entre subordinado y superior, entre superior y subordinado y entre empleado y cliente. La comprensión de las características generales de las barreras de comunicación ayudará a los gerentes a mejorar sus propias comunicaciones y resolver los problemas de comunicación con otros.

A continuación menciono algunas de las barreras más comunes de una buena comunicación.

Barreras para la comunicación	⇒	Percepciones diferentes
	⇒	Psicológicas
	⇒	Diferencias de lenguaje
	⇒	Ruido
	⇒	Emotividad
	⇒	Comunicación incongruente
	⇒	Desconfianza
	⇒	Fisiológicas
	⇒	Físicas

☞ *Percepciones diferentes.* Las personas que tienen diferentes conocimientos y experiencias con frecuencia perciben el mismo fenómeno desde distintas perspectivas.

La forma en que se percibe una comunicación es influenciada por el ambiente donde se realiza. El desacuerdo entre colegas durante una sesión de planeación de un proyecto muy importante puede ser considerado como aceptable e incluso como sano. Si el mismo desacuerdo ocurriera durante el discurs-

so anual del presidente ejecutivo a los empleados, el hecho sería interpretado en forma un tanto diferente.

☞ *Psicológicas.* Turbación o irritación en quien da el mensaje o en quien lo recibe.

☞ *Diferencias de lenguaje.* Para que un mensaje sea comunicado como es debido, las palabras utilizadas deben significar lo mismo para el emisor y para el receptor, quienes deben compartir el mismo significado simbólico.

Otra barrera de comunicación puede provenir del uso de terminología especializada. Quienes tienen intereses especiales o conocimientos en alguna disciplina, entre ellos los diseñadores de software o los psicólogos del comportamiento, no se percatan a menudo de que no todos están familiarizados con su vocabulario especializado.

☞ *Ruido.* El ruido es cualquier factor que perturba, confunde o entorpece de alguna manera la comunicación. La gente aprende a excluir muchos de los mensajes irrelevantes que recibe; pero algunas veces también queda excluida cierta información importante.

☞ *Emotividad.* Las reacciones emocionales (ira, amor, defensa, odio, celos, miedo, vergüenza) influyen en la manera de entender el mensaje de otros y también en cómo influimos en los demás con nuestros mensajes. Por ejemplo, si estamos en una atmósfera en que sentimos la amenaza de perder prestigio o poder, podríamos perder la capacidad de valorar el significado de los mensajes que recibimos y responderemos de manera defensiva o agresiva. Lo mejor es aprender a aceptar las emociones como parte del proceso de la comunicación y tratar de entender cuándo ocasionan problemas.

☞ *Comunicaciones verbal y no verbal incongruentes.* Pensamos en el lenguaje como el medio primario de comunicación, pero los mensajes que enviamos y recibimos tienen una profunda influencia de ciertos factores no verbales, como los movimientos corporales, la ropa, la distancia que guardamos con el interlocutor, nuestra postura, los gestos, la expresión facial, los movimientos oculares y el contacto corporal. Ejemplo, si un gerente se encuentra muy atareado y no quiere que lo molesten y pasa un subalterno y le dice Buenos Días, y éste lo saluda sin levantar ni siquiera la vista, el subalterno entenderá el mensaje en otro sentido.

☞ *Desconfianza.* La credibilidad de un mensaje es, en gran medida, una función de la credibilidad del emisor en la mente del receptor. Y a su vez, la credibilidad del emisor depende de diversos factores. Un factor importante es la relación personal entre el receptor y el emisor; un subordinado y un gerente que han tenido siempre relaciones amistosas tenderán más a lograr una buena comunicación que dos personas que siempre están discutiendo.

☞ *Fisiológicas.* Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador.

☞ *Físicas.* Ambiente de ruidos, ecos, etc. en el local en que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los aparatos de reproducción, etc.

2.1.3 ESPECIES DE LA COMUNICACIÓN

1. *Por razón de los canales que sigue y de su contenido,* la comunicación se divide en *formal o informal.* La primera lleva un contenido deseado u ordenado por la empresa, a través de los canales señalados por ésta; así es comunicación formal la de un reporte de trabajo, la de las órdenes o la de una queja presentada dentro de un sistema.

La informal, por el contrario, no se refiere a las cosas que la empresa desea se comuniquen ni sigue los canales fijados. Son ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc. La comunicación informal es de suyo más rápida, más enérgica y más difusiva que la formal, precisamente porque suele ir cargada de aspectos sentimentales o emocionales (buena o mala voluntad hacia los jefes, empleados, etc.).

2. *Por razón del receptor puede ser individual o genérica,* según vaya dirigida a una persona concreta, o a un grupo en general, sin precisar nombres de personas. De suyo la primera es mucho más enérgica.

3. *Por razón de obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa.* La primera exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda sugiere y espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4. *Por razón de su forma puede ser oral, escrita o gráfica.* La primera puede ser personal, telefónica, por interphone, etc. Es importante escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.
5. *Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas.* La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por:

- ◆ Políticas.
- ◆ Reglas.
- ◆ Instrucciones.
- ◆ Ordenes.
- ◆ Informaciones.

Sin entrar en detalles pueden citarse como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los avisos en tableros, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- ◆ Reportes.
- ◆ Informes.
- ◆ Sugerencias.
- ◆ Quejas.
- ◆ Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida).
- ◆ Respuestas a encuestas de actitud, etc.

La comunicación horizontal comprende:

- ◆ Juntas.
- ◆ Comités.
- ◆ Consejos.
- ◆ Mesas redondas.
- ◆ Asambleas, paneles, seminarios, etc.

2.1.4 COMUNICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Para lograr una buena comunicación en las organizaciones, como en cualquier tipo de comunicación, se requiere transmitir un mensaje exacto de una persona a otra (o a otras). Una comunicación organizacional poco clara puede hacer totalmente ininteligible una idea o un proceso complejos. No obstante, varios factores especiales de las organizaciones influyen en la eficacia de la comunicación.

Ha continuación describiré cuatro factores que influyen en la eficacia de la comunicación organizacional:

⇒ *Los canales formales de la comunicación* influyen en su eficacia de dos maneras. Primero, los canales formales abarcan una distancia siempre creciente a medida que una empresa crece y se desarrolla. Es decir, mientras más grande sea una empresa la comunicación es más difícil. Segundo, los canales formales de comunicación inhiben el flujo libre de información entre los niveles organizacionales. Ejemplo, un empleado de línea de montaje casi siempre comunicará sus problemas con su supervisor y no al gerente de planta, por un lado es correcto ya que el personal no abrumará con sus problemas al gerente, pero por otro impide que la información llegue a los altos mandos.

⇒ *La estructura de autoridad* de la organización ejerce una influencia semejante en la eficacia de la comunicación. Las diferencias de status y de poder en la organización ayudan a determinar quiénes podrán comunicarse cómodamente entre sí. El contenido y la precisión de la comunicación también se verán afectados por las diferencias de autoridad entre los individuos.

⇒ *La especialización del trabajo* por lo regular facilita la comunicación dentro de grupos diferenciados. Los miembros de un mismo grupo tienden a compartir algo en común, por ejemplo, las metas, las tareas y los estilos personales. Sin embargo, la comunicación entre grupos sumamente diferenciados suele quedar inhibida.

⇒ El término *propiedad de información* significa que los individuos poseen información y conocimientos exclusivos sobre su puesto. Tal información es una forma de poder para quienes la tienen, y éstos son capaces de cumplir mejor sus obligaciones que sus colegas. Muchas personas dotadas de esas destrezas y conocimientos no quieren compartir esa información con otros, de ahí que no se realice una comunicación totalmente abierta dentro de la empresa.

TEMA iii. MANUALES ADMINISTRATIVOS

3.0 CONCEPTOS DE MANUAL

Es un documento elaborado sistemáticamente que indicará las actividades a ser cumplidas por los miembros de un organismo y la forma en que las mismas deberán ser realizadas, ya sea conjunta o separadamente.

Conjunto de informes sobre las labores a desarrollar en cada cargo de una organización.

Documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para el mejor desempeño de sus labores.

Un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar una actividad.

3.01 OBJETIVOS DE LOS MANUALES

En esencia los manuales administrativos representan un medio de comunicación de las decisiones administrativas, y por ello, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información administrativa.

De acuerdo con la clasificación y grado de detalle, los manuales administrativos permiten cumplir con los siguientes objetivos:

- Instruir al personal, acerca de aspectos tales como objetivos, funciones, relaciones, políticas, procedimientos, normas, etc.
- Precisar las funciones y relaciones de cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicidad, y detectar omisiones.

- ➡ Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores asignadas al personal, y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- ➡ Servir como medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas funciones operacionales.
- ➡ Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativa.

Lo anterior implica poner empeño en la elaboración y uso del manual para comunicar información. Se diseñan los manuales con base en los anteriores objetivos para lograr claridad, sencillez y flexibilidad. El trabajo de elaborar manuales se considera para mantener informado al personal clave acerca de los deseos y actividades de la educación superior.

3.02 CLASIFICACIÓN DE LOS MANUALES

Los organismos diferentes (públicos o privados) tienen necesidad de manuales diferentes. En la actualidad un gran número de organismos han adoptado el uso de manuales administrativos como medio para satisfacer distintas necesidades. Existen diferentes clases de manuales, a continuación se muestra su clasificación.

<p style="text-align: center;"><u>Por su contenido</u></p> <p>(Se refiere al contenido del manual para cubrir una variedad de materias)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Manual de historia del organismo. ◇ Manual de organización ◇ Manual de políticas ◇ Manual de procedimientos ◇ Manual de contenido múltiple (cuando se trata de dos contenidos, por ejemplo políticas, y procedimientos; historia y organización). ◇ Manual de adiestramiento o instructivo ◇ Manual técnico
<p style="text-align: center;"><u>Por función específica</u></p> <p>(se refiere a una función operacional específica a tratar)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Manual de producción ◇ Manual de compras ◇ Manual de ventas ◇ Manual de finanzas

- ◊ Manual de contabilidad
- ◊ Manual de crédito y cobranza
- ◊ Manual de personal
- ◊ Manuales generales (los que se ocupan de dos o más funciones)

Por su contenido

- ☞ Manual de historia. Su propósito es proporcionar información histórica sobre el organismo: sus comienzos, crecimiento, logros, administración y posición actual.
- ☞ Manual de organización. Su propósito es exponer en forma detallada la estructura formal a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los distintos puestos, las relaciones.
- ☞ Manual de políticas. Consiste en una descripción detallada de los lineamientos a ser seguidos en la toma de decisiones para el logro de los objetivos. El conocer de una organización proporciona el marco principal sobre el cual se basan todas las acciones.
- ☞ Manual de procedimientos: Es la expresión analítica de los procedimientos administrativos a través de los cuales se canaliza la actividad operativa del organismo. Este manual es una guía (cómo hacer las cosas) de trabajo al personal y es muy valiosa para orientar al personal de nuevo ingreso.
- ☞ Manual de contenido múltiple. Cuando el volumen de actividades, de personal o simplicidad de la estructura organizacional, no justifiquen la elaboración y utilización de distintos manuales, puede ser conveniente la confección de este tipo de manuales. Un ejemplo es el de políticas y procedimientos.

Por función específica

- ☑ Manual de producción. Consiste en abarcar la necesidad de interpretar las instrucciones en base a los problemas cotidianos tendientes a lograr su mejor y pronta solución. La necesidad de coordinar el proceso de fabricación, es decir, fabricación, inspección, ingeniería industrial, control de producción-

es tan reconocida, que en las operaciones de fabricación, los manuales se aceptan y usan ampliamente.

Manual de compras. El proceso de compras debe estar por escrito; consiste en definir el alcance de compras, definir la función de compras, los métodos a utilizar que afectan sus actividades. Este manual representa una útil fuente de referencia para los compradores, especialmente cuando se presentan problemas fuera de lo común.

Manual de ventas. Consiste en señalar los aspectos esenciales del trabajo y las rutinas de información comprendidas en el trabajo de ventas (políticas de ventas, procedimientos, controles, etc.). Y de un reconocimiento oficial a la importancia de la contribución que puede esperarse de la fuerza de ventas. Al personal de ventas es necesario darle un marco de referencia para tomar decisiones cotidianas.

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

Manual de contabilidad. Trata acerca de los principios y técnicas de contabilidad. Se elabora como fuente de referencia para todo el personal interesado en esta actividad. Este manual puede contener aspectos tales como: estructura orgánica del departamento, descripción del sistema contable, operaciones internas del personal, manejo de registro, control de la elaboración de información financiera, entre otros.

Manual de crédito y cobranzas. Se refiere a la determinación por escrito de procedimientos y normas de esta actividad. Entre los aspectos más importantes que puede contener este tipo de manual están las operaciones de crédito y cobranza, control y cobro de las operaciones de crédito, entre otros.

Manual de personal. Abarca una serie de consideraciones para ayudar a comunicar las actividades y políticas de la dirección superior en lo que se refiere a personal. Los manuales de personal podrán contener aspectos como: reclutamiento y selección, administración de personal, lineamientos para el -

manejo de conflictos personales, políticas de personal, uso de servicios, prestaciones, capacitación, entre otros.

Manual técnico. Trata acerca de los principios y técnicas de una función operacional determinada. Se elabora como fuente básica de referencia para la unidad administrativa responsable de la actividad y como información general para el personal interesado en esa función. Como ejemplo de este tipo de manual está el manual técnico de auditoría administrativa, el manual técnico de sistemas y procedimientos.

Manual de adiestramiento o instructivo. Estos manuales explican las labores, los procesos y las rutinas de un puesto en particular, son comúnmente más detallados que un manual de procedimientos. El supuesto en el que se basa este tipo de manual es que el usuario tiene muy poco conocimiento previo de los temas cubiertos. Por ejemplo, un manual de adiestramiento explica cómo debe ejecutarse el encendido de la terminal de la computadora y emitir su señal.

3.03 PLANEACIÓN Y ELABORACIÓN DE MANUALES

Es imprescindible una planeación cuidadosa si se desea producir un manual que satisfaga las necesidades de los usuarios, que justifique el tiempo y dinero invertidos en ellos y que se distribuyan oportunamente.

A continuación presento algunas indicaciones generales para la elaboración de los manuales que simplifican los esfuerzos al respecto.

↳ ¿De quién es la responsabilidad?

Primeramente hay que determinar dónde reside la responsabilidad dentro de la organización de elaborar los manuales administrativos.

Cuando la elaboración de manuales no está centralizada, el organismo termina a menudo con la proliferación de manuales de todo índole: cada manual tiene su propio formato, diseño y estilo y, lo que es peor, hay ocasiones en que se contradicen entre sí.

Para agregar otro aspecto más, hay funciones operaciones importantes como las de finanzas, personal, que ni siquiera tienen manuales.

↳ Planeación de la elaboración de manuales

La planeación, significa identificar por anticipado qué medios y qué procedimientos son necesarios para alcanzar un determinado objetivo, eligiendo entre todas las alternativas posibles la que permita reducir al mínimo necesario el desgaste de esfuerzos.

Es decir que planear significa estudiar una acción futura, precisando las operaciones que se deberán llevar a cabo y en qué orden, y realizando el acoplamiento óptimo, desde el punto de vista económico, entre los instrumentos y el personal necesario para llegar a dicho objetivo.

La preparación de un plan está basada por consiguiente en dos motivos igualmente importantes.

- a) El conocimiento de los objetivos que se quieren alcanzar
- b) El conocimiento de la situación efectiva de la empresa y, en particular, de sus principales componentes: medios financieros, instrumentos, personal, grado de organización, etc.

Una planeación, sólidamente basada en estos dos puntos, permite determinar con cierta facilidad lo que en el futuro se deberá hacer, quién deberá hacerlo, cuándo, dónde y cómo. Y son precisamente estos elementos que necesita la unidad administrativa responsable para poder definir mejor los contornos de su propia actividad.

La necesidad de planear se hace más evidente si nos convencemos de que, sin una adecuada programación, el trabajo se hace de manera absolutamente irracional.

En el caso del trabajo de racionalización administrativa, los inconvenientes más claros pueden ser identificados en los sistemáticos retrasos con que se llega a la obtención de resultados; en la falta de informaciones esenciales; en la numerosa duplicación de trabajos; en la frecuencia con que se producen excesos de trabajo; en la necesidad de obligar al personal a trabajar horas extras; en la elección equivocada de maquinaria y equipo; y en la escasa importancia que se concede a una racional distribución de los puestos de trabajo. Dada una situación así, es evidente la absoluta falta de ideas -

sobre las finalidades que se pueden alcanzar mediante el trabajo de oficina y los procedimientos más oportunos para su realización.

↳ Programación del plan.

En este punto, debemos contar con las estimaciones de tiempo para la recolección de información, redacción, elaboración de gráficas, revisión, impresión y todos los demás aspectos de la elaboración. El trabajo consiste en reunir esas partes de información para estructurar un programa completo.

↳ Presupuesto.

La formulación de un presupuesto es el paso final en la planeación del manual. Pero no existen lineamientos generales para presupuestar la elaboración de un manual. Sin embargo, si la planeación se hizo con esmero, el presupuesto debe ser totalmente congruente. Cuando esté solicitando las estimaciones de tiempo para cada etapa del proceso de elaboración, solicite también una estimación de costos (cuando sea apropiado) y cuánto tiempo tendrá efecto tal estimación.

Los costos incluidos en el presupuesto dependerán del sistema presupuestal del organismo. Hay empresas que cargan todos los costos al departamento que solicita el trabajo. Otros organismos le cargan a su departamento sólo los gastos ajenos o adicionales que se requieren para producir los manuales. Otras organizaciones cuentan con un departamento que elabora manuales administrativos y el cual absorbe todos los costos.

A continuación presento dos listados, uno con conceptos probables de costos generales y otra de costos potenciales de las personas, que son los costos que deberemos considerar para la elaboración de un manual.

Costos Generales

Cubiertas o encuadernación
Comunicaciones (correspondencia, teléfono)
Costos de distribución
Dibujo (pasta, gráficas, dibujos, etc.)
Papel
Mecanografía e impresión

Costos de Tiempo Analista

Auxiliar de analistas
Analistas
Supervisor o coordinador
Revisor
Mecanógrafas
Dibujante

3.04 ORGANIGRAMAS Y SU CLASIFICACIÓN

Los organigramas establecen de manera esquemática los diversos mecanismos de integración de un organismo administrativo y constituyen un auxiliar en el análisis, conocimiento y diseño organizacional. Proporcionan también una imagen formal de la organización y representan la fuente autorizada de consulta con fines de información.

Concepto.

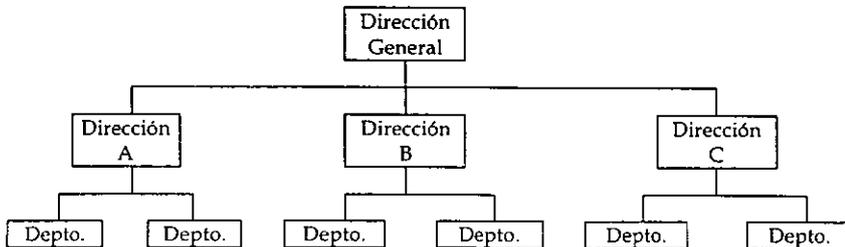
El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica, determinando las relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad y asesoría.

Clasificación

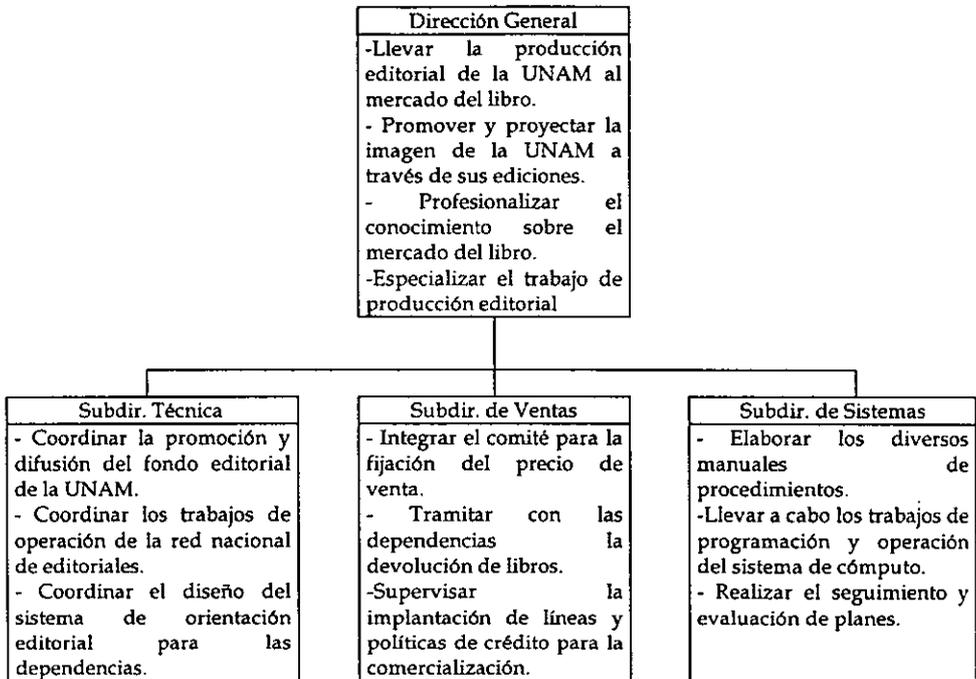
Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos:

Por su contenido:	Estructurales Funcionales
Por su ámbito de aplicación:	Generales Específicos
Por su presentación:	Verticales Horizontales Mixtos De bloque

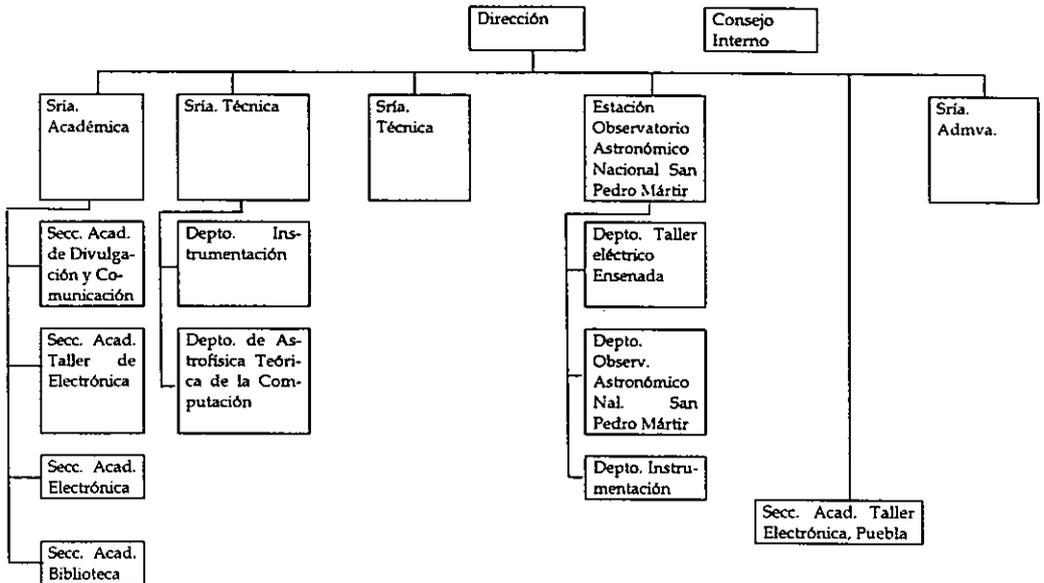
Organigrama estructural: Tiene por objeto la representación gráfica de las Dependencias que integran una institución, así como sus relaciones de Jerarquía o Dependencia. Su importancia radica en que sirven de base para el diseño de otros organigramas.



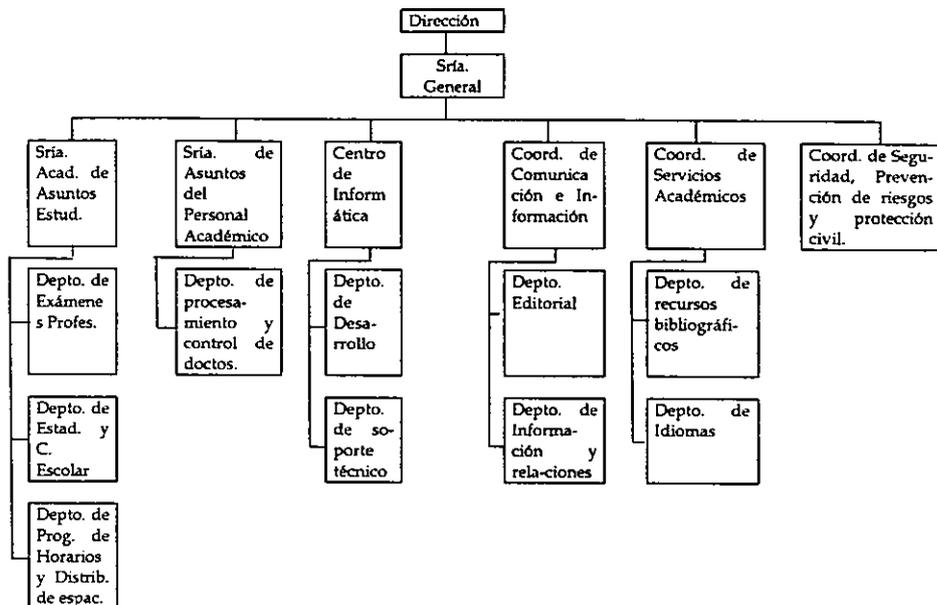
Organigrama funcional: Indican en el cuerpo del organigrama, además de las áreas y su interrelación, las funciones principales que realiza, puede transcribirse de acuerdo a su orden de importancia o al lugar que ocupan dentro de un proceso. Ejemplo.



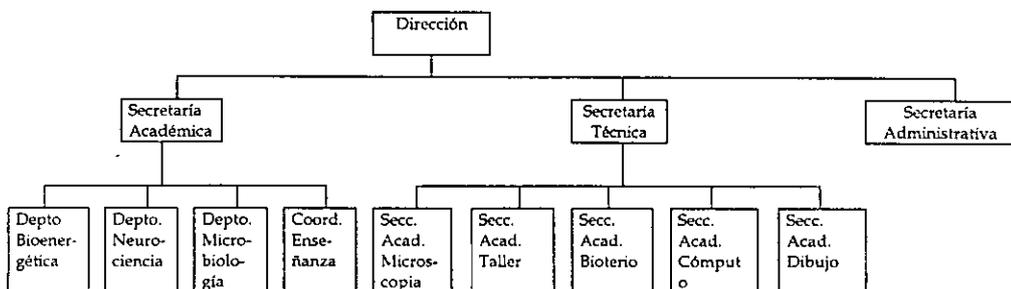
Organigrama general: Representan únicamente las áreas principales de la Dependencia y sus interrelaciones básicas.



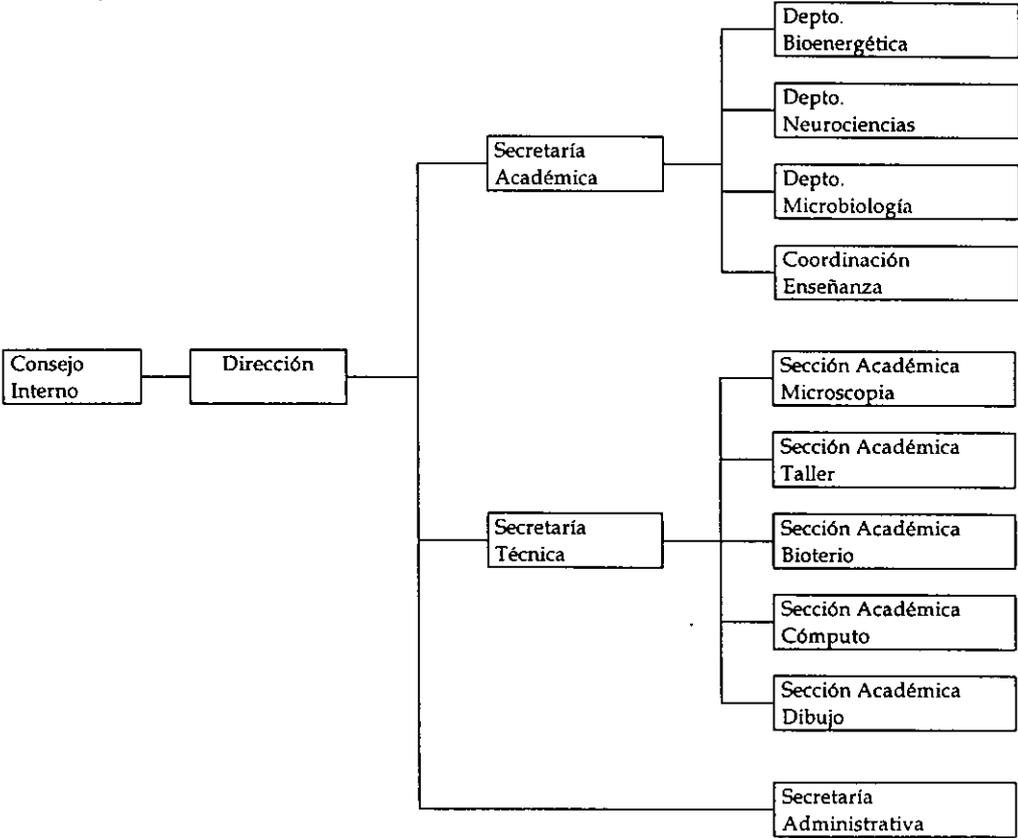
Organigrama específico: Ofrecen con mayor detalle la estructura de la Dependencia ó de un área de la misma. Estos son utilizados cuando se hace la descripción de las áreas.



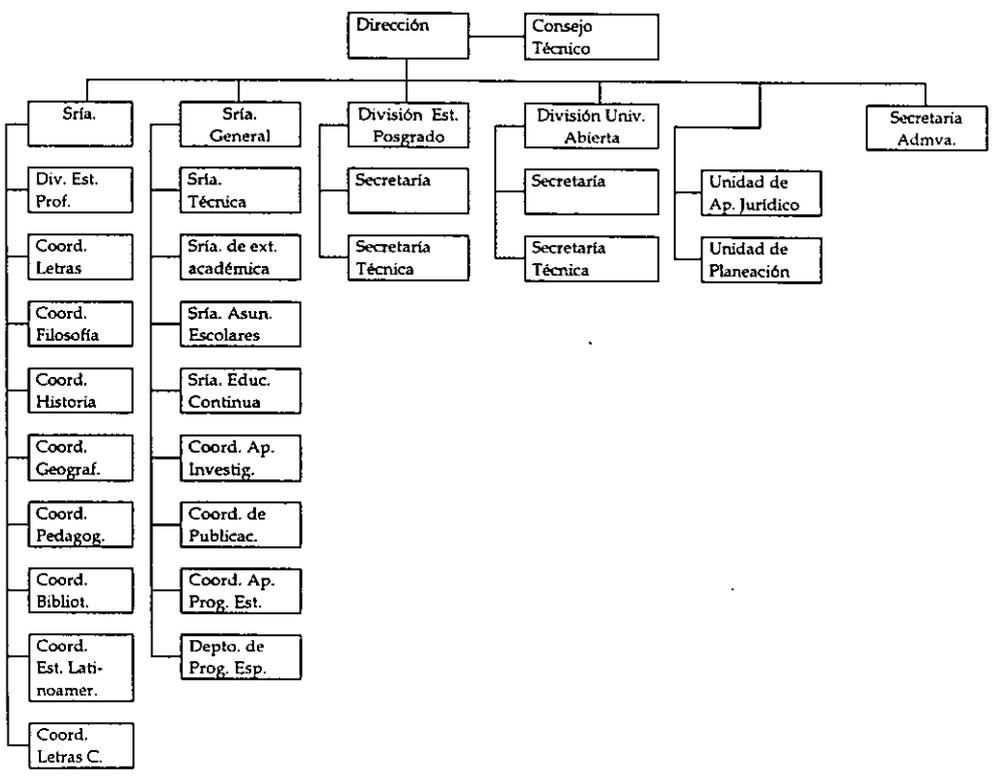
Organigramas verticales: Se presenta a las áreas ramificadas de arriba hacia abajo, colocando al Titular en el nivel superior, por lo que los distintos niveles jerárquicos de la Dependencia se ubican en renglones. Las líneas que representan las relaciones entre los órganos, se disponen verticalmente.



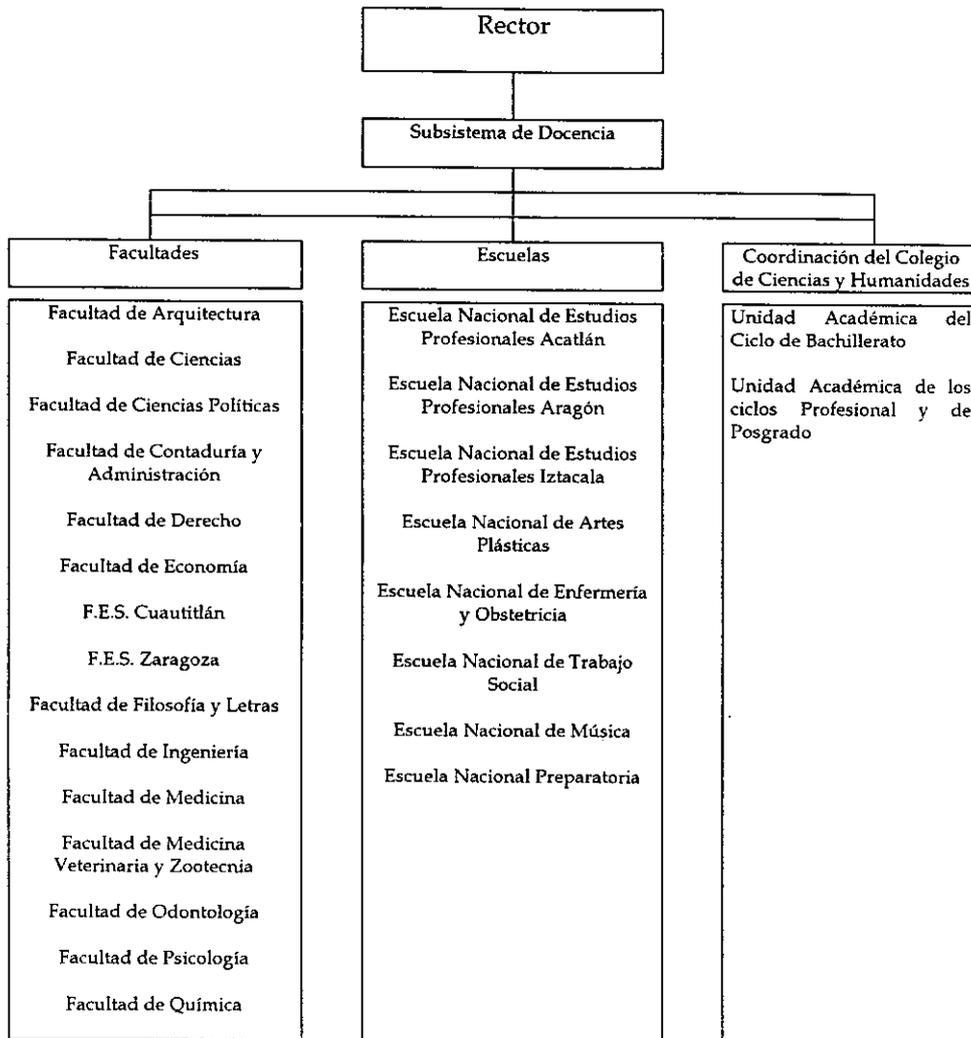
Organigramas horizontales. Se representa a las áreas ramificadas de izquierda a derecha, colocando al Titular a la extrema izquierda. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se representan por líneas dispuestas horizontalmente. Este tipo de organigramas es de gran utilidad en el caso de estructuras con gran número de áreas de igual jerarquía en la base.



Organigramas mixtos: Se representa la estructura de la Dependencia utilizando combinaciones verticales y horizontales, con el objeto de superar las limitaciones que trae la utilización de un solo tipo. Estos organigramas pueden ser utilizados en dependencias que tienen un gran número de subordinados a partir del tercer o cuarto nivel.



Organigramas de bloque: Son una variante de los verticales con la peculiaridad de representar un número mayor de áreas en espacios más reducidos.



El diseño del organigrama requiere de la aplicación de un método que garantice que su representación gráfica responda a la realidad objetiva, por lo que es imprescindible determinar qué información es necesaria, dónde y como obtenerla.

Con este propósito se investigará lo siguiente:

- ◆ Los órganos que integran la dependencia que desee representar en el organigrama
- ◆ El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica
- ◆ La naturaleza de esas relaciones.

Es evidente que el grado de rigor con que sean analizados estos hechos está en relación directa con el tipo de organización de que se trate, de la complejidad de sus funciones, así como del tipo de organigrama que se va a representar.

3.1 MANUAL DE ORGANIZACIÓN

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

En organismos que utilizan alguna técnica para describir su funcionamiento, con frecuencia tienden a haber demasiados detalles, o bien se encuentran desactualizados.

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

Los manuales de organización exponen con detalle la estructura organizacional de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos. Explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de las unidades orgánicas de la empresa. Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de puestos.

Un manual de organización complementa con más detalles la información que bosqueja un organigrama.

3.2 OBJETIVOS DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una organización, así como las tareas específicas y la Autoridad asignadas a cada miembro del organismo.

Los objetivos del manual de organización son:

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones encomendadas a cada unidad orgánica para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo.
- Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones.
- Facilitar el reclutamiento y selección de personal.
- Servir como orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades orgánicas.
- Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3.3 IMPORTANCIA DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

La tarea principal de un administrador es organizar, delegar, supervisar y estimular. Esto nos hace énfasis de una secuencia de acciones y básicamente nos indica que:

- a) Los recursos de una empresa deben ser organizados para el trabajo, antes de que puedan delegarse los puestos de trabajo.
- b) La delegación que induce el establecimiento de normas de actuación debe proceder el acto de supervisión.

- a) Se motiva al personal cuando las normas de actuación son delegadas y vitalizadas y cuando se reconoce y recompensa la ejecución del trabajo por parte de los jefes.

La acción de organizar no se limita o enfoca sólo al desarrollo de un manual de organización, sino en la centralización de los objetivos del organismo; el análisis de los bienes o servicios, comercialización, finanzas, administración de personal, presupuestos y una apreciación de las habilidades y capacidades del personal con que se cuenta.

De una estimación de estos y otros factores relacionados entre sí, se deriva un plan de organización que se expresa generalmente en un organigrama.

Hay manuales que contienen sólo organigramas, otros además de las gráficas contienen material cuya finalidad es indicar:

- Objetivos de la empresa
- Canales de comunicación
- Bases sobre las que se diseño la estructura orgánica (por proceso, por funciones, por productos, etc.)
- Relaciones en personal con autoridad de línea y asesoría
- Deberes y responsabilidades de cada puesto específico

Un manual de organización no es el producto final de la planeación de la organización. En la medida que el manual contenga los aspectos anteriormente indicados la dirección superior manifiesta su responsabilidad para organizar los recursos humanos e indicar dónde y quién debe hacer el trabajo.

El manual de organización es, en sí, un producto final, tangible, de la planeación organizacional.

Cuando no se cuenta con un manual de organización, cuando no está actualizado, o se limita sólo a gráficas, es de suponer que la planeación de la organización no se realizó de manera sistematizada.

3.4 TIPOS DE MANUALES DE ORGANIZACIÓN

Este manual puede clasificarse de acuerdo a varios criterios tales como el área de ampliación, el contenido, el grado de detalle, personal al que va dirigido. En nuestro caso consideraremos únicamente el primer criterio enunciado.

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

Manuales Específicos de Organización. Son aquellos que se ocupan de una función operacional, un departamento en particular o una sección. Contiene un apartado referente a la descripción de puestos.

3.5 CONTENIDO DEL MANUAL DE ORGANIZACIÓN

Los manuales de organización son documentos que sirven como medio de comunicación y coordinación, coadyuvan al cumplimiento de las funciones, su desconcentración, la participación adecuada del recurso humano y el logro eficiente de los objetivos que trata de alcanzar un determinado organismo administrativo..

Contienen información detallada referente a los antecedentes del organismo descrito, la legislación, las atribuciones, la estructura, el organigrama y los objetivos y funciones de las áreas de una dependencia.

Además, puede incluir de manera opcional, la descripción de puestos.

Los apartados que deberá contener un manual de organización, a fin de uniformar la presentación son las siguientes:

1.- Identificación

2.- Índice

3.- Introducción

3.1 Objetivo del Manual

3.2 **Ámbito de aplicación**

3.3 **Autoridad**

4.- **Directorio**

5.- **Antecedentes Históricos**

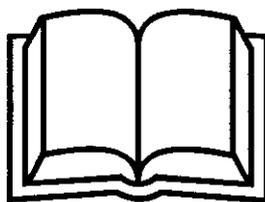
6.- **Base legal (en caso de organismos públicos)**

7.- **Organigrama**

8.- **Estructura funcional**

8.1 **Objetivos de cada unidad orgánica**

***PROPUESTA DE UN MANUAL DE
ORGANIZACIÓN PARA UN PLANTEL DE
ENSEÑANZA MEDIA SUPERIOR***



Elaboró

Revisó

Autorizó

C. Gloria Villalobos M.
Asistente Administrativo

Lic. Rodolfo González V.
Secretario Administrativo

Bíol. Rafael Familiar G.
Director del Plantel

OBJETIVO: El objetivo está orientado a contar con un instrumento que señale los antecedentes y organización del Plantel, en donde se describan los objetivos y funciones de las áreas que conforman su estructura administrativa.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	5
i ANTECEDENTES	6
ii ATRIBUCIONES	7
iii ESTRUCTURA ORGÁNICA	8
iv ORGANIGRAMA	10
v OBJETIVOS Y FUNCIONES	11
Dirección	12
Unidad Jurídica	14
Unidad de Planeación	15
Secretaría General	16
Departamento de Información	18
Departamento de Sistemas	19
Secretaría de Servicios Estudiantiles	20
Departamento de Control Escolar	22
Departamento de Psicopedagogía	23
Departamento de Difusión Cultural	24
Servicio Médico	25
Secretaría Académica	26
Área de Ciencias Experimentales	29
Área de Histórico Social	29
Área de Matemáticas	29
Área de Talleres	29
Departamento de Inglés	31
Departamento de Francés	32
Departamento de Opciones Técnicas	33
Departamento de Educación Física	34
Secretaría Docente	35
Sección Académica de Ciencias Experimentales	38
Sección Académica de Histórico Social	38

Propuesta de Manual de Organización
Plantel de Enseñanza Media Superior

Octubre de 1998

Hoja: 4 de : 65

Sección Académica de Matemáticas	38
Sección Académica de Talleres	38
Secretaría Técnica del Siladín	40
Departamento de Creatividad	42
Departamento de Laboratorios Avanzados de Ciencias Experimentales	43
Secretaría de Apoyo Académico	44
Departamento de Laboratorios	46
Departamento de Biblioteca	48
Departamento de Audiovisual	50
Departamento de Impresiones	51
Coordinación de Librería	52
Secretaría Administrativa	53
Departamento de Personal	56
Departamento de Control Presupuestal	58
Departamento de Aprovechamiento e Inventarios	60
Departamento de Mantenimiento	61
Departamento de Intendencia y Vigilancia	63
Residencia de Obras	64
vi. DIRECTORIO	65
A. Directorio de Funcionarios	65

i. ANTECEDENTES

A principios de 1970, a poco tiempo de hacerse cargo del gobierno el Lic. Luis Echeverría Álvarez, como Presidente de la República Mexicana, planteó una reforma educativa la cual se sustentó en principios éticos, históricos y políticos, cuyo objetivo primordial era que la educación fuera parte motriz del desarrollo económico y social del país. Dicha reforma abarcó desde la enseñanza elemental hasta el posgrado y su meta fue, en pocas palabras, formar en el alumno una actitud crítica y activa.

Entre los recursos que ofreció el gobierno para su logro estaban el incremento de subsidios a instituciones educativas, la insistencia en el respeto a la autonomía de las universidades y el fomento del diálogo con grupos estudiantiles.

Fue en ese contexto y durante el rectorado del Dr. Pablo González Casanova, cuando surgió el proyecto del Colegio de Ciencias y Humanidades, que pretendía entre otras cosas, ampliar el sistema nacional de educación media superior, así como resolver las demandas de la misma. Dicho proyecto fue encomendado por el Rector Pablo González Casanova al Dr. Roger Días de Cossío, quien, en coordinación con más de 80 universitarios distinguidos, trabajo de junio a octubre de 1970, en la formación de planes que contemplaban cambios profundos en las concepciones educativas para la enseñanza media superior y superior de la UNAM.

El proyecto incluía la descentralización educativa de Ciudad Universitaria y la instalación de otras unidades de estudio en lugares de gran afluencia estudiantil, no sólo en la Ciudad de México, sino en diversas regiones del Estado de México.

Respecto al personal docente apropiado para este nuevo sistema se busco el apoyo de pasantes y estudiantes de los últimos niveles de enseñanza media y licenciatura. Y es así como en 1971 abre sus puertas el Colegio de Ciencias y Humanidades.

Resumiendo, como principales antecedentes del Colegio podemos señalar los siguientes:

- 1971, enero 26, el Consejo Universitario aprobó la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades.
- 1971, abril 12, inicio de actividades en los planteles Azcapotzalco, Naucalpan y Vallejo.
- 1972, abril, aumentó su capacidad con los planteles Oriente y Sur.
- 1974, se creó la Dirección de la Unidad Académica del Ciclo del Bachillerato.
- 1974, marzo 10, por acuerdo del Rector, se creó una Oficina Jurídica, encargada de procurar la atención de los asuntos jurídicos en los que sea parte la dependencia correspondiente.
- 1995, octubre 6, acuerdo del Consejo Técnico de la Unidad Académica del Bachillerato del CCH, delimitando cupo de alumnos de nuevo ingreso a nivel bachillerato.
- 1996, julio 5, aprobación del Plan de Estudios Actualizado.

INTRODUCCIÓN

La presente propuesta se elaboró con el objetivo de contar con un documento que permita conocer a la organización, sus raíces y quienes son los responsables del logro de los objetivos de la misma, hacia donde va dirigida su labor y cuales son las actividades cotidianas. Es decir, contar con un instrumento que señale los antecedentes y organización del Plantel, en donde se describan los objetivos y funciones de las unidades que conforman su estructura.

Cabe mencionar que somos un plantel que proporciona servicio a 13,600 alumnos, mediante el trabajo arduo de 400 profesores y 352 personas de base (administrativos), en un horario de las 7:00 a las 20:30 hrs. de lunes a viernes, por lo es necesario que todo el personal que forma parte de este gran cuerpo organizacional, conozca sus objetivos, sus funciones y sobre todo la esencia de sus acciones, que es el colaborar juntos para que lleve a cabo la impartición de la docencia que es el alma de toda institución educativa.

ii. ATRIBUCIONES

DE LOS DIRECTORES DE FACULTADES Y ESCUELAS

Artículo 41, Cap. V del Estatuto General de la U.N.A.M.
Corresponderá a los directores de facultades y escuelas:

- a) Representar a su facultad o escuela;
- b) Concurrir a las sesiones del Consejo Universitario, con voz y voto;
- c) Nombrar al secretario con aprobación del Rector y proponer a éste la designación del personal técnico y administrativo. El secretario deberá tener, por lo menos, tres años de servicios docentes y profesar una cátedra en el momento de su designación;
- d) Proponer el nombramiento del personal docente una vez satisfechas las disposiciones del estatuto y los reglamentos.
- e) Convocar a los consejos técnicos y a los colegios de profesores y presidir, con voz y voto, las sesiones de los primeros;
- f) Velar dentro de la facultad o escuela, por el cumplimiento de este estatuto, de sus reglamentos, de los planes y programas de trabajo, y en general de las disposiciones y acuerdos que normen la estructura y el funcionamiento de la Universidad, dictando las medidas conducentes;
- g) Cuidar que dentro de la facultad o escuela se desarrollen las labores ordenada y eficazmente, aplicando las sanciones que sean necesarias, conforme al Estatuto General y sus reglamentos.
- h) Profesar una cátedra en la facultad o escuela.

iii. ESTRUCTURA ORGÁNICA

- 1.0 **Dirección**
 - 1.01 Unidad Jurídica
 - 1.02 Unidad de Planeación

- 1.1 **Secretaría General**
 - 1.1.0.1 Departamento de Información
 - 1.1.0.2 Departamento de Sistemas

- 1.1.1 **Secretaría de Servicios Estudiantiles**
 - 1.1.1.1 Departamento de Control Escolar
 - 1.1.1.2 Departamento de Psicopedagogía
 - 1.1.1.3 Departamento Difusión Cultural
 - 1.1.1.4 Servicio Médico

- 1.1.2 **Secretaría Académica**
 - 1.1.2.1 Área de Ciencias Experimentales
 - 1.1.2.2 Área de Histórico Social
 - 1.1.2.3 Área de Matemáticas
 - 1.1.2.4 Área de Talleres
 - 1.1.2.5 Departamento de Inglés
 - 1.1.2.6 Departamento de Francés
 - 1.1.2.7 Departamento de Opciones Técnicas
 - 1.1.2.8 Departamento de Educación Física

1.1.3 **Secretaría Docente**

1.1.3.1 Sección Académica de Ciencias Experimentales

1.1.3.2 Sección Académica Histórico Social

1.1.3.3 Sección Académica de Matemáticas

1.1.3.4 Sección Académica de Talleres

1.1.4 **Secretaría Técnica del SILADIN**

1.1.4.1 Departamento de Creatividad

1.1.4.2 Departamento de LACE

1.1.5 **Secretaría de Apoyo Académico**

1.1.5.1 Departamento de Laboratorios

1.1.5.2 Departamento de Biblioteca

1.1.5.3 Departamento de Audiovisual

1.1.5.4 Departamento de Impresiones

1.1.5.5 Coordinación de Librería

1.2 **Secretaría Administrativa**

1.2.1 Departamento de Personal

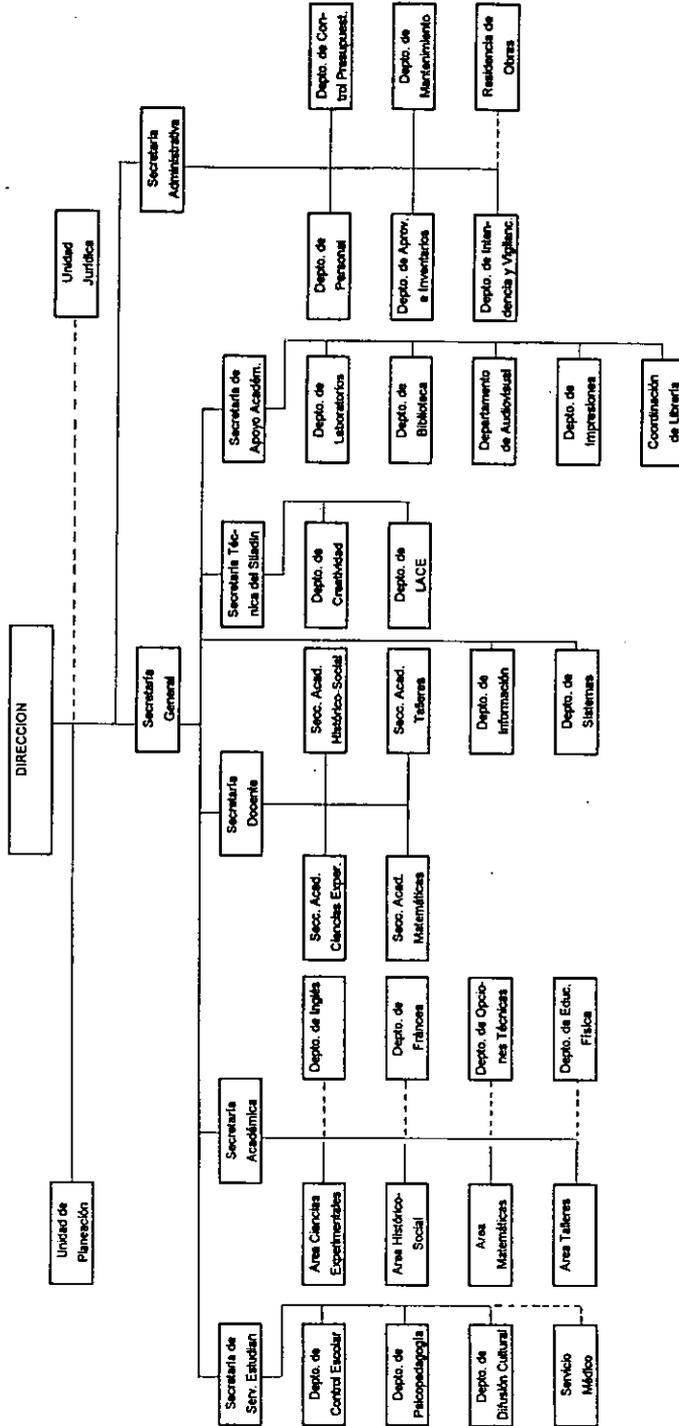
1.2.2 Departamento de Control Presupuestal

1.2.3 Departamento de Aprovisionamiento e Inventarios

1.2.4 Departamento de Mantenimiento

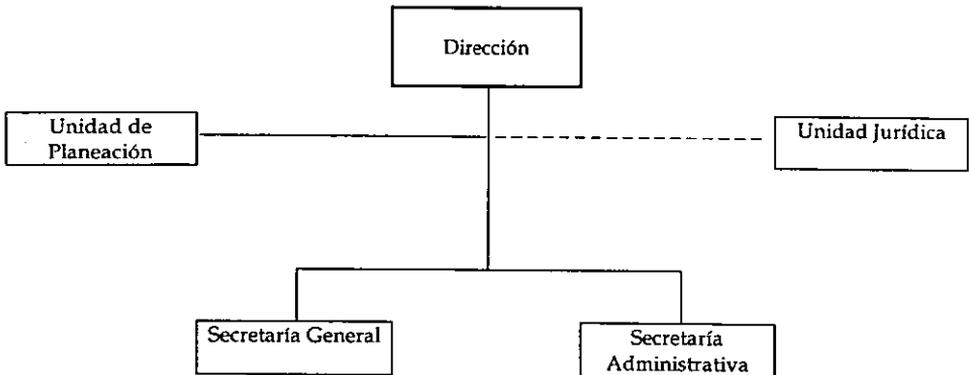
1.2.5 Departamento de Intendencia y Vigilancia

1.2.6 Residencia de Obras



 Autoridad Funcional
 Coordinación con Autoridades Centrales

v. OBJETIVOS Y FUNCIONES



DIRECCIÓN

OBJETIVO

Dirigir las actividades y programas de trabajo tendientes a impartir enseñanza a nivel bachillerato de conformidad con la Legislación Universitaria.

FUNCIONES

- * Planear, organizar, dirigir, supervisar, controlar y evaluar en acuerdo con la Dirección General del Colegio de Ciencias y Humanidades, las actividades y programas académicos, docentes y administrativos que se realicen en el Plantel dentro de los lineamientos que marca la Legislación Universitaria.
- * Sancionar el Informe de Actividades y el Plan de Trabajo Anual del Plantel.
- * Velar por el cumplimiento de las normas que rigen el funcionamiento de la Universidad dentro del Plantel.
- * Promover proyectos tendientes a incrementar, estimular e innovar la docencia, la investigación, la cultura y los servicios administrativos.
- * Presidir el Consejo Interno del Plantel.
- * Participar en el Consejo Técnico de la Dirección General del CCH.
- * Participar en la Junta de Directores de la Dirección General del CCH.
- * Participar en la Junta de Directores de Escuelas y Facultades de la UNAM
- * Presidir o participar en las Comisiones que designen autoridades universitarias.
- * Cumplir con las comisiones de índole académico encomendadas por el Director General del Colegio de Ciencias y Humanidades.
- * Sancionar y supervisar la asignación de horarios de las asignaturas y de las aulas y espacios para la impartición de clases y realización de los eventos académicos y culturales.
- * Proponer al Rector, con aprobación del Director General del Colegio, el nombramiento de los funcionarios del Plantel, así como del personal académico y administrativo.
- * Promover la elaboración y aprobar los informes requeridos por las autoridades universitarias y oficiales.
- * Vigilar la correcta administración de los recursos asignados al Plantel y sancionar el anteproyecto de presupuesto de la dependencia.

UNIDAD JURÍDICA

OBJETIVO

Auxiliar a la Dirección del Plantel en todos los asuntos que se presenten dentro del ámbito jurídico, así como realizar los trámites de los asuntos de carácter legal ante las autoridades correspondientes.

FUNCIONES

- * Acordar con el Director las políticas generales para la elaboración del plan de trabajo de la unidad.
- * Planear, organizar, instrumentar y controlar los programas de trabajo de la Unidad.
- * Acordar con el Director del Plantel sobre los asuntos de carácter jurídico que se presenten.
- * Asesorar a la comunidad del Plantel respecto a los asuntos de tipo legal cuando lo soliciten.
- * Representar al Director del Plantel en los trámites jurídico-administrativos ante las autoridades correspondientes.
- * Defender jurídicamente los intereses del Plantel cuando así se requiera.
- * Efectuar los análisis y estudios jurídicos en materia legislativa, contractual, reglamentaria, etc., que requiera el Plantel.
- * Atender los casos de los alumnos que son turnados al Tribunal Universitario.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores

UNIDAD DE PLANEACIÓN

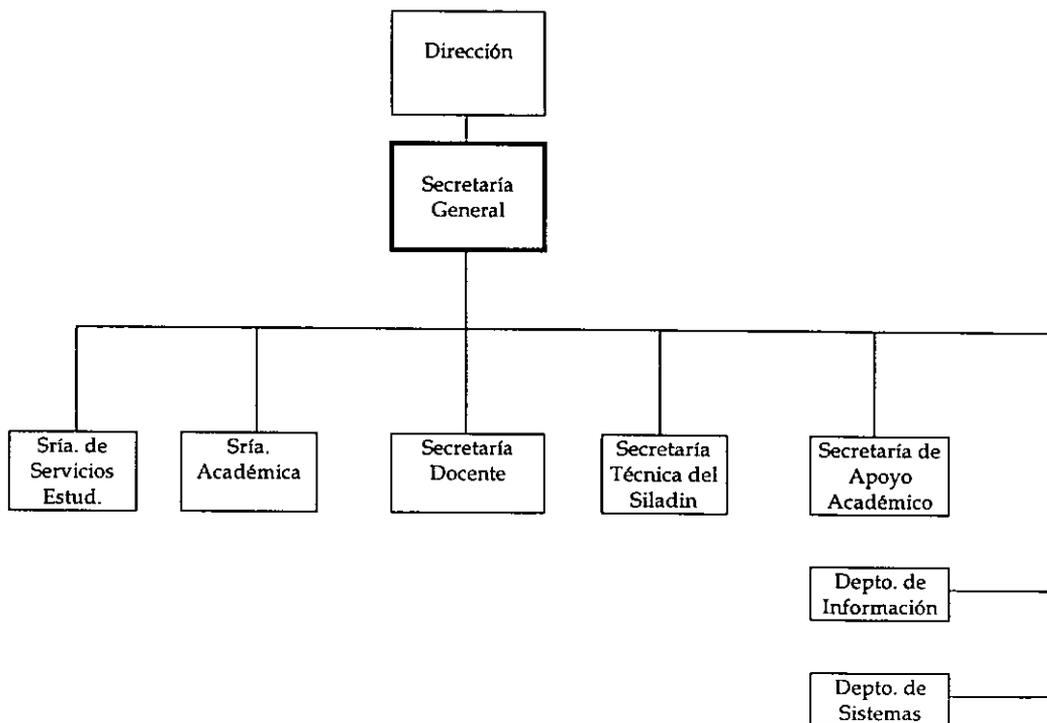
OBJETIVO

Coordinar y apoyar los procesos de planeación, seguimiento y evaluación impulsando la modernización de la administración académica, docente y escolar del plantel.

FUNCIONES

- * Acordar con el Director del Plantel, las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo de la Unidad de Planeación.
- * Planear, organizar y coordinar los programas de trabajo de la Unidad de Planeación.
- * Establecer, en coordinación con la Secretaría General, los criterios, normas, procedimientos e instrumentos para sustentar los procesos de planeación, seguimiento y evaluación del plantel.
- * Revisar periódicamente la normatividad universitaria en materia de elaboración y evaluación en Planes de Desarrollo y Programas de Evaluación sobre el desempeño de los subsistemas, programas y dependencias universitarias.
- * Realizar estudios y proyectos especiales que el Plantel requiera para modificar procesos internos.
- * Coordinar y supervisar la elaboración del Informe Anual de Trabajo y del Plan de Trabajo de toda la estructura organizacional del Plantel.
- * Dar seguimiento durante el año a la aplicación del Plan de Trabajo del Plantel.
- * Apoyar y asesorar al Director y Secretarías en el desarrollo y operación de sus procesos de planeación y evaluación.
- * Definir los indicadores generales que den cuenta del estado y desarrollo de las actividades del Plantel, destinados a sustentar los procesos de planeación y evaluación
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Unidad.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de sus competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores

SECRETARIA GENERAL



SECRETARIA GENERAL

OBJETIVO

Apoyar al Director del Plantel en la realización de sus funciones y programas de trabajo, así como coordinar a las Secretarías de Servicios Estudiantiles, Académica, Docente, Técnica del Siladin y de Apoyo Académico.

FUNCIONES

- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo de la Secretaría General.
- * Apoyar al Director en las actividades propias de la Dirección.
- * Atender las actividades políticas y de información del Plantel, de conformidad con el Titular de la Dependencia.
- * Coordinar todos los asuntos relacionados con la seguridad y protección civil del Plantel.
- * Dar seguimiento a las actividades de las Secretarías de Servicios Estudiantiles, Académica, Docente, Técnica del Siladin y de Apoyo Académico del Plantel.
- * Instrumentar y dar seguimiento a las actividades para las votaciones de Consejeros Universitarios, Consejeros Académicos de Bachillerato, Consejeros Técnicos y Consejeros Internos del Plantel.
- * Representar al Director del Plantel en los eventos que determine.
- * Coordinar la aplicación del Cuestionario de Actividades Docentes.
- * Coordinar la elaboración del Plan Anual de Trabajo del Plantel y del Informe Anual de Actividades.
- * Elaborar los informes requeridos por las autoridades correspondientes, relacionados con la Secretaría General del Plantel.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por el Director del Plantel dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Secretaría General.

DEPARTAMENTO DE INFORMACIÓN

OBJETIVO

Establecer un flujo de comunicación adecuada entre los diferentes sectores que conforman el Plantel.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario General las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Información.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Información.
- * Promover a través de los medios informativos correspondientes, los eventos que realiza el Plantel.
- * Difundir dentro del Plantel los principales sucesos que transcurren en el contexto universitario, dando prioridad a los que se desarrollan en el Colegio de Ciencias y Humanidades.
- * Elaborar el órgano informativo oficial del Plantel "La Hoja".
- * Elaborar artículos periodísticos y darles la difusión correspondiente.
- * Elaborar el acervo gráfico de la vida académica, cultural y deportiva del Plantel.
- * Diseñar e implementar campañas de difusión sobre temas que son de importancia para el Plantel.
- * Diseñar y editar las publicaciones que produzcan las áreas que integran el Plantel.
- * Asesorar al personal directivo así como a los profesores que lo soliciten en correcciones de estilo para todo tipo de documentos.
- * Controlar el archivo de publicaciones del Plantel.
- * Apoyar a la Dirección del Plantel en la coordinación, supervisión y apoyo de programas institucionales.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE SISTEMAS

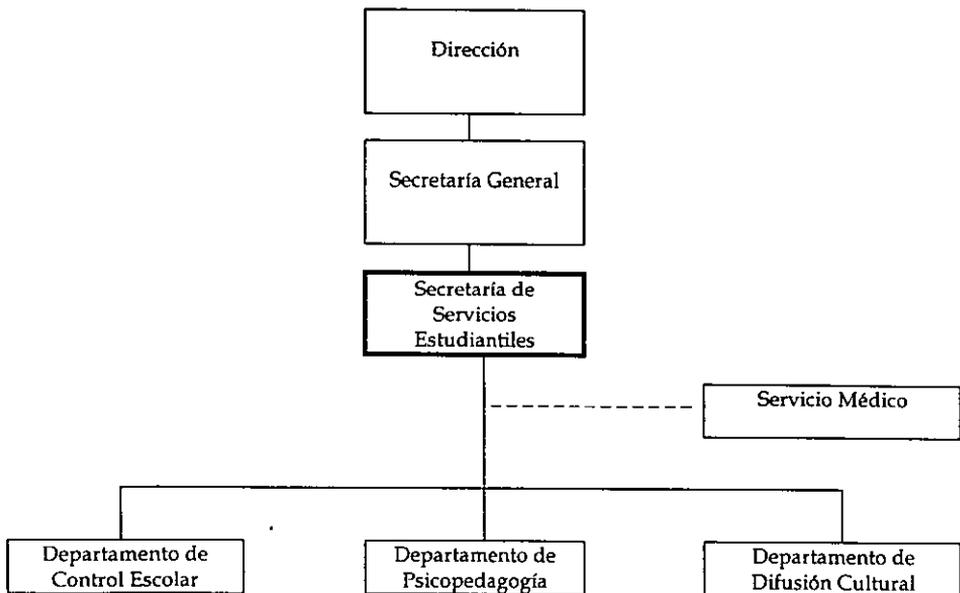
OBJETIVO

Realizar el análisis, diseño y programación de sistemas de cómputo a fin de proporcionar soluciones automatizadas a los diversos procesos académico-administrativos del Plantel.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario General las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Sistemas.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Sistemas.
- * Diseñar programas de proceso de datos que requieran los diversos departamentos que conforman el Plantel.
- * Asesorar al personal que lo solicite en el área de informática.
- * Proporcionar mantenimiento a los equipos y sistemas que conforman la base de datos del Plantel.
- * Actualizar los equipos y programas de cómputo del Plantel.
- * Detectar y sugerir las necesidades de equipo y sistemas que requiera el Plantel.
- * Proporcionar apoyo de impresión a todas las áreas del Plantel que lo requieran.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de Actividades y aquellos que les sean solicitados por sus superiores.

SECRETARIA DE SERVICIOS ESTUDIANTILES



SECRETARIA DE SERVICIOS ESTUDIANTILES

OBJETIVO

Asegurar a todos los alumnos inscritos al Plantel que los derechos que les confiere la Legislación Universitaria se ejerzan cabalmente ; así como el de orientarlos en todos los aspectos académicos, culturales y administrativos.

FUNCIONES

- * Definir las políticas necesarias para ofrecer un adecuado servicio a los estudiantes de acuerdo con los lineamientos que marca la Dirección.
- * Establecer con la Junta de Secretarías de Servicios Estudiantiles de la Dirección General del CCH, lineamientos y políticas para la mejor organización de la Administración Escolar.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo de la Secretaría de Servicios Estudiantiles.
- * Asistir a reuniones de trabajo internas y externas relacionadas con trámites escolares.
- * Coordinar la elaboración de guías de estudio y programas de asesoría y tutoría.
- * Cumplir con la normatividad y ordenamientos universitarios que corresponde a su ámbito de gestión.
- * Capacitar al personal tanto en los aspectos de manejo técnico, como humano para una mejor relación con el alumnado.
- * Orientar y atender a los alumnos en cualquier trámite que requiera relacionado con sus actividades escolares.
- * Promover entre los alumnos su participación en proyectos de extensión académica y eventos culturales y deportivos, así como coordinar actividades psicopedagógicas que desarrollen una educación integral del alumno.
- * Implementar cursos de capacitación al personal adscrito a la Secretaría de Servicios Estudiantiles tanto en aspectos técnicos como humanos, para una mejor relación con el alumnado.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Secretaría de Servicios Estudiantiles.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE CONTROL ESCOLAR

OBJETIVO

Propiciar las mejores condiciones para la atención de los trámites escolares del alumno en su tránsito por el Plantel.

FUNCIONES

- * Acordar con la Secretaría Estudiantil las políticas y procedimientos escolares.
- * Informar y orientar a los alumnos para los trámites escolares, que deben cumplir durante su estancia en el Plantel.
- * Establecer procedimientos y programas que aseguren el mejor funcionamiento de los trámites escolares.
- * Supervisar que la documentación escolar se mantenga clasificada y archivada y que el trabajo programado se realice dentro de los límites fijados y se concluya dentro de las fechas establecidas.
- * Coordinar las actividades para realizar en tiempo y forma el trabajo programado para proporcionar la documentación e información necesaria en cada trámite a la Unidad Académica.
- * Informar de las diferentes estadísticas de aprovechamiento y matrícula del alumnado.
- * Ordenar, archivar y salvaguardar la documentación que acredita al alumnado.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE PSICOPEDAGOGIA

OBJETIVO

Proporcionar Orientación Educativa para coadyuvar en la formación integral de los estudiantes a través de la instrumentación de actividades de asesoría y capacitación que faciliten la incorporación al sistema educativo del Colegio, las interacciones docente-alumno, alumno-alumno, y propicien mejores condiciones de trabajo en el aula y orienten a los alumnos en la reflexión y el análisis que les permita tomar decisiones libres, conscientes y viables de su situación actual y futura en cualquier ámbito.

FUNCIONES

- * Acordar con la Secretaría de Servicios Estudiantiles las políticas generales para la elaboración del Plan de Trabajo del Departamento de Psicopedagogía.
- * Planear, organizar e instrumentar programas y procedimientos para ofrecer el Servicio de Orientación Educativa de los alumnos.
- * Impartir y organizar cursos y ciclos de conferencias y proyección de videos sobre estrategias de aprendizaje, selección de materias y elección profesional, adolescencia, autoestima y proyecto de vida a los alumnos.
- * Elaborar materiales escritos (folletos, trípticos, manuales de autoorientación, etc.) que apoyen a los estudiantes en su proceso de desarrollo académico y personal.
- * Atender en forma personal a los alumnos que tienen problemas con sus estrategias de aprendizaje, de autoestima, familiares, etc.
- * Asesorar en el área psicopedagógica a los profesores y padres de familia que lo soliciten.
- * Informar a los padres de familia sobre la situación escolar de su hijo, asesorándolos sobre las alternativas para elevar su rendimiento académico.
- * Coordinar el trabajo de los estudiantes de carreras a nivel licenciatura que realizan sus Prácticas Profesionales y a los pasantes que realizan su Servicio Social en el Departamento así como ofrecer la capacitación necesaria para el desempeño de su trabajo.
- * Colaborar con dependencias universitarias y extrauniversitarias en la instrumentación de programas de reconocimiento y estímulos para los alumnos que tienen un desempeño académico sobresaliente.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE DIFUSIÓN CULTURAL

OBJETIVO

Difundir, promover, organizar y apoyar la realización de actividades científicas, humanísticas, artísticas y culturales que se generen dentro del Plantel, de la Universidad y externas a ellas.

FUNCIONES

- * Acordar con la Secretaría de Servicios Estudiantiles las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Difusión Cultural.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Difusión Cultural.
- * Organizar los talleres artísticos de coro, danza, teatro y creación literaria.
- * Establecer un sistema de información adecuado con las diversas áreas del Plantel para la realización de actividades humanísticas, artísticas, científicas y culturales.
- * Supervisar los eventos artísticos y culturales que se lleven a cabo dentro y fuera del Plantel.
- * Apoyar en la realización de ciclos de conferencias, talleres, seminarios, muestras cinematográficas, etc. que ayuden a enriquecer el proceso enseñanza-aprendizaje.
- * Difundir y coordinar, dentro del Plantel, las actividades artísticas y culturales que organiza la Dirección General de Apoyo y Servicios a la Comunidad, la Coordinación General de Difusión Cultural, la Dirección General de Fomento Editorial, la Dirección General de Protección a la Comunidad y otras instancias universitarias (Facultades y Escuelas).
- * Elaborar y distribuir programas motivacionales para los alumnos con la finalidad de que se interesen por las actividades artísticas y culturales dentro y fuera del Plantel.
- * Participar en la organización y difusión de las muestras anuales de Danza, Teatro, Coro, Magno Concierto Coral, Festivales de Música y Canción, así como concursos diversos.
- * Brindar apoyos logísticos y materiales a la comunidad estudiantil en la realización de actividades artísticas y culturales dentro y fuera del Plantel.
- * Representar al Plantel en las actividades culturales cuando se le solicite.
- * Desempeñar comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia y elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

SERVICIO MEDICO

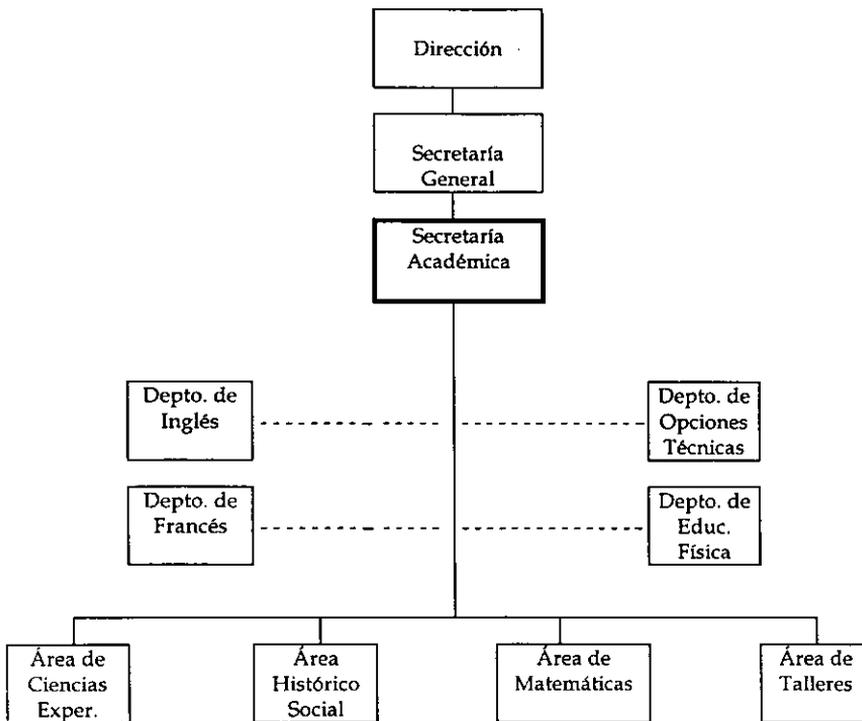
OBJETIVO

Promover, conservar y restaurar la salud de los estudiantes para obtener un mejor desarrollo a sus capacidades.

FUNCIONES

- * Planear, organizar y establecer programas de trabajo tendientes a conservar y mantener la salud.
- * Atender a los estudiantes del Plantel en consulta médica general y de urgencias.
- * Canalizar a los alumnos del Plantel que lo requieran para exámenes de laboratorio y de gabinete a través del Centro Médico Universitario.
- * Canalizar los casos que se requieran a instituciones hospitalarias de segundo y tercer nivel de atención.
- * Realizar curaciones y aplicar medicamentos con receta médica.
- * Practicar examen médico computarizado para los alumnos de primer ingreso.
- * Practicar exámenes médicos para obtener credenciales deportivas o constancias de salud.
- * Realizar tratamientos a enfermedades detectadas a través del examen médico computarizado a los alumnos del Plantel.
- * Realizar pláticas o conferencias de Educación para la Salud.
- * Apoyar en los eventos deportivos del Plantel en lo relacionado con actividades del Servicio Médico.
- * Apoyar al Departamento de Psicopedagogía en los "Programas contra Adicciones" que se realizan en el Plantel.
- * Dar seguimiento a los pacientes con enfermedades infecto-contagiosas que se detecten dentro del Plantel.
- * Promocionar entre la comunidad del Plantel el Seguro Facultativo del IMSS.
- * Desempeñar las comisiones, elaborar el informe anual de actividades y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.

SECRETARIA ACADÉMICA



SECRETARIA ACADÉMICA

OBJETIVO

Dirigir, supervisar y evaluar las actividades académicas tendientes a impartir la docencia a nivel bachillerato, de acuerdo a la Legislación Universitaria.

FUNCIONES

- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y supervisar los programas de trabajo de la Secretaría Académica.
- * Definir y proponer las políticas académicas para cada una de las áreas y departamentos académicos del Plantel, de acuerdo con los lineamientos que establezca la Dirección del mismo.
- * Supervisar el proceso de reclutamiento, selección, admisión y contratación del personal académico del Plantel.
- * Participar en los procesos de elección de los Consejeros Académicos y Comisiones Dictaminadoras.
- * Implementar el proceso de asignación de grupos y horarios del Plantel.
- * Promover proyectos tendientes a reorientar y enriquecer el trabajo académico de los profesores.
- * Abrir y mantener actualizados los expedientes de los profesores.
- * Dar seguimiento a los concursos en que participe el personal académico.
- * Informar a los profesores sobre los concursos para promoción y plazas vacantes.
- * Auxiliar a las Comisiones Dictaminadoras en la preparación de las sesiones ordinarias y extraordinarias.
- * Colaborar en el diseño de los proyectos académicos institucionales que refuercen la aplicación de planes de estudios actualizados.
- * Establecer, coordinar y supervisar las políticas de impresiones y reproducciones de material didáctico de acuerdo a los proyectos específicos de los profesores y a la normatividad vigente.
- * Vigilar el cumplimiento del Reglamento de Prácticas de Campo.
- * Coordinar, supervisar y evaluar las actividades de los Departamentos de Laboratorios, de Impresiones, de Librería y Programas Académicos a su cargo.

- * Promover y en su caso gestionar la asignación de estímulos reglamentarios al personal docente
- * Opinar sobre el trabajo relacionado con el control de asistencias del personal docente.
- * Promover la vinculación estrecha con los Coordinadores o Jefes de Área para la realización de las actividades académicas del Plantel.
- * Elaborar el anteproyecto del presupuesto anual de la Secretaría Académica.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

ÁREAS

CIENCIAS EXPERIMENTALES
HISTÓRICO SOCIAL
MATEMÁTICAS
TALLERES

OBJETIVO

Establecer un enlace entre la Dirección y las Secretarías, con los Profesores de Asignatura del área para realizar las actividades académicas con mayor eficiencia y calidad.

FUNCIONES

- * Representar a los profesores del área en los asuntos que no sean competencia de los representantes de dichos profesores al Consejo Técnico y a los Consejos Académicos e Internos.
- * Formular anualmente, con la participación de los profesores de área el plan de trabajo; someterlo a la consideración del Director y del Consejo Interno del Plantel e informar de sus resultados.
- * Promover actividades de apoyo y extensión académica, dirigidas a profesores y alumnos tales como seminarios, ciclos de conferencias, cursos de actualización y de formación, entre otras.
- * Atender los asuntos académico-administrativos del área.
- * Asesorar a las autoridades, y en su caso, al Consejo Interno del Plantel, en los asuntos relacionados con el área.
- * Informar al Director del Plantel, y en su caso, al Director General del CCH sobre el desempeño académico de los profesores del área.
- * Promover reuniones de profesores que sean necesarias para la adecuada participación en los asuntos relacionados con la evaluación académica de los alumnos, designación de representantes al Consejo Académico, Consejo Interno, miembros de la Comisión Dictaminadora, y lo relacionado con el artículo 39 del Reglamento de la Unidad Académica del Ciclo de Bachillerato.
- * Proponer a la Dirección y a las Secretarías mejoras a los programas de estudio y a los métodos de enseñanza del área.
- * Coordinar la elaboración, aplicación y evaluación de los exámenes extraordinarios del área.
- * Solucionar conjuntamente con las autoridades del Plantel las quejas que presentan los alumnos y profesores.
- * Coordinar la elaboración y promocionar las guías de estudio correspondiente para la presentación de exámenes extraordinarios.

- * Coordinar la elaboración del material didáctico del área con el fin de realizar adecuadamente sus actividades docentes.
- * Promover los trabajos producidos por los profesores en coordinación con el Departamento de Impresiones y la Coordinación de Librería del Plantel.
- * Elaborar cartas de desempeño a los profesores del área que los soliciten.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE INGLÉS

OBJETIVO

Desarrollar, fomentar y difundir la enseñanza del idioma inglés a través de la lectura de materiales auténticos con base en los Planes y Programas de Estudio vigentes.

FUNCIONES

- * Elaborar los programas de trabajo anuales del Departamento de Inglés.
- * Asistir y participar en actividades académicas del idioma Inglés.
- * Coordinar las actividades del personal del Departamento.
- * Aplicar exámenes departamentales y enviar las actas de calificación al Departamento de Inglés de la Dirección General del CCH.
- * Elaborar, aplicar y calificar exámenes extraordinarios.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE FRANCÉS

OBJETIVO

Desarrollar, fomentar y difundir la enseñanza y comprensión de textos escritos en francés a través de la metodología establecida.

FUNCIONES

- * Coordinar las actividades del personal del Departamento de Francés.
- * Enseñar el idioma francés a nivel de comprensión de lectura.
- * Organizar actividades de promoción cultural en idioma francés.
- * Promover y participar en seminarios de actualización de profesores.
- * Aplicar exámenes departamentales y enviar las actas de calificaciones al Departamento de Francés de la Dirección General del CCH.
- * Elaborar, aplicar y calificar exámenes extraordinarios.
- * Asistir y participar en actividades académicas del idioma Francés.
- * Desempeñar las comisiones y asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE OPCIONES TÉCNICAS

OBJETIVO

Llevar a cabo las políticas de difusión, inscripción e implementación de los planes y programas de las Opciones Técnicas, formulados por la Dirección General del Colegio de Ciencias y Humanidades.

FUNCIONES

- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Opciones Técnicas.
- * Efectuar campañas de difusión, información e inscripción de las Opciones Técnicas en el Plantel.
- * Elaborar listas de alumnos inscritos por grupo y remitirlas a la Jefatura de Opciones Técnicas.
- * Inducir a los profesores de nuevo ingreso al área de Opciones Técnicas.
- * Recibir de los profesores controles de actividades prácticas, examen sumario y actas de examen y remitirlas a la Secretaría de Actividades Prácticas y Control Escolar.
- * Detectar con el personal docente de Opciones Técnicas la necesidad de cursos de actualización y superación.
- * Promover reuniones de carácter académico entre los profesores de Opciones Técnicas para elaborar propuestas de actualización y/o retro-alimentación de los programas vigentes ante la Secretaría Académica.
- * Organizar conferencias, talleres, mesas redondas y eventos académicos para la difusión de las Opciones Técnicas en el Plantel.
- * Supervisar el cumplimiento de los programas de Opciones Técnicas en el Plantel informando a la Secretaría Académica el avance de los mismos.
- * Solicitar a la Secretaría de Actividades Prácticas y de Control Escolar el material, la reparación y mantenimiento del mobiliario y equipo de trabajo asignado a Opciones Técnicas en el Plantel.
- * Organizar la entrega de Diplomas en el Plantel a los alumnos egresados de Opciones Técnicas.
- * Establecer y mantener los vínculos de comunicación necesarios entre la jefatura de departamento, las autoridades y los profesores de Opciones Técnicas de cada Plantel.
- * Desempeñar las comisiones, elaborar el informe anual de actividades y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.

DEPARTAMENTO DE EDUCACIÓN FÍSICA

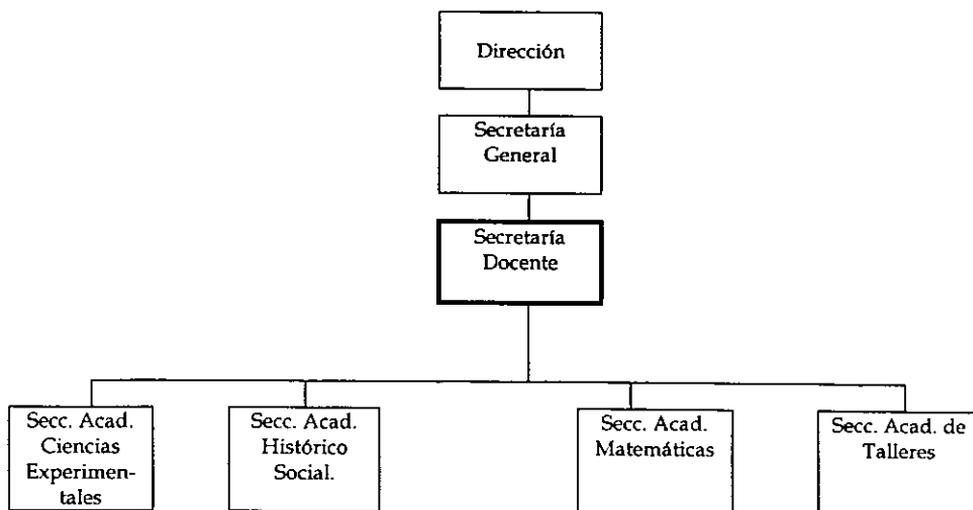
OBJETIVO

Promover la actividad de Educación Física y crear el hábito del deporte entre los alumnos del Plantel.

FUNCIONES

- Acordar con la Coordinación de Educación Física de la Dirección General del CCH las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento.
- Acordar con la Dirección del Plantel el plan de trabajo y programa de actividades del Departamento de Educación Física.
- Planear, organizar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento.
- Difundir y promover las actividades de Educación Física del Plantel, tanto las internas como las que se desarrollan al exterior del mismo.
- Difundir, promover y organizar las Escuelas Técnicas de Enseñanza Deportiva de las diferentes disciplinas.
- Introducir a los alumnos del Plantel en las técnicas y reglamentaciones de los diferentes deportes.
- Organizar torneos permanentes en deportes individuales y de conjunto dentro del Plantel y extramuros de acuerdo al programa de trabajo.
- Organizar, coordinar y supervisar los juegos y eventos INTER-C.C.H.
- Organizar eventos deportivos de bienvenida a los alumnos de primer ingreso del Plantel.
- Implantar el Programa de Acondicionamiento Físico General del Plantel.
- Revisar y actualizar el programa de actividades de Educación Física.
- Asistir a los diferentes cursos de superación y actualización profesional.
- Organizar y participar en eventos de convivencia deportiva.
- Desempeñar las comisiones y los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

SECRETARIA DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

OBJETIVO

Planear, instrumentar, supervisar y evaluar las actividades de apoyo a la docencia del Plantel, de acuerdo a la Legislación Universitaria.

FUNCIONES

- * Acordar con el Director las políticas generales para el Programa de Trabajo de la Secretaría Docente.
- * Definir y proponer las políticas de apoyo a la docencia para cada una de las secciones académicas del Plantel de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección.
- * Participar en las reuniones y actividades convocadas por la Dirección.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean solicitados por sus superiores dentro de ámbito de su competencia.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y supervisar los programas de trabajo de la Secretaría Docente.
- * Participar en reuniones de trabajo convocadas por la Dirección General del CCH, con las instancias académicas que determine el Director del Plantel.
- * Participar en las reuniones y actividades convocadas por la Dirección General del CCH, en lo que se refiere a las políticas académicas y el plan de trabajo de la propia dirección.
- * Coordinar la planeación y organización de los Seminarios Académicos de la áreas.
- * Coordinar la planeación y organización de las Semanas Académicas.
- * Participar en el diseño y/o promoción de los cursos talleres y diplomados institucionales de formación y actualización para los profesores en coordinación con la Dirección General del CCH., la D.G.A.P.A. y otras dependencias universitarias.
- * Planear, diseñar y organizar cursos y talleres institucionales de actualización y formación para el personal docente en el Plantel.
- * Difundir los programas de estímulos al trabajo de los Profesores de Carrera, PRIDE, PAIPA y FOMDOC.
- * Orientar a los Profesores de Carrera en la integración de sus expedientes para participar en los programas de estímulos al trabajo y tramitar ingreso y permanencia a los mismos.

- * Difundir el Programa de Apoyo a la Actualización y Superación del Personal Docente del Bachillerato (PAAS), el programa (PAPIME) y otros similares dirigidos a los profesores.
- * Tramitar ante la Comisión Dictaminadora las solicitudes de promoción de los Profesores de Carrera para los concursos abiertos y cerrados de oposición.
- * Invitar, promover y apoyar la participación del personal docente en eventos académicos como congresos, concursos, exposiciones, etc.
- * Tramitar con la Secretaría Administrativa del Plantel lo necesario para proporcionar a los profesores de tiempo completo los apoyos logísticos y de difusión que requieran para el desarrollo de sus actividades de apoyo a la docencia.
- * Apoyar los eventos académicos organizados por los profesores que son presentados a la Secretaría Docente.
- * Elaborar el anteproyecto del presupuesto anual de la Secretaría Docente.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

SECCIONES ACADEMICAS

**CIENCIAS EXPERIMENTALES
HISTÓRICO SOCIAL
MATEMÁTICAS
TALLERES**

OBJETIVO

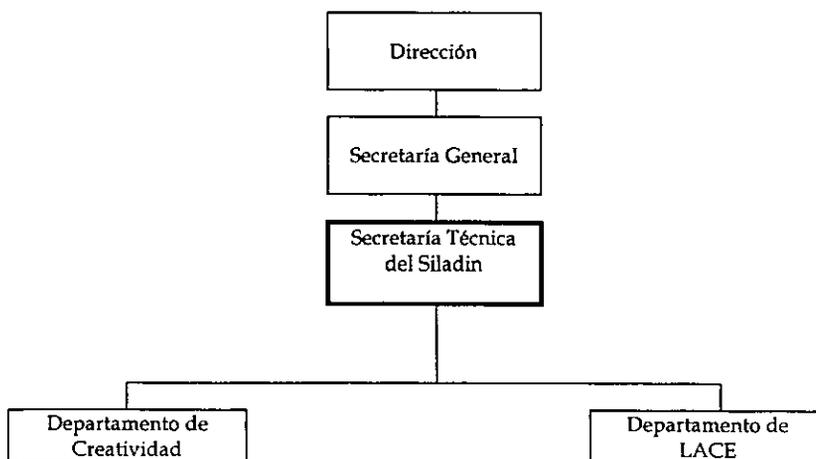
Vincular las actividades de los profesores ordinarios de carrera y de complementación académica en función de las necesidades del Plantel y de la problemática de las áreas académicas.

FUNCIONES

- Acordar con el Director y la Secretaría Docente las políticas generales para la elaboración de los programas de trabajo y actividades de la Jefatura de Sección Académica.
- Participar en las reuniones y actividades convocadas por la Dirección y/o Secretaría Docente.
- Desempeñar las comisiones y atender asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- Planear, organizar, instrumentar, coordinar y supervisar los programas de trabajo de la jefatura.
- Representar al Director del Plantel en el Consejo Académico del área, órgano auxiliar del H. Consejo Técnico de la Dirección General del CCH.
- Participar en el diseño y elaboración de los planes de trabajo del área del Consejo
- Participar en las reuniones y actividades convocadas por la Dirección General del CCH.
- Participar en el Consejo Académico del área en la evaluación de los proyectos, informes y productos anuales de trabajo de los profesores ordinarios de carrera y de complementación académica, a nivel local y general (Reunión de Evaluación y Planeación Académica o Reunión de Trabajo Intensivo).
- Orientar a los profesores en la elaboración de sus proyectos anuales, considerando los lineamientos generales y rubros prioritarios aprobados por el H. Consejo Técnico de la Dirección General del CCH.
- Promover reuniones con los Profesores ordinarios de carrera y de asignatura con complementación académica de la Sección Académica con la finalidad de intercambiar ideas sobre el trabajo académico.

- * Apoyar y dar seguimiento a los proyectos de los Profesores ordinarios de carrera y de asignatura con complementación académica.
- * Planear y organizar el Seminario Académico del área.
- * Planear, organizar y realizar las Semanas Académicas.
- * Participar en el diseño y/o promoción de los cursos, talleres y diplomados institucionales de formación y actualización para los profesores, en coordinación con la Secretaría Docente y la Dirección General del CCH.
- * Orientar a los profesores para participar en los concursos de promoción.
- * Orientar a los profesores para participar en los Programas Académicos Institucionales, como PAPIME, PAAS, Becas de Intercambio Académico, Premios y Distinciones.
- * Promover los trabajos producidos por los profesores en coordinación con el Departamento de Impresiones y la Coordinación de Librería del Plantel.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Jefatura de Sección.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

SECRETARIA TÉCNICA DEL SILADIN



SECRETARIA TÉCNICA DEL SILADIN

OBJETIVO

Contribuir a elevar la calidad de la enseñanza de las materias de Física, Química y Biología a través de la innovación en la forma de enseñar los conceptos y los temas básicos, así como el desarrollo de actividades experimentales como un recurso que complemente los materiales didácticos y la práctica sistemática de una nueva modalidad de divulgación científica extracurricular.

FUNCIONES

- * Acordar con la Dirección las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Siladin. (Sistema de Laboratorios de Desarrollo e Innovación).
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo de Siladin.
- * Verificar que se proporcionen oportunamente los materiales y equipos solicitados por los profesores y alumnos para el desarrollo de proyectos en el Siladin.
- * Proveer a los laboratorios Siladin del material y equipos necesarios para las actividades que se desarrollen éstos, en coordinación con el área responsable de las adquisiciones.
- * Verificar el buen funcionamiento de los equipos que se encuentren dentro de los laboratorios.
- * Programar las actividades que se desarrollen en cada uno de los Laboratorios Siladin.
- * Verificar que se encuentren en óptimas condiciones los laboratorios para su adecuado funcionamiento.
- * Supervisar y controlar al personal adscrito a los Laboratorios Siladin.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de los Laboratorios Siladin.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE CREATIVIDAD

OBJETIVO

Promover la realización de actividades experimentales extracurriculares a estudiantes, a fin de permitirles un mayor desarrollo de sus destrezas manuales e intelectuales de tipo científico experimental, que les permita interesarse por las ciencias y la técnica y motivarse para saber más respecto a ellas.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Técnico del Siladin las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Creatividad.
- * Planear, organizar y coordinar los programas de trabajo del Departamento de Creatividad.
- * Complementar y profundizar el trabajo realizado por los estudiantes en sus cursos curriculares de las áreas de ciencias experimentales.
- * Promover el desarrollo de proyectos de investigación, en los que se utilicen técnicas sencillas de obtención de datos y difundir sus resultados en foros internos y externos del plantel.
- * Apoyar el desarrollo del trabajo de los profesores y alumnos en función del proyecto aprobado.
- * Supervisar la presentación oportuna de los informes de trabajo de los proyectos.
- * Seguir el desarrollo de los proyectos académicos en base a su calendarización.
- * Promover la difusión del trabajo realizado en las aulas y laboratorios entre los profesores del Colegio, a través de seminarios, semanas académicas, ferias de las ciencias, etc.
- * Atender las solicitudes presentadas por los profesores y alumnos con respecto a los espacios de trabajo, gavetas, cubículos, sustancias, material y equipo.
- * Asignar y distribuir el espacio disponible en el laboratorio empleando como criterio la prioridad con que fue calificado el proyecto, y en caso de prioridades iguales, por su importancia académica, viabilidad y seguridad.
- * Realizar la programación anual sobre asignación de espacios de trabajo.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Departamento
- * Desempeñar las comisiones, elaborar el informe anual de actividades y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.

DEPARTAMENTO DE LABORATORIOS AVANZADOS DE CIENCIAS EXPERIMENTALES (LACE)

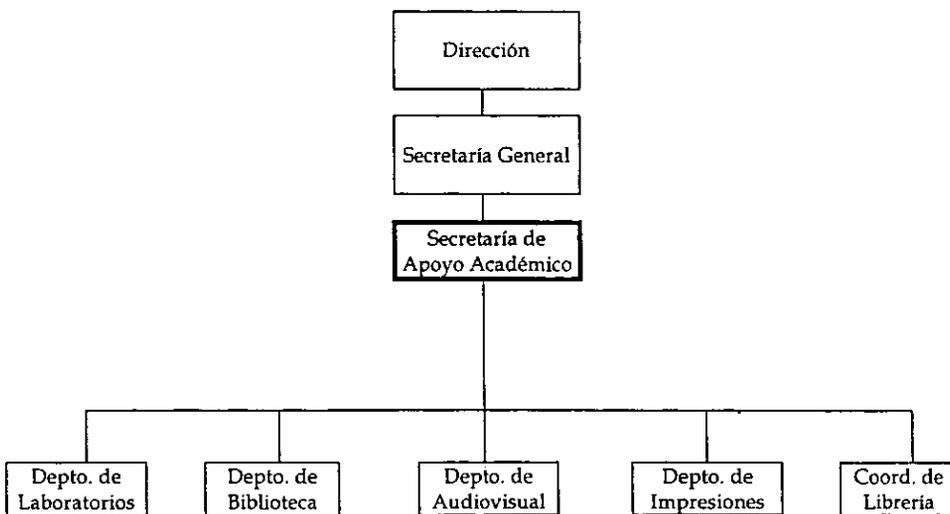
OBJETIVO

Promover la realización de proyectos ambiciosos, completos y complejos que no solo involucren a los profesores y alumnos más capacitados del plantel en las áreas científico-tecnológicas, sino también a los de otras dependencias de la UNAM.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Técnico del Siladín las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Laboratorios Avanzados de Ciencias Experimentales (LACE).
- * Planear, organizar y coordinar los programas de trabajo del Departamento de Laboratorios Avanzados de Ciencias Experimentales (LACE).
- * Promover que el personal académico lleve a cabo proyectos de innovación docente, que posteriormente aplique con grupos de alumnos y difunda ampliamente.
- * Impulsar el desarrollo de proyectos de investigación entre profesores y alumnos en los que utilicen técnicas avanzadas en la obtención de datos mediante equipos tecnológicamente avanzado, y que difundan sus resultados a través de medios adecuados.
- * Promover la capacitación necesaria para que los profesores puedan trabajar en condiciones óptimas (organización de cursos de actualización y formación).
- * Proporcionar a los profesores una sólida formación científica que los motive y capacite para seguir exitosamente sus estudios profesionales dentro del campo de las ciencias experimentales y la ingeniería.
- * Apoyar el desarrollo del trabajo de los profesores y alumnos en función del proyecto aprobado y seguir el desarrollo de los proyectos académicos en base a su calendarización
- * Difundir el trabajo realizado entre los profesores del Colegio en seminarios, semanas académicas, ferias, etc.
- * Fomentar la realización de libros, manuales, materiales audiovisuales y el diseño de actividades experimentales, que nos lleven a elevar el nivel académico del Colegio y la Universidad.
- * Realizar la programación anual sobre asignación de espacios de trabajo.
- * Desempeñar las comisiones, elaborar el informe anual de actividades y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.

SECRETARIA DE APOYO ACADÉMICO



SECRETARIA DE APOYO ACADÉMICO

OBJETIVO

Supervisar y evaluar las actividades de los departamentos responsables de proporcionar los servicios de índole académico a alumnos, profesores y personal administrativo.

FUNCIONES:

- * Planear, organizar, instrumentar y supervisar los programas de trabajo de la Secretaría de Apoyo Académico.
- * Coordinar las actividades de los departamentos de Laboratorios, Biblioteca, Audiovisual, Impresiones, Coordinación de Librería y las diferentes áreas de cómputo.
- * Verificar que los servicios que se proporcionan en los diversos laboratorios, cumplan con las medidas de seguridad requeridas para la realización de prácticas del área de Ciencias Experimentales y que la atención del personal sea la adecuada para el logro de las mismas.
- * Supervisar que se proporcionen en forma oportuna y ágil los servicios y apoyos audiovisuales a profesores, alumnos y funcionarios que lo soliciten.
- * Prever en conjunto con el Jefe de Biblioteca las necesidades del material y equipo necesario para la realización de las actividades que proporciona este departamento.
- * Autorizar los trabajos de impresión y reproducción de material didáctico.
- * Implementar nuevas formas de difusión para la venta de publicaciones de la librería del Plantel.
- * Tramitar las solicitudes de apoyo que presenten las diversas áreas de cómputo dedicadas a la atención de profesores, alumnos y personal administrativo.
- * Gestionar ante la Secretaría Administrativa el apoyo de personal administrativo de base para cubrir los espacios cuando esto se requiera.
- * Orientar a alumnos y profesores sobre los trámites a realizar en caso de necesitar hacer uso de las instalaciones del Plantel en días y fechas no laborables.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual de la Secretaría de Apoyo Académico.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE LABORATORIOS

OBJETIVO

Proporcionar un servicio adecuado de laboratorio para el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de las materias de Biología, Física, Química, Psicología y Ciencias de la Salud.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario de Apoyo Académico las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Laboratorios.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Laboratorios.
- * Proporcionar a los profesores y alumnos el material, equipo y sustancias necesarias para llevar a cabo sus prácticas o actividades escolares dentro de los laboratorios.
- * Supervisar la asistencia puntual del personal asignado a cada uno de los laboratorios.
- * Cubrir las faltas del personal asignado a los laboratorios.
- * Proveer a los laboratorios de las sustancias solicitadas por los profesores y alumnos.
- * Solicitar al Laboratorio Central de la Dirección General del CCH la dotación de sustancias, material y equipo contenidas en el cuadro básico.
- * Acudir al Laboratorio Central para recoger la dotación de sustancias, material y equipo solicitado.
- * Solicitar la adquisición de refacciones, material y equipo que requieran los laboratorios para su adecuado funcionamiento.
- * Verificar el buen funcionamiento de los equipos utilizados en los laboratorios.
- * Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a los equipos que se utilizan en los laboratorios.
- * Extender a los alumnos que lo soliciten, constancias de no adeudo de material y equipo.
- * Llevar el control del material y equipo que adeudan los alumnos a través del sistema establecido para recuperar los adeudos.
- * Controlar entrada y salida de sustancias, material y equipo a los almacenes asignados al departamento.

- * Requerir del departamento de Aprovisionamiento e Inventarios las sustancias, material y equipo enviados por el Laboratorio Central al Plantel.
- * Mantener en óptimas condiciones los laboratorios para su adecuado funcionamiento reportando desperfectos en las instalaciones.
- * Realizar periódicamente inventarios de sustancias, materiales y equipos de los laboratorios.
- * Asistir a las reuniones que se convoquen, con el jefe del Laboratorio Central y los jefes de los Laboratorios de los demás Planteles.
- * Organizar pláticas sobre el uso de material y el funcionamiento del equipo que se utiliza en los laboratorios.
- * Dar apoyo a los Laboratorios de Innovación (Siladin) en tanto a sustancias, material y equipo que sea requerido por los profesores que dirigen grupos de trabajo.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del departamento.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE BIBLIOTECA

OBJETIVO

Proporcionar los servicios de biblioteca a la comunidad del Plantel de acuerdo a los lineamientos establecidos por la Dirección.

FUNCIONES

- * Establecer las políticas generales para elaborar los planes de trabajo del Departamento de Biblioteca de acuerdo con la Secretaría de Apoyo Académico.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Biblioteca.
- * Planear, organizar y establecer los reglamentos, normas y procedimientos para proporcionar un adecuado servicio para la consulta bibliográfica.
- * Supervisar y controlar al personal para que realice sus actividades encaminadas al cumplimiento de los planes de trabajo del Departamento de Biblioteca.
- * Prever las necesidades del material y equipo requerido para la realización de las actividades a desarrollar en el Departamento.
- * Vigilar la correcta utilización del equipo, material y útiles de trabajo asignado al Departamento.
- * Establecer sistemas de control para conocer la existencia del material bibliográfico.
- * Reportar oportunamente cualquier anomalía que vaya en detrimento del buen funcionamiento del Departamento de Biblioteca.
- * Mantener relaciones con la Dirección General de Bibliotecas y con el Centro de Información Científica y Humanística de la UNAM.
- * Recibir y autorizar solicitudes de permisos económicos de entrada y salida del personal del Departamento de Biblioteca.
- * Elaborar el Plan Anual de Adquisiciones de Material Bibliográfico del Plantel.
- * Llevar registros para compra de libros, publicaciones periódicas y encuadernación del material deteriorado de la Biblioteca que así lo requiera.
- * Promover entre la comunidad del Plantel los servicios que proporciona la Biblioteca.
- * Implementar estrategias que permitan la formación y actualización de las colecciones de libros dentro de la Biblioteca.

Propuesta de Manual de Organización Plantel de Enseñanza Media Superior	Octubre de 1998
	Hoja: 49 de : 65

- Determinar las necesidades de capacitación del personal de Biblioteca.
- Gestionar los servicios de préstamo interbibliotecario.
- Solicitar a las diferentes áreas del Plantel los listados de sus necesidades bibliográficas.
- Revisar los procesos técnicos realizados en la Dirección General de Bibliotecas, a fin de que los datos de catalogación, clasificación y números de adquisición correspondan a las obras remitidas.
- Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Departamento de Biblioteca.
- Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE AUDIOVISUAL

OBJETIVO

Proporcionar servicios y apoyos audiovisuales a los profesores, alumnos y funcionarios del Plantel que lo soliciten, con el fin de facilitar el desempeño de las actividades académicas, administrativas y de difusión de la cultura.

FUNCIONES

- * Establecer las políticas generales para elaborar los planes de trabajo del Departamento de Audiovisual, de acuerdo con la Secretaría de Apoyo Académico.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Audiovisual.
- * Programar y supervisar las actividades encaminadas al cumplimiento de los planes y programas de trabajo del Departamento.
- * Promover y difundir a la comunidad los servicios que presta el Departamento de Audiovisual.
- * Facilitar el préstamo del equipo audiovisual a profesores y alumnos que lo soliciten de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- * Proporcionar materiales diversos que son utilizados como auxiliares didácticos en aulas y laboratorios a profesores y alumnos que lo soliciten de acuerdo a los lineamientos establecidos, así como elaborar dibujos para portadas, mapas, rótulos, textos, mantas para avisos y gráficos diversos.
- * Tomar, revelar y enmarcar diapositivas a partir de libros, revistas, láminas, gráficas, mapas e ilustraciones diversas para apoyar a Profesores de Carrera y de asignatura que elaboran material de apoyo a las asignaturas que imparten.
- * Revelar, imprimir y amplificar fotografías en blanco y negro para publicaciones y exposiciones que son utilizadas para apoyo de los programas de trabajo académico.
- * Grabar, editar y reproducir material en vídeo; transferir y proyectar películas; además de producir programas para televisión, noticieros y diaporamas de las actividades del Plantel.
- * Grabar audioguiones para diaporamas, noticieros, radionovelas, obras de teatro y difusión de eventos para apoyo a las actividades académicas del Plantel.
- * Elaborar el anteproyecto anual de presupuesto del Departamento de Audiovisual.
- * Desempeñar las comisiones y los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia, así como el informe anual de actividades.

DEPARTAMENTO DE IMPRESIONES

OBJETIVO

Satisfacer de manera oportuna las necesidades de material impreso que requieran las diversas áreas del Plantel.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario de Apoyo Académico las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Impresiones.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del departamento.
- * Programar las impresiones y reproducciones de acuerdo con los proyectos académicos y docentes de las áreas.
- * Supervisar que los trabajos originales cumplan con las especificaciones establecidas para su impresión.
- * Apoyar al alumnado con material didáctico impreso.
- * Imprimir todo tipo de materiales solicitados por personal directivo y profesores del Plantel siguiendo los lineamientos establecidos.
- * Colaborar con el Departamento de Información en la impresión del boletín informativo oficial del Plantel "La Hoja", así como suplementos especiales y carteles.
- * Fotocopiar los materiales solicitados por las áreas del Plantel, de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- * Supervisar y asesorar al personal adscrito al departamento sobre las actividades que desarrollen
- * Preparar los materiales especiales que se requieran para la elaboración de trabajos en el Departamento de Impresiones.
- * Proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo al equipo del Departamento de Impresiones
- * Elaborar solicitudes para la adquisición de material y equipo que permitan el mejor desempeño de las tareas asignadas al Departamento de Impresiones
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

COORDINACIÓN DE LIBRERÍA

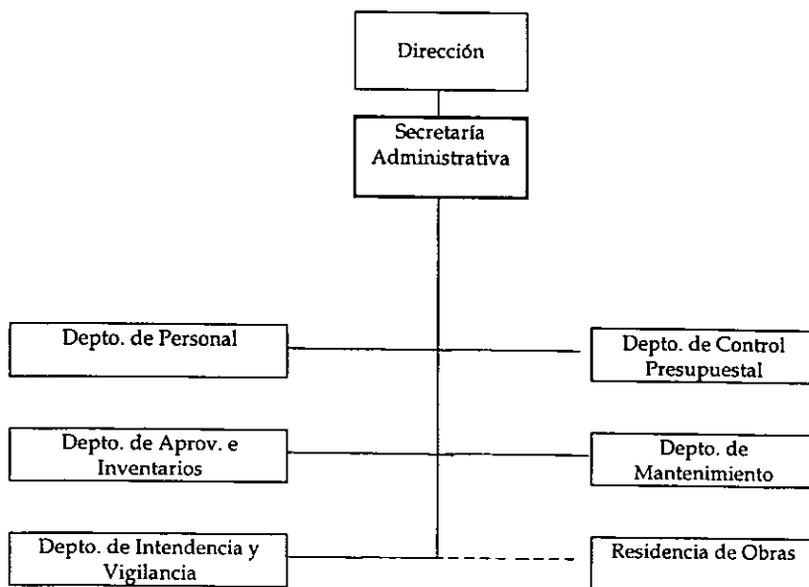
OBJETIVO

Difundir, promover y vender dentro de la comunidad estudiantil del Plantel las publicaciones editadas por los profesores del Colegio de Ciencias y Humanidades, así como otras publicaciones no editadas por el Colegio.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario de Apoyo Académico las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo de la Coordinación.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo de la Coordinación
- * Establecer, implementar y mantener un sistema contable para el adecuado funcionamiento de la Coordinación.
- * Depositar periódicamente, en el Departamento de Control Presupuestal del Plantel, el importe de las ventas realizadas.
- * Determinar, con apoyo del Departamento de Impresiones, el costo y cantidad de los ejemplares que se deban imprimir.
- * Promover dentro de la comunidad del Plantel, las publicaciones que se encuentren dentro de la Coordinación de Librería.
- * Realizar las ventas de publicaciones locales y en consignación de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- * Participar en la organización e implementación de las ferias de publicaciones que se realizan dentro del Plantel.
- * Establecer y mantener un sistema de inventarios para el adecuado control de las publicaciones.
- * Establecer conjuntamente con las autoridades correspondientes, la asignación de precios de las publicaciones.
- * Realizar conciliaciones mensuales con la Dirección General del CCH de las publicaciones a consignación.
- * Desempeñar las comisiones, elaborar el informe anual de actividades y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.

SECRETARIA ADMINISTRATIVA



SECRETARIA ADMINISTRATIVA

OBJETIVO

Colaborar con el Director del Plantel en la organización, dirección y control de los recursos administrativos, proponiendo medidas pertinentes para su mejor funcionamiento, así como proporcionar los servicios administrativos y auxiliares para el eficaz y oportuno desarrollo de las actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura de acuerdo con las políticas y procedimientos establecidos.

FUNCIONES

- * Acordar con la Dirección las políticas generales para la elaboración de los programas de trabajo de la Secretaría Administrativa.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar, controlar y evaluar los programas de trabajo de la Secretaría Administrativa.
- * Aplicar las políticas y procedimientos de carácter administrativo que permitan la adecuada utilización de los recursos humanos, materiales y financieros del Plantel, de acuerdo con sus objetivos.
- * Operar el sistema de administración de personal y administrar las prestaciones contractuales de acuerdo con los lineamientos establecidos.
- * Proponer e implantar las políticas para las relaciones con el sindicato de trabajadores al servicio de la Institución.
- * Coordinar el desahogo de los asuntos derivados de la aplicación de los Contratos Colectivos de Trabajo y el funcionamiento de las Subcomisiones Mixtas contractuales del personal académico y administrativo.
- * Elaborar el anteproyecto del presupuesto anual del Plantel, así como llevar el control del mismo una vez aprobado por la autoridad universitaria.
- * Apoyar y supervisar el desarrollo financiero y administrativo de los proyectos del Programa UNAM-BID asignados al Plantel.
- * Llevar a cabo la adquisición, almacenamiento, suministro y control de los bienes y servicios que requieran las diversas áreas del Plantel.
- * Establecer y mantener el programa de inventario del activo fijo del Plantel.
- * Establecer y controlar los programas de conservación y mantenimiento de la planta física del Plantel y supervisar los proyectos de construcción de los inmuebles e instalaciones necesarios.

- Dar mantenimiento preventivo y correctivo al mobiliario, equipo y bienes muebles que lo requieran.
- Operar los sistemas de intendencia, vigilancia, transportes, correspondencia, gestoría y mensajería para apoyar el adecuado funcionamiento del Plantel.
- Promover el adecuado funcionamiento del servicio médico que se otorga a la comunidad del Plantel.
- Impulsar el desarrollo de sistemas y métodos administrativos basado en herramientas de cómputo.
- Promover planes de modernización de los sistemas administrativos del Plantel que incluyan calidad total y mejora continua, administración del tiempo, planeación estratégica, motivación al trabajo, relaciones interpersonales y control de gestión.
- Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE PERSONAL

OBJETIVO

Aplicar las normas y procedimientos institucionales en materia de personal y supervisar que todos los trámites administrativos del área de Recursos Humanos se realicen de manera eficaz y eficiente.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Administrativo las políticas generales para la elaboración del programa anual de trabajo del Departamento de Personal.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar las actividades del programa de trabajo del Departamento de Personal.
- * Elaborar los movimientos de altas, bajas y licencias del personal universitario según las disposiciones normativas establecidas en la Legislación Universitaria.
- * Formular la documentación y efectuar el registro y trámite del pago de honorarios por servicios profesionales prestados a la Institución.
- * Tramitar la nómina del personal universitario, efectuando la revisión de los pagos, descuentos y retenciones fiscales, administrativas y contractuales que correspondan del salario de los trabajadores.
- * Generar y proporcionar a las autoridades universitarias, los informes y estadísticas relativos al personal académico y administrativo del Plantel.
- * Revisar, registrar y tramitar las certificaciones, remuneraciones adicionales y el otorgamiento de las prestaciones estipuladas en los Contratos Colectivos de Trabajo vigentes.
- * Gestionar ante la Dirección General de Personal constancias de empleo, hojas de servicio, credenciales y demás documentos relacionados con el personal.
- * Promover la acreditación del personal universitario ante el ISSSTE y otras entidades en su caso, para la obtención de las prestaciones y servicios que otorguen.
- * Integrar y custodiar los expedientes y kardex de los movimientos y documentación del personal adscrito al Plantel.
- * Agilizar la contratación del personal administrativo de base para cubrir las vacantes existentes en la Dependencia.
- * Establecer, supervisar y mantener actualizados los sistemas de control de registros de movimientos del personal académico, administrativo y de confianza.

- * Realizar conciliaciones del banco de horas y de plazas de personal académico y administrativo con la Dirección General del CCH y la Dirección General de Personal.
- * Pagar la remuneración a través de la nómina al personal adscrito al Plantel.
- * Establecer, operar y supervisar los controles de asistencia del personal académico y administrativo.
- * Formular reportes de faltas cometidas por el personal del Plantel de acuerdo a los lineamientos establecidos.
- * Supervisar y evaluar las actividades del personal administrativo adscrito al departamento.
- * Supervisar la correcta utilización del equipo, materiales y útiles de trabajo asignados al departamento.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Departamento de Personal.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE CONTROL PRESUPUESTAL

OBJETIVO

Contar con un registro veraz y oportuno de las diversas operaciones presupuestales del Plantel, para proporcionar la información financiera requerida sobre presupuesto, contabilidad e ingresos extraordinarios.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Administrativo las políticas generales para la elaboración del programa de trabajo del Departamento.
- * Planear, organizar y establecer los programas, normas y procedimientos de trabajo, que permitan informar en términos presupuestales la situación de la Dependencia.
- * Acordar con el Secretario Administrativo las políticas generales para la implantación de los planes y programas de trabajo.
- * Atender a proveedores y acreedores y efectuar los pagos procedentes de acuerdo a las prioridades del Plantel.
- * Cumplir con las disposiciones que establece la Legislación Universitaria en materia presupuestal.
- * Elaborar reportes de las actividades realizadas por el Departamento presentándolos al Secretario Administrativo.
- * Conservar en forma confidencial los acuerdos o información recabada en acuerdos con el Secretario Administrativo.
- * Recibir y atender las peticiones de servicio que proporciona el Departamento.
- * Agilizar el trámite de documentos para recuperación del Fondo Fijo y para pago de proveedores y acreedores.
- * Supervisar las operaciones que por concepto de ingresos extraordinarios reciba la Dependencia de acuerdo a la normatividad vigente.
- * Prever las necesidades de material y equipo requerido por el Departamento para la realización de sus actividades.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Plantel.
- * Supervisar el ejercicio presupuestal de las partidas asignadas a la Dependencia.

- Recibir, codificar y tramitar la documentación que afecte al presupuesto asignado por la Dependencia.
- Registrar todos los movimientos que afecten al presupuesto del Plantel, manteniendo actualizado los saldos de las partidas del presupuesto.
- Conciliar los estados de cuenta presupuestales, ingresos extraordinarios, gastos por comprobar y cuentas bancarias del Plantel.
- Elaborar, depositar y reportar fichas de depósito bancarias por concepto de reembolsos de gastos e ingresos extraordinarios.
- Desempeñar comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE APROVISIONAMIENTO E INVENTARIOS

OBJETIVO

Adquirir y suministrar oportunamente los bienes y servicios que requieran las áreas y departamentos del Plantel, para facilitar el cumplimiento de los programas universitarios.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Administrativo las políticas generales para la elaboración del Programa de Trabajo del Departamento.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento.
- * Elaborar el Programa Anual de Adquisiciones del Plantel.
- * Establecer una comunicación estrecha con los proveedores para obtener las mayores ventajas en las compras que realice el Plantel.
- * Realizar las compras de materiales, artículos de consumo, mobiliario, instrumental y equipo requerido por las áreas y departamentos del Plantel.
- * Establecer un adecuado control del almacén de materiales y bienes de consumo.
- * Suministrar los bienes requeridos por las áreas y departamentos para su adecuado funcionamiento.
- * Mantener actualizado el inventario de bienes de activo fijo del Plantel, incorporando las modificaciones al S.I.C.A.F.
- * Practicar inventarios anuales o periódicos de materiales y artículos de consumo del almacén.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Departamento.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que les sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO

OBJETIVO

Proporcionar mantenimiento correctivo y preventivo a todas las instalaciones físicas del Plantel con el fin de mantenerlas en condiciones óptimas para el mejor desempeño de las labores académicas y administrativas.

FUNCIONES

- Acordar con el Secretario Administrativo las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento de Mantenimiento.
- Planear, organizar, instrumentar, coordinar y establecer los programas, normas y procedimientos de trabajo.
- Elaborar el programa anual de obras, de acuerdo con los recursos disponibles y las prioridades establecidas por las autoridades de la UNAM.
- Elaborar, establecer, ejecutar y controlar los programas de conservación y mantenimiento de inmuebles e instalaciones.
- Establecer los mecanismos de supervisión que garanticen el cumplimiento de las especificaciones de todos los programas de construcción, conservación y mantenimiento.
- Supervisar que los trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles del Plantel, se realicen de acuerdo a la normatividad vigente.
- Suministrar el material y equipo al personal adscrito al departamento para la realización de sus actividades.
- Vigilar y controlar la correcta utilización del equipo, materiales y herramientas asignados al personal del departamento y que su manejo sea bajo condiciones de higiene y seguridad.
- Elaborar, distribuir, coordinar y supervisar las órdenes de trabajo a desarrollar por el personal del Departamento de Mantenimiento.
- Participar en la elección de proveedores y materiales requeridos por el Departamento para realizar sus actividades.
- Vigilar la calidad de los trabajos realizados y de los materiales utilizados en los mismos, así como inspeccionar las obras nuevas y remodelaciones que se realicen dentro del Plantel.
- Solicitar los servicios de reparación de las líneas de suministro de energía eléctrica, teléfonos y suministro de agua y la atención de vías de drenaje público y supervisar la atención de los mismos.

- * Tramitar, coordinar y supervisar los servicios que prestan los talleres externos de las dependencias centralizadoras de la UNAM en materia de mantenimiento.
- * Autorizar los permisos económicos, entradas y salidas del personal del departamento.
- * Formular reportes de faltas cometidas por el personal adscrito al Departamento de acuerdo con la norma vigente.
- * Evaluar periódicamente los planes y programas de trabajo y acordar con el Secretario Administrativo los ajustes correspondientes.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del Departamento de Mantenimiento.
- * Conservar en forma confidencial los acuerdos e información que tenga conocimiento, relativos a su área.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar informe anual de actividades y aquellas que le sean solicitados por sus superiores.

DEPARTAMENTO DE INTENDENCIA Y VIGILANCIA

OBJETIVO

Mantener en las mejores condiciones de limpieza y seguridad las instalaciones del Plantel y proporcionar los servicios auxiliares de transporte y mensajería.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Administrativo las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo del Departamento.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo del Departamento de Intendencia y Vigilancia.
- * Establecer, operar y supervisar un programa de limpieza general de las instalaciones del Plantel.
- * Establecer, operar y supervisar un programa de seguridad interna orientado a la comunidad e instalaciones del Plantel.
- * Apoyar en caso de contingencia a las distintas instancias del Plantel.
- * Proporcionar los servicios auxiliares de transportación de carga y pasaje que requiera el Plantel.
- * Coordinar el envío de mensajería interna y externa del Plantel.
- * Supervisar y coordinar al personal de intendencia y de vigilancia adscrito al departamento, en el cumplimiento del trabajo encomendado.
- * Atender los problemas que se propicien con los alumnos y personal adscrito al Plantel en lo que se refiere a seguridad.
- * Elaborar el anteproyecto del presupuesto anual del Departamento de Intendencia y Vigilancia.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

RESIDENCIA DE OBRAS

OBJETIVO

Garantizar que los trabajos de construcción, conservación y mantenimiento cumplan con las condiciones de calidad y seguridad requeridas, así como con el tiempo de ejecución establecido.

FUNCIONES

- * Acordar con el Secretario Administrativo del Plantel, las políticas generales para la elaboración de programas de trabajo, en acuerdo con el Superintendente de Obras del Colegio de Ciencias y Humanidades.
- * Planear, organizar, instrumentar, coordinar y controlar los programas de trabajo de la Residencia de Obras.
- * Calendarizar las necesidades en construcción y mantenimiento del Plantel en forma conjunta con la Secretaría de Administrativa y el Departamento de Mantenimiento
- * Participar en los concursos para la adjudicación de obras y servicios de construcción, conservación y mantenimiento.
- * Participar en la contratación de prestadores de servicios de construcción, conservación y mantenimiento.
- * Supervisar los trabajos contratados por la Dirección General de Obras y Servicios Generales para mantenimiento, remodelación, ampliación y obra nueva de instalaciones del Plantel.
- * Dar apoyo técnico a la Dirección del Plantel en anteproyectos de remodelación, ampliaciones y obra nueva.
- * Elaborar el anteproyecto de presupuesto anual del departamento.
- * Desempeñar las comisiones y atender los asuntos que le sean encomendados por sus superiores dentro del ámbito de su competencia.
- * Elaborar el informe anual de actividades y aquellos que le sean solicitados por sus superiores.

vi. DIRECTORIO DEL PLANTEL

Biól. Rafael Familiar González.	Director del Plantel
Lic. Vicente Ballesteros Linares.	Secretario General
Lic. Rodolfo González Vázquez.	Secretario Administrativo
Prof. Alfonso Flores Verdiguél.	Secretario de Servicios Estudiantiles
Act. Rosa María Cruz Mondragón.	Secretaria Académica
Biól. Angélica Galnares Campos.	Secretaria Docente
I.Q. Alberto Cárdenas Ramírez.	Secretario Técnico del Siladin
I.Q. Heladio Peña Alonso.	Secretario de Apoyo Académico

CONCLUSIONES

La terminación del presente documento, nos permite concluir que el Manual de Organización es el medio más útil para orientar a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales, ya que éste engloba a toda la organización, permitiendo que todo el personal desde los altos niveles hasta los bajos, se identifiquen, se conozcan y se sientan parte integral de un todo, que coordinen sus actividades y que a la vez sea un medio de planeación para el crecimiento de la organización.

Con el uso adecuado del manual de organización, se evitan duplicidad de funciones, fugas de responsabilidad, desconocimiento de los objetivos organizacionales, ahorro de tiempo, entre otros. Cabe mencionar que el uso, difusión y actualización del manual de organización es responsabilidad del Administrador, de quien dependerá que la organización realice sus funciones coordinadamente, creando un ambiente que fomente la participación y consecución de los objetivos.

Por último es importante resaltar que existe una gran necesidad, en el medio organizacional mexicano, de incrementar los índices de productividad y de lograr eficientemente las metas para las cuales fueron creadas las organizaciones y que esto se debe a gran parte a la falta de conocimientos técnicos por lo que es necesario que además del Manual de Organización, se cuenten con otros complementarios tales como el de compras, contabilidad, producción, etc. a fin de reforzar el primero.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- DIRECCION GENERAL DE PERSONAL, Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Organización. UNAM, 1996
- 2.- H. HAMPTON David. Administración Contemporánea, Editorial McGraw-Hill. México, 1989
- 3.- JIMENEZ CASTRO Wilburg. Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 1995
- 4.- MERCADO H. Salvador. Administración Aplicada. Editorial Limusa. México, 1990
- 5.- MUNCH GALINDO. Fundamentos de Administración, Editorial Trillas. México, 1990.
- 6.- PIROD POSADA Ma. de Lourdes. Alumnos que han destacado en algún campo del saber durante los 25 años de vida del CCH. CCH Naucalpan, 1997.
- 7.- REYES PONCE Agustin. Administración Moderna, Editorial Limusa, S.A. de C.V. México, 1996.
- 8.- RODAS CARPIZO Alejandro R. Administración Básica. Editorial Limusa, S.A. México, 1987.
- 9.- RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín. Cómo Elaborar y Usar los Manuales Administrativos Ediciones Contables y Administrativas, S.A. México, 1993.
- 10.- STONER James A.F. /WANKEL Charles . Administración. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1994