



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Facultad de Contaduría y Administración

**"EL MANUAL DE ORGANIZACION: FUNDA-  
MENTOS, DESARROLLO, UTILIZACION Y  
RESULTADOS"**

XCS/

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA**

**QUE PRESENTA:**

**JUAN ALFONSO CHANFREAU IBARRA**

**COMO REQUISITO PARA OBTENER EL TITULO DE**

**Licenciado en Administración de Empresas**



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.

A MI HIJA Y

A MI ESPOSA

A MIS PADRES Y

A MIS HERMANOS

A LA UNAM Y

A MIS MAESTROS

El acto de organizar no se limita, o dirige al desarrollo de un manual de organización. El decir: "¡ Hemos terminado e implantado el manual de organización !", no significa haber organizado; significa haber contribuido y haber objetivizado la planeación de la organización. Cuando dicho instrumento no existe o simplemente, no está actualizado puede decirse que dicha planeación no ha sido considerada completamente.

# INDICE

	PAGINA
I.- INTRODUCCION.	1
II.- ORGANIZACION	
2.1 Concepto	3
2.2 Sistemas	4
2.3 Principios	13
2.4 Proceso	22
III.- OBJETIVOS	
3.1 Concepto	27
3.2 Significado	30
3.3 Utilidad	30
IV.- EL MANUAL DE ORGANIZACION	
4.1 Necesidad	32
4.2 Contenido	32
4.3 Desarrollo	40
4.4 Implantación	50
4.5 Importancia de la Supervisión y Actualización del Manual	51
V.- PLANEACION DE LA INVESTIGACION	
5.1 Consideraciones	52
5.2 Identificación del Problema	53
5.3 Ubicación del Fenómeno	54
5.4 Determinación de la Hipótesis	55
5.5 Definición de Objetivos	56
5.6 Determinación de Variables	57
5.7 Conocimiento en el Medio del Desarrollo de la Problemática	58

PAGINA

5.8	Determinación de la Muestra	60
5.9	Programación de la Investigación	61
5.10	Obtención de Resultados	65

VI.- CONCLUSIONES

6.1	Resumen	69
6.2	Recomendaciones	69

BIBLIOGRAFIA

## I. INTRODUCCIÓN.

El constante crecimiento de las sociedades, el desarrollo industrial y en general un sinnúmero de situaciones económicas que afectan a las organizaciones, crean la necesidad de utilizar técnicas que ayuden a las mismas a lograr sus objetivos.

En general, los administradores de dichas organizaciones se ven continuamente enfrentados ante el reto de dirigir las de la manera más eficiente posible. Por lo anterior y ante la gran cantidad de alternativas que se presentan, se hace de imperiosa necesidad aplicar técnicas que hayan demostrado con creces su utilidad en la Administración.

El presente Seminario de Investigación tiene por objeto presentar el Manual de Organización como una técnica de gran ayuda a la administración y al logro de los objetivos organizacionales.

Este Seminario consiste en el desarrollo de cinco temas: En el primero se da un concepto de lo que es organización, sus sistemas, principios que la rigen y el proceso que se sigue para organizar. Con esta exposición se pretende dar al lector un panorama del medio donde se aplica la técnica que nos trata.

En el segundo tema se da el concepto, significado y utilidad de los objetivos en relación a la organización, ya que de hecho, este trabajo busca a través de su desarrollo ser una ayuda a la consecución de dichos objetivos.

En el tercer tema se plantea la necesidad del empleo de los manuales de organización, tratando en esta forma de motivar a los administradores en general al uso y perfeccionamiento de esta técnica. Además se ofrece una descripción en cuanto al contenido, desarrollo e implantación del manual buscando en ello una guía de aplicación práctica a los usuarios de la misma. Por último en este capítulo, se remarca la necesidad de supervisar y mantener actualizados los manuales para obtener beneficios permanentes.

El cuarto tema plantea la investigación misma llevada a cabo, para encontrar en la práctica, si en realidad los conocimientos teóricos de la materia que nos trata se hacen efectivos.

La parte final, da las conclusiones que resultan del marco práctico contra el marco teórico y el papel que desempeña el Licenciado en Administración de Empresas ante tal situación.

En general, este seminario de investigación no pretende incluir todo lo que el administrador u organizador necesita para lograr una óptima aplicación de la técnica del Manual de Organización, sino más, bien ofrecer ordenadamente y en forma útil un marco de conocimientos obtenidos de la teoría y de la práctica, que pueden y deben ser ampliados para el mejor desarrollo de las organizaciones de nuestro medio .



## II. ORGANIZACION.

Organizar es una de las funciones más importantes de la administración por lo cual sus principios han sido largamente estudiados. - En el presente capítulo se hará una breve reseña de algunas definiciones de organización y se expondrán los sistemas y principios acerca de la misma, ya que en la planeación de toda organización es fundamental tomarlos en consideración, para hacer de ésta una ayuda real y efectiva para lograr las metas establecidas.

### 2.1 CONCEPTO DE ORGANIZACION:

2.1.1 George R. Terry.- "La Organización es el arreglo de las funciones, que se estiman necesarias para lograr el objetivo y es una indicación de la autoridad y responsabilidad, asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas".

2.1.2 Lic. Reyes Ponce.- "La Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre 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.

2.1.3 CONCEPTO PROPIO.- "Organización es el proceso de coordinación de las actividades y los elementos técnicos y materiales utilizados para desem

peñarlas, que llevan a cabo un grupo de personas que persiguen un objetivo común".

## 2.2 SISTEMAS DE ORGANIZACION.

Algunos estudiosos de las organizaciones, entre otros, L. P. Alford y John R. Bangs coinciden en la siguiente clasificación de sistema de organización:

2.2.1 ORGANIZACION DE LINEA O MILITAR.- La línea de autoridad, o de mando, en su forma más sencilla, - se designa a menudo con el nombre de organización militar. En su forma más sencilla y típica no se usa hoy tanto en la industria como antes, - salvo en los pequeños talleres.

Debido a la antigüedad de su origen y a su uso continuo, las relaciones en la organización de líneas están bien definidas por Henry Fayol , industrial francés, que sentó los requisitos de mando, o sea, requisitos para el funcionamiento de una organización militar, y son los siguientes:

- a) Tiene que existir un conocimiento completo de personal.
- b) Hay que eliminar la incompetencia.
- c) Tiene que existir un reconocimiento justo de los convenios entre la dirección-

y los empleados.

- d) Los que ejercen la autoridad tienen -- que dar el ejemplo a los trabajadores.

**Ventajas del sistema:**

- a) Es sencillo.
- b) Existe una división bien delimitada de la autoridad y la responsabilidad.
- c) Es sumamente estable.
- d) Facilita la rapidez de la acción.
- e) La disciplina es fácil de mantener.

**Desventajas del sistema:**

- a) La organización es rígida e inflexible
- b) Siendo un sistema autocrático, puede -- funcionar sobre una base arbitraria, -- obstinada y dictatorial.
- c) Los directivos ejecutan las órdenes -- con independencia unos de los otros y -- a menudo de acuerdo con sus caprichos -- y deseos.
- d) Como la división del trabajo es sólo -- incidental, pueden imperar órdenes to -- talmente erróneas por falta de expe -- riencia en el que las emite.
- e) Los jefes de departamento pueden opo -- ner resistencia a cambios necesarios.

- f) Los hombres más importantes o que realizan los trabajos principales pueden estar sobrecargados de trabajo.
- g) La pérdida de algunos hombres capaces, puede descabalar toda la organización.

### 2.2.2 ORGANIZACION FUNCIONAL (DE CAPATACES FUNCIONALES)

En el curso de sus investigaciones, Frederik W. Taylor, que desarrolló lo que se conoció después con el nombre de dirección científica, hizo un análisis de los deberes de un buen capataz, como los que se encontraban en las empresas de su tiempo.

El plan significó, en realidad, cargar cada hombre a su plena capacidad. Taylor descubrió, además, que el capataz típico de su época estaba cargado con tanto trabajo burocrático como de responsabilidad de fabricación, y halló necesario sacar del taller todas las actividades de planeamiento, que se realizaban en él con bajo rendimiento y con muchos impedimentos, para ponerlas en manos de hombres que pudieran especializarse en esa clase de trabajos. De esta manera, podía acelerarse la producción y reducir radicalmente los costos.

La notable ventaja de este sistema es que cada función es administrada por un especialista, por contra, el gran inconveniente es la -- multiplicidad de mando (el cual contradice a -- uno de los principios de organización - unidad de mando -, los cuales serán mencionados posteriormente), creando por consiguiente, conflictos de obediencia, autoridad y responsabilidad. A continuación se mencionan otras ventajas e -- inconvenientes de dicho sistema:

**Ventajas del sistema:**

- a) Se basa en conocimientos de expertos.
- b) La división del trabajo es planeada, -- no incidental.
- c) Se mantiene la más alta eficiencia -- funcional en cada persona, puesto que se hacen especialistas de su trabajo.
- d) El trabajo manual se separa del trabajo intelectual.

**Desventajas del sistema:**

- a) Es manifiesta una falta relativa de -- estabilidad.
- b) La dificultad para localizar y fijar -- la responsabilidad puede afectar seriamente la disciplina y moral de los

trabajadores, por la contradicción aparente de órdenes.

### 2.2.3 ORGANIZACION LINEAL - STAFF (O DE PLANA MAYOR).

Esta forma de organización establece una distinción entre el hacer y pensar; entre el trabajo efectivo de conseguir que se hagan las cosas en un área de trabajo y en general los demás de la línea, y el trabajo de analizar, probar, pensar, investigar y registrar, realizado por el staff o personal de asesoría. Permite la especialización por funciones convenientes (del sistema funcional) pero mantiene al mismo tiempo la integridad del principio de responsabilidad y la autoridad indivisas en la estructura (del sistema lineal), pero esta autoridad recibe asesoramiento de técnicos especializados en cada una de estas funciones.

En realidad, puede decirse que el sistema de organización lineal - staff es una combinación de los sistemas lineal y funcional, con asesoría especializada para cada una de las funciones.

**Ventajas del sistema:**

- a) Se basa en la especialización.
- b) Hace que los conocimientos de expertos influyan sobre la manera de resolver los problemas de dirección y funcionamiento.
- c) Hace posible el principio de responsabilidad y autoridad indivisas.
- d) Permite una planeación más técnica, ya que esta es dada por especialistas.

**Desventajas del sistema:**

- a) Los asesores pueden ser ineficaces por falta de autoridad para realizar sus funciones o de un respaldo inteligente en la aplicación de sus recomendaciones.
- b) La incapacidad para comprender el punto de vista de cada asesor da lugar a dificultades entre éstos y el personal de línea.
- c) Se siente más resistencia al cambio en los trabajadores, por considerar éstos que la forma de trabajo les es "impuesta".

d) Aunque se dispone de información y -- asesoría especializadas, sus recomendaciones llegan al personal de línea, a través de sus supervisores, corriendo el grave peligro de ser deformadas por incomprensión, mala interpretación o incapacidad de dichos supervisores.

2.2.4 COMITES.- Otro sistema de organización es el de Comités. Este suplementa a los anteriores. En sustancia, el comité es un grupo asesor establecido para investigar los problemas de trabajo o funcionamiento que se presentan de vez en cuando, hacer recomendaciones o formular procedimientos a los ejecutivos, que a menudo pueden ser miembros de dicho comité, para llevarlos a la práctica. Cuando se utiliza ampliamente el sistema en base a comités, ellos pueden sentar principios que rijan la organización, dirigir y decidir la acción ejecutiva individual y trazar los principales programas de trabajo. De esta manera las autoridades de la organización pueden guiarse en detalle por las determinaciones de los comités y desarrollar recomendaciones cuando se presenten problemas extraordinarios.

Ventajas del sistema:



- a) Bajo la dirección de un presidente ejecutivo hábil, en comité puede examinar rápidamente muchos puntos de vista útiles.
- b) Al realizar investigaciones, pueden asignarse prontamente las diferentes fases de las diversas cuestiones que se presenten a miembros directamente responsables.
- c) Las decisiones tomadas son impersonales quedando así el presidente exento de las críticas particulares.
- d) Hay estímulo para la acción cooperativa
- e) Los miembros del comité conocen globalmente mejor lo que sucede en la fábrica y por consiguiente, pueden ampliar la información y colaborar con otros individuos o departamentos.

**Desventajas del sistema:**

- a) Consumen mucho tiempo y por lo general tienen que ser hostigados para impedir retrasos.
- b) Es probable que los ejecutivos importantes tengan que abandonar con frecuencia su trabajo para asistir a las reuniones del comité, con lo cual las operaciones

de la empresa se pueden resentir .

- c) Los miembros del comité no están, con frecuencia, familiarizados con los detalles de los problemas que se plantean y que pueden ser importantes para tomar decisiones.
- d) La acción puede ser a menudo superficial por falta de tiempo o de interés por miembros del comité y afectar radicalmente a la forma de decisiones.
- e) Los miembros agresivos y habladores pueden dominar en las reuniones y ejercer influencia excesiva en el comité.

## 2.3 PRINCIPIOS DE ORGANIZACION.

Es necesario que el administrador, en general -- no pierda de vista las condiciones y peculiaridades -- propias de cada organización, puesto que si algo es -- útil en una, puede dejar de serlo en otra. No obs-- tante, dichas particularidades pueden ser síntomas -- del modo en que se consideran y aplican conceptos -- generales en los cuales debe basarse toda estructura para funcionar organizadamente. Estos conceptos son los principios de organización.

Sin afirmar que los principios de organización -- son de acepción general por todo teórico y práctico -- en la cuestión organizativa, si podemos afirmar que -- más bien son criterios aplicables para lograr organi -- zaciones eficientes.

Con el fin de sintetizar en forma lógica los -- principios básicos de la organización, Harold Koontz y Cyril O'Donell los presentan en una clasificación -- de acuerdo a los siguientes aspectos de la organiza -- ción; el propósito de la organización, su causa, la -- autoridad, su estructura y su efectividad.

Por el propósito de la organización, que es el -- logro de sus objetivos.

2.3.1 PRINCIPIO DE UNIDAD DE OBJETIVO.- Una es -- tructura de la organización es efectiva, --

si cada elemento de ella ayuda a que los esfuerzos individuales contribuyan al logro de los objetivos de la empresa.

**2.3.2 PRINCIPIO DE EFICIENCIA.-** Una organización es eficiente si logra su objetivo de acuerdo a las condiciones que ésta misma establece para lograrla.

Por la causa de la organización, que como razón básica para organizar radica en el principio de amplitud de mando en la administración. Si no existe tal limitación las organizaciones operarían con un sólo administrador y no tendrían necesidad de estructuración.

**2.3.3 PRINCIPIO DE AMPLITUD DE MANDO DE LA ADMINISTRACION.**

Existe un número de subordinados que un administrador puede supervisar efectivamente. El número exacto varía de acuerdo a ciertas variables tales como habilidad del administrador, naturaleza de su trabajo, capacidad y otros factores más que influyen en la distribución de su tiempo.

Por la autoridad, que es el elemento que da cohesión a estructura de la organización, su lazo de unión y el medio por el cual se pueden colocar distintas actividades bajo la dirección de un administrador y lograr su coordinación. También es el conducto básico de comunicación dentro de la empresa, puesto que se ocupa de la comunicación de decisiones.

2.3.4 PRINCIPIO ESCALAR.- Entre más claras sean las líneas de autoridad que van desde el más alto ejecutivo hasta cada subordinado, más efectivos serán el proceso de toma de decisiones y las comunicaciones. De hecho este principio se refiere a la cadena de relaciones directas en materia de autoridad, de un superior a toda la organización. Son las relaciones formales.

2.3.5 PRINCIPIO DE DELEGACION.- A cada administrador se le debe delegar autoridad suficiente para, que pueda obtener los resultados que de él se esperan.

Con demasiada frecuencia, los administradores procuran repartir y definir la autoridad con base en los derechos por delegarse o retenerse en vez de analizar primero los objetivos y luego determinar cuanta autoridad es necesaria para lograrlos. No hay otra manera de acuerdo con la responsabilidad exigida. A veces el superior no quiere reconocer cuánta discreción es necesaria para cumplir una tarea y rehúsa definir los resultados previstos. No es de extrañar, pues, que en las empresas se hable erróneamente de "delegar" responsabilidad, Esta se asigna y se comparte.

2.3.6 PRINCIPIO DE NIVEL DE AUTORIDAD.- Para que sea efectiva la delegación de autoridad es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin trasladarlas a los niveles superiores de la organización. En otras palabras cada administrador en cada nivel debe tomar cuantas decisiones pueda a la luz de su autoridad, y trasladar al superior únicamente aquellos asuntos sobre los cuales no puede decidir por limitaciones de su autoridad.

El principio de nivel de autoridad deja muy en claro que si el administrador desea delegar efectivamente su autoridad y así deshacerse parcialmente de la carga de tomar decisiones, debe cuidar que la delegación sea clara y que el subalterno la comprende. Además, haría bien en evitar la tentación de tomar las decisiones que le corresponden a los subalternos.

2.3.7 PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO.- La relación operacional de cada individuo con un solo superior evita los conflictos en las instrucciones y da un sentido más preciso a la responsabilidad individual. Este principio es útil en la aclaración de autoridad y responsabilidad.

2.3.8 PRINCIPIO DE RESPONSABILIDAD ABSOLUTA.- El sub

ordinado tiene, por sus actuaciones, responsabilidad absoluta ante su superior. Así mismo, el superior es responsable de las actividades de su subordinado dentro de la organización.

Esto significa que la responsabilidad, siendo una obligación debida, no se puede delegar.

- 2.3.9 PRINCIPIO DE PARIDAD DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.- La responsabilidad que se exija no puede ser mayor ni menor que la correspondiente al grado de autoridad que se haya delegado. Puesto -- que la autoridad es el derecho de exigir a otros que ejecuten determinadas tareas, y responsabilidad es la obligación de realizarlas, se desprende por lógica que la autoridad debe corresponder a la responsabilidad.

Por la estructura de la organización (o principios de departamentalización). Este aspecto de la organización se refiere el esquema de la departamentalización y a la asignación de actividades a los departamentos.

- 2.3.10 PRINCIPIOS DE DIVISION DEL TRABAJO.- La estructura de la organización será más eficiente y efectiva entre mejor refleje la clasificación de las diversas actividades que se deben realizar, y entre mejor defina las diversas posiciones para adecuarlas a las capacidades y motivaciones -

de quienes vayan a ocuparlas.

El principio de la división del trabajo ha sido con frecuencia, mal interpretado, identificándolo con la completa especialización de actividades y confundiéndolo con el principio económico de la especialización ocupacional. Por esta razón se ha culpado a la organización formal, más bien que a la especialización económica, por la existencia de labores demasiado limitadas y especializadas. Es cierto que el tratamiento que da Fayol a este principio puede ser la causa de esta confusión, pero también es cierto que él afirmó acertadamente que "la división del trabajo tiene sus límites, que la experiencia y un sentido de la proporción nos enseña a no exceder".

La esencia de la división del trabajo es dividir o agrupar las actividades para contribuir más efectivamente a la obtención de los objetivos.

- 2.3.11 PRINCIPIO DE LA DEFINICION FUNCIONAL.- Se logra una contribución individual más adecuada para los fines de la empresa, si se definen claramente los resultados que se esperan de cada individuo o departamento, las actividades que deben realizar, la autoridad que les ha sido delegada y las relaciones de autoridad e información con otros individuos o departamentos.



2.3.12 PRINCIPIO DE SEPARACION.- Si una actividad ha sido creada para controlar los resultados obtenidos de otra, quien realiza la primera de ellas no puede ejercer adecuadamente su responsabilidad si depende del departamento de cuya actividad debe evaluar. Dicho departamento puede convertirse de esta manera en juez y parte y la evaluación producto de aquella actividad no trascendería más allá de los límites condicionados y/o convencionales del responsable de la función evaluada.

En rigor, los diversos principios sobre delegación de autoridad y departamentalización son leyes fundamentales referentes al proceso de organizar. Sin embargo, ellos tratan fases de dos aspectos primarios de la organización, la autoridad y la agrupación de actividades. Existen otros que se ocupan específicamente del proceso global de organizar.

2.3.13 PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO.- La aplicación de principios o técnicas debe equilibrarse de acuerdo con su eficacia general en la obtención de los fines de la empresa. Como ejemplo: Las desventajas de no seguir siempre el principio de unidad de mando, debe equilibrarse con las ventajas de los conocimientos especializados y uniformidad, que se obtienen dando autoridad funcional a los grupos staff y de servicio.

2.3.14 PRINCIPIO DE FLEXIBILIDAD.- La estructura de la organización puede cumplir más adecuadamente su propósito si dispone de mecanismos que la hagan flexible. Este principio significa que es necesario introducir en la organización los instrumentos y las técnicas que le permitan anticiparse y adecuarse a posibles cambios. Toda empresa opera en un medio en permanente cambio. Aquéllas que crean inflexibilidades, bien sea en la forma de resistencia al cambio, procedimientos complicados; o divisiones departamentales demasiado rígidas, corren el riesgo de ser incapaces de adaptarse a los cambios de naturaleza económica, técnica, política o social, que frecuentemente se presentan.

2.3.15 PRINCIPIO DE OPORTUNIDADES PARA EL LIDERAZGO.- Si la estructura de la organización y la delegación de autoridad permiten que el administrador diseñe y mantenga un ambiente adecuado para el trabajo, se facilitará el ejercicio de sus habilidades para el liderazgo.

Si la asignación de autoridad y los mecanismos estructurales crean la situación en que el jefe de un departamento ve facilitada su labor y sea considerado como un líder, la organización -

habrá realizado su tarea fundamental. Pero si este jefe se encuentra sumergido en asuntos de detalle o si la verdadera autoridad para planear, dirigir, nombrar personal y ejercer control sobre su departamento está en otras manos, entonces la estructura de la organización habrá fallado y sus administradores estarán disminuidos o frustrados.

## 2.4 PROCESO DE ORGANIZACION.

Es la secuencia de pasos necesarios para establecer una organización. Para nuestra exposición, consideramos los pasos siguientes:

1. Fijar objetivos.
2. Listar las actividades.
3. Agrupar actividades homogéneas.
4. Estructurar las actividades y sistematizar.
5. Localizar al personal especializado y contratar el personal seleccionado.
6. Asignar recursos.
7. Delegar autoridad.

2.4.1 FIJAR OBJETIVOS.- Al iniciar la función de organizar surge la interrogante: ¿Con qué objeto lo hacemos? -- ¿Cuál es la finalidad que persigue la organización -- que pretendemos establecer?

Al tratar acerca del concepto de organización se menciona un propósito común, para lo cual ésta se crea. Este es el objetivo. Ahora hay que fijarlo para tenerlo como punto de enfoque para la tarea de organizar.

Algo muy importante al planear la organización deberá hacerse de acuerdo a los objetivos y no lo contrario, adaptar los objetivos a una estructura dada. Lo que se busca concretamente es que los objetivos, que sue-

len ser un tanto teóricos sean la referencia a la cual se enfoca la actividad total de la organización y que aquéllos se traduzcan en resultados efectivos.

2.4.2 LISTAR LAS ACTIVIDADES.- Este listado deberá cubrir las actividades que se desarrollarán en la organización. Para determinar estas actividades, es necesario recurrir a la experiencia de organizaciones similares, sin dejar de considerar que tales actividades deben adaptarse a los objetivos y necesidades de cada organismo en particular.

2.4.3 AGRUPAR ACTIVIDADES HOMOGENEAS.- Una vez que se ha elaborado la relación de actividades, a través de las cuales se pretenden alcanzar los objetivos, éstas se agrupan en forma homogénea, es decir, que se deben agrupar por ciertas características comunes. La división de actividades puede hacerse por:

- a) Productos
- b) Territorios
- c) Procesos
- d) Clientes

2.4.4 ESTRUCTURAR Y SISTEMATIZAR LAS ACTIVIDADES.- Consiste en ordenar los grupos de actividades indicados en el inciso anterior, de tal manera que se facilite su supervisión y de establecer la secuencia y flujo en su ejecución, para establecer la coordinación entre las

mismas. De hecho, ésto constituye las unidades de organización.

Toda empresa se dedicará a crear o suministrar bienes o servicios (Producción) que deberán distribuirse (Ventas) a través del trabajo de las personas (Personal); pero para la realización de estas actividades se requerirá de un capital (Finanzas).

Por lo anterior, se establecen unidades de organización principales: Personal, Finanzas, Producción y Ventas, etc. Hay otras unidades que se establecen de acuerdo a las funciones administrativas de dirección (Gerencia General, etc.), de asesoramiento (Ingeniería Industrial, Sistemas y Procedimientos, etc.) de información (Procesamiento de Datos, Contabilidad etc.), y de control (Control de Producción, Control de calidad, etc.) .

Otras unidades se constituyen dependiendo de una pormenorización de las funciones administrativas, del grado de especialización que se requiera y de la combinación entre éstos, por ejemplo, una sección de Inspección de Materias Primas, que involucra una pormenorización (detectar anomalías) de la función administrativa de control en combinación con la especialización que se requiere para las materias primas.

2.4.5 LOCALIZAR Y CONTRATAR AL PERSONAL ADECUADO.- Ya esta-

blecida la estructuración de las actividades, hay que asignar un responsable para que éstas se lleven a cabo y logren su cometido. Esto consiste en tener al personal adecuado al puesto. El puesto al que nos referimos es el que consigne las responsabilidades directas sobre de la estructura de la cual es "cabeza" (el Gerente de Producción, Jefe de Crédito y Cobranzas, etc.). El tener al personal en el puesto adecuado se logra a través de la correcta utilización de las técnicas de reclutamiento, selección, contratación y demás técnicas empleadas por la Administración de Recursos Humanos.

2.4.6 ASIGNACION DE RECURSOS.- Para que pueda funcionar una organización, no basta con establecer las condiciones en las cuales lo hará. Por definición de organización vemos que existe una "coordinación de las actividades (inciso 2.4.2 y 2.4.3) y los elementos técnicos y materiales utilizados para desempeñarlas...", lo cual implica que es necesario asignarlos.

2.4.7 DELEGAR LA AUTORIDAD AL RESPONSABLE DE LA ESTRUCTURA. Para poder cumplir con las responsabilidades asignadas es necesario tener el dominio formal sobre los medios que se deben emplear. La delegación de autoridad consiste en dar formalmente al responsable la facultad para tomar decisiones y mando sobre sus subordinados y recursos asignados, dentro de las limitaciones

nes establecidas para la propia organización. Tales limitaciones, son como ejemplo, las políticas, relaciones de trabajo, leyes, moral, etc.



### III. OBJETIVOS

En la Administración, una de las funciones esenciales es la planeación. Básicamente ésta comprende la adopción de objetivos para la empresa y la manera en que éstos deben de ser logrados. Podemos decir entonces que, los planes proveen formas previamente seleccionadas para lograr los objetivos. Los objetivos son los fines hacia los cuales se dirige la Administración.

En el presente capítulo se intenta presentar un bosquejo general del concepto de objetivo, la utilidad que representan en las organizaciones y ciertas condiciones a las que aquéllos se circunscriben. De lo anterior y con referencia a la Administración, queremos hacer una exposición que permita dar en general, clara y compreensivamente una idea de una forma de Administración: La Administración por Objetivos; ¿ La razón de esta exposición ?, decimos que en esta forma de Administración está al marco donde se desarrolla la técnica del Manual de Organización.

#### 3.1 CONCEPTO DE OBJETIVO:

3.1.1 ETIMOLOGICO.- La palabra objetivo viene de dos raíces: "jactum", que significa lanzado; y la preposición "ob" que significa hacia, entonces: Objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa (A. Reyes Ponce. Administración por Objetivos, pag. 29).

3.1.2 LIC. A. REYES PONCE.- Objetivos son los fines -

que nos proponemos, entendiendo por éstos, aquéllo que se pretende obtener en toda operación o actividad.

- 3.1.3 GEORGE TERRY.- Objetivos son las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del Administrador.
- 3.1.4. AMITAI ETZIONI.- Una meta organizacional es una situación deseada que la organización intenta al canzar.
- 3.1.5 KOONTZ Y O'DONELL.- Se limitan a establecer una serie de sinónimos de objetivos y a citar el con cepto que tiene de cada uno; Propósito, denota la razón por la cual subsiste una empresa; Misión es un término usado a menudo en operaciones militares y ocasionalmente en iglesias o gobiernos. - Objetivo es un término usado comúnmente para indi car el final de un programa administrativo, bien sea que se establezca en términos generales o específicos. La connotación de "blancos" o "metas" es casi invariablemente de aspiraciones específicas, cualitativas o cuantitativas.
- 3.1.6 CONCEPTO PROPIO.- Objetivo es una proposición a la cual se desea llegar y que tiene preponderancia sobre los medios que se emplean para lograrlo

Esta proposición deseada implica muchas cosas para mucha gente. En una organización grande los ejecutivos superiores pueden considerar que la organización pretende -- cierta situación, en tanto que aquéllos ubicados en niveles medios o más bajos pueden tener en mente objetivos -- totalmente diferentes para la organización y para ellos-mismos. De lo anterior se desprende que los objetivos -- pueden clasificarse dependiendo del alcance, importancia y enfoque que se les de. El licenciado Agustín Reyes -- Ponce de la siguiente clasificación de objetivos:

- a) Individuales y colectivos.
- b) Particulares y generales.
- c) Subordinados y básicos.
- d) A corto y a largo plazo.

Objetivos individuales son los que persigue cada -- persona, independientemente que los mismos sean perseguidos por otras personas. Objetivos colectivos son aquellos que en forma común persiguen varias personas. Objetivos particulares son los que forman parte de otros objetivos más amplios, los objetivos generales son aquellos que comprenden dentro de sí mismos el logro de varios objetivos particulares. Esta clasificación tiene -- especial importancia dentro de la Administración por Objetivos, pues, para fijar los objetivos de una sección o hasta de una persona hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquélla actúa.

Son objetivos subordinados aquellos que son meros me dios para alcanzar los objetivos básicos o principales. - Son objetivos básicos, en cambio aquellos en que, de algu na manera se detiene la intención de la persona o institu ción. Los objetivos suelen considerarse a corto plazo, - cuando son de un año o menos. Suelen, por el contrario, - tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse a los primeros "operacionales", y a los segundos "estratégicos".

### 3.2 SIGNIFICADO.

Los objetivos organizacionales son, por definición, deter mi nación del individuo, aislada o colectivamente.

Al mismo tiempo, la determinación de una meta para - la acción conjunta se convierte en un patrón por el cual - se juzga la acción colectiva. Si los miembros de la orga n ización no ven claramente los objetivos, sus acciones no sólo no contribuyen a la marcha de la organización, sino - que contribuyen al propio deceso de la misma.

### 3.3 UTILIDAD.

La implantación de objetivos trae consigo una serie - de beneficios a la organización donde esto sucede:

Hay un conocimiento más preciso de lo que se espera - de la actuación de cada empleado, a los cuales se les fi - jan los objetivos.

Permite calificar los resultados obtenidos por las -

personas de una manera más concreta, por contra, disminuye la calificación subjetiva.

Cuando los resultados no se pueden lograr, obliga al responsable a acumular una serie de elementos para argumentar las razones que impidieron llegar al objetivo.

Permite llevar un avance de los resultados obtenidos y al compararlos contra los objetivos, se puede, valga la redundancia, analizar objetivamente las desviaciones que hubiese, de tal manera que éstas puedan ser controladas.

Involucra a todos los participantes en la responsabilidad de lograr los objetivos.

Fija responsabilidades personales y en un momento de do puede saberse quién es directamente culpable de que se haya o no logrado un resultado esperado.

Al involucrar a todos en la responsabilidad de lograr los objetivos, se facilita y estimula la formación de grupos de trabajo y la comunicación entre los mismos.

Permite evaluar la necesidad de capacitar a funcionarios con conocimientos específicos que vayan enfocados hacia los objetivos organizacionales.

#### IV. EL MANUAL DE ORGANIZACION

La Administración da resultados sólo si se conocen los objetivos. Por lo tanto, es evidente que la comunicación desempeña un papel primordial dentro del logro de los objetivos organizacionales, los Manuales de Organización son aquellos documentos, que contienen en forma escrita los lineamientos de acción, que deberán realizarse para que ésta logre sus objetivos.

##### 4.1 NECESIDAD DE LOS MANUALES.

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

Sí es de imperiosa necesidad, en las organizaciones aumentar índices de productividad, disminuir los conflictos de naturaleza humana, eliminar trabajos innecesarios, coordinar y mejorar las actividades, etc., el Manual de Organización es una herramienta de gran ayuda.

##### 4.2 CONTENIDO.

En la teoría y en la práctica se han determinado como partes componentes del manual, ya sean como submanua-

les o como información contenida dentro de aquél, las siguientes:

- 4.2.1 INTRODUCCION.- Es la parte de presentación de Manual, se recomienda sea breve y concisa. Su objeto es crear interés en la lectura de dicho manual.
- 4.2.2 INDICE.- Relación del contenido que lista los títulos de las partes del manual, en forma breve pero descriptiva.
- 4.2.3 OBJETIVOS.- La finalidad que se pretende del funcionamiento de cada unidad o conjunto de -- unidades de trabajo, crear un patrón o referencia para medir el desempeño del mismo trabajo. Por consiguiente es necesario darlos a conocer para así poder satisfacer la primera etapa del proceso de organizar que la fijación de objetivos y el principio de organización de unidad -- de objetivos.
- 4.2.4 ORGANIGRAMAS.- La estructura es un hecho en -- la organización y es el punto de donde deben -- partir los análisis sobre la mayor parte de -- las facetas de la vida organizacional. Es conveniente dibujar y exponer las gráficas de organización para que todos los empleados puedan conocer la forma en que se han asignado los di

ferentes deberes y actividades y puedan ver donde quedan situados. Es conveniente incluir en cada caso en las gráficas, un esquema simple de la organización superior, con el fin de indicar como se delega la autoridad y como se establecen las líneas de comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos.

Aquí son aplicables las técnicas para representar gráficamente las estructuras orgánicas (organigramas horizontales, verticales, circulares, etc.) .

4.2.5 POLITICAS.- Son normas generales de conducta de las cuales se vale la administración para lograr los objetivos de una organización.

La necesidad de formalización de las políticas a través del manual estriba en que éstas, al estar escritas pueden aplicarse una y otra vez -- evitando multiplicidad de interpretaciones.

Las políticas formales no son susceptibles de aplicarse al libre albedrío e interpretaciones particulares, por lo tanto ayudan a evitar conflictos, al ser aplicadas éstas como solución a los problemas de naturaleza reiterativa. Las políticas formales no son susceptibles de modificación por simple expresión verbal.



4.2.6 DESCRIPCION DE PUESTOS.- Es la parte del manual donde se describen las actividades que deben de ejecutarse en cada unidad de trabajo. Esta descripción se hace genérica y en "detalle". La primera consiste en describir brevemente las funciones más representativas del puesto, esto es para conocerlo globalmente. La segunda por contra, consiste en describir detalladamente las actividades del puesto y la periodicidad con que éstas se desempeñan. En esta forma el titular del puesto sabe objetiva y categóricamente cuáles es su trabajo. Es recomendable para puestos ejecutivos hacerlo en forma genérica.

4.2.7 VALUACION DE PUESTOS.- En este apartado del manual se describe el valor asignado a cada puesto. Esto es con el fin de tener elementos objetivos o los menos subjetivos en la jerarquización de los puestos. Así por ejemplo, al tener dos puestos: Auxiliar A con 120 puntos y auxiliar B con 100 puntos, se le daría más nivel al primero; Esta información debe darse junto con los datos de identificación del puesto y/o en el organigrama donde éste esté contenido.

4.2.8 SUELDOS Y SALARIOS.- Los sueldos y salarios deben de formar parte de la información del manual ya que todo administrador debe estar enterado de la remuneración que se asigna a cada uno de los-

puestos bajo su responsabilidad y así poder tomar decisiones al respecto, cuando éstas sean requeridas. El tener esta información en el manual es de gran ayuda además, para desempeñar la selección y contratación de personal, pues junto la descripción y requerimientos del puesto, los sueldos y salarios son de los elementos más importantes para llevar a cabo dicha función .

4.2.9 REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.- Es la relación de los requisitos que deberá satisfacer la persona que ocupe el puesto. Tales requerimientos se encuentran normalmente ordenados en una serie de factores:

Habilidad: Escolaridad, conocimientos necesarios, idiomas, experiencia, capacitación requerida, iniciativa.

Esfuerzo: Mental, visual y físico.

Responsabilidad: En la dirección de personas, en trámites y procesos, en valores y equipos.

Condiciones de trabajo: Medio ambiente, tipo, riesgos (accidentes de trabajo y enfermedades profesionales).

Perfil del titular del puesto: Edad, sexo, estado civil, rasgos físicos deseables, características psicológicas deseables, etc.

Es muy importante que al determinar los requerimientos del puesto, se establezcan las relaciones que hubiere entre éstos y las funciones a desempeñarse en los puestos para ubicar satisfactoriamente a la persona idónea.

4.2.10 PROCEDIMIENTOS.- Cuando uno se propone mostrar permanentemente a las gentes como deben trabajar efectivamente en equipo, los procedimientos escritos, auxiliados de gráficas, son herramientas muy útiles. El objetivo de un procedimiento es enlazar el trabajo de la gente. Es un instrumento básico de coordinación. Prácticamente es la ordenación de diversas acciones de labor de un grupo de personas, en una secuencia lógica. Los procedimientos se presentan a través de diagramas (ej. de flujo) e instructivos.

4.2.11 INSTRUCTIVOS AUXILIARES.- Dentro de las funciones que desempeña el Manual de Organización está el dar a conocer las obligaciones y derechos (aparte de las consignadas en el contrato de trabajo), que tiene el trabajador dentro de la organización. Esta información viene contenida en los instructivos

auxiliares, como por ejemplo el Reglamento Interior de Trabajo, donde se le informa lo relativo a horario de entrada, salida para tomar alimentos, permisos, sanciones, etc. Otro instructivo auxiliar es el Manual de Bienvenida, donde se le da un panorama general de la empresa, sus productos, posición en el mercado, etc. También puede incluirse el instructivo para inventario y manejo de archivos, el cual contiene información respecto al número de referencia del archivo (asignado en el diagrama de procedimientos), nombre, contenido, forma de clasificación, duración (temporal o definitivo) y propósito de su integración.

4.2.12 FORMAS, REPORTES E INFORMES UTILIZADOS Y/O ELABORADOS-POR EL AREA QUE ABARCA EL MANUAL.- La función de los sistemas es generar acción y coordinarla, si esto se lleva correctamente, obtendrá un resultado. Pero la acción por si sola no es suficiente, además hay que -- transmitir información rápida y significativamente a -- alguien que pueda hacer algo con ella.

Las formas reportes e informes cumplen la misión dentro del sistema, de registrar y circular la información. Por lo tanto, es de suma importancia que la gente las conozca y las emplee como un medio de comunicación y coordinación de sus trabajos.

4.2.13 OTRAS PARTES.- El Manual de Organización comprende -- además información complementaria no contenida en los-

incisos anteriores, pero que es necesaria para ubicar mejor -  
al trabajador dentro de la organización.

#### 4.3 DESARROLLO.

En este punto no se pretende analizar las distintas formas o métodos seguidos para desarrollar el manual, pues cabe aclarar que cada parte del mismo puede hacerse a través del uso de diferentes técnicas, que en conjunto y dependiendo de la combinación en que se utilicen, cambian a dichos métodos. Así pues, sólo se mencionará un método lógico y algunas de las técnicas utilizadas. El método se compone de los siguientes pasos; Solicitud del estudio, estudio previo, definición del problema, determinación de objetivos, recopilación de información, análisis de la información, desarrollo de soluciones, integración del manual e implantación.

4.3.1 SOLICITUD DEL ESTUDIO.- Cuando alguno de los integrantes de la organización se ha percatado de la necesidad de estudiar alguna área problema, es necesario canalizar una petición de estudio por los conductos formales, creando así un proceso mecánico o rutinario mediante el cual la gerencia o dirección puede centralizar los proyectos de estudio de problemas organizacionales, evaluarlos, asignar las prioridades para buscar su solución, además de tener una concepción más amplia y poder relacionar los entre sí.

La solicitud del estudio debe hacerse formal y objetivamente utilizando formas preimpresas para -

tal propósito y llevando un registro de estudios a realizar.

4.3.2 ESTUDIO PREVIO.- De la solicitud del estudio surgen indicios de que existen problemas, se hacen -- juicios y se emiten opiniones. Para el especialista de organización éste es una pauta que le permitirá indagar hechos significativos y representativos que le permitan definir claramente los problemas. El estudio previo implica entonces una serie de entrevistas con las personas que tengan una vista general de la problemática a tratar; implica -- además, reconocer el área donde se desarrolla ésta para estar en posibilidad de ubicarse y tener amplio conocimiento de la misma.

El estar ubicado en el medio donde se desarrolla la problemática es estar en las fuentes de los hechos, es conocer si hay algún estudio anterior . De hecho el estudio previo o investigación preliminar puede ocasionar una serie de formulaciones - - acerca del problema, en términos más objetivos; -- dar una idea más completa de la tarea a realizar y en general de los problemas que se puedan presentar durante el desarrollo del estudio. En resumen podemos decir que el estudio previo consiste en:

- a) Ampliar el conocimiento de los indicios de problemas encontrados.
- b) Conocer el medio donde se desarrolla la problema

mática.

- c) Prever situaciones durante el desarrollo del estudio.

Las técnicas que pueden ser utilizadas en esta etapa son: la entrevista libre y muestreo de información.

- 4.3.3 DEFINICION DEL PROBLEMA.- Para solucionar un problema primero es necesario definirlo, el problema que ha sido bien definido tiene grandes posibilidades de ser resuelto.

En el estudio previo vimos que para establecer los límites del problema, es necesario conocer el medio donde éste se desarrolla. No se puede entrar de lleno al estudio del sistema organizacional hasta no haber logrado lo anterior. Para ésto es necesario primero encontrar síntomas, escribirlos y buscar sus causas fundamentales. El Especialista en organización debe ser una persona muy receptiva, debe saber escuchar a los demás... aunque los demás sólo escuche problemas .

Al limitar el área del problema es necesario considerar las cantidades involucradas ( volumen de operacion, formatos utilizados, reportes, informes, distancias, personas, departamentos, tiempos, etc. ). Cabe mencionar, que el determinar -



los problemas proporciona las bases para determinar la amplitud del estudio.

4.3.4 DETERMINACION DE OBJETIVOS.- Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa. La aplicación de este -- principio presupone que los objetivos deben ser comprendidos y entendidos. Determinar objetivos consiste en fijar las metas que se deseen lograr de la actuación de los integrantes de la organización. Deben quedar escritos; ser de redacción simple, entendible, sin ambigüedades, real y medible.

La determinación de objetivos es propiamente dicha, una labor racional del hombre de la -- cual podemos seguir ciertas reglas:

- 1.- No confundir el objetivo con los medios utilizados para lograrlo.
- 2.- El objetivo no se limita a ser una solución que se pueda alcanzar, sino que es un fin del cual dependen las soluciones que hay que encontrar.
- 3.- Considerar opiniones .
- 4.- Compararlos entre si para evitar confusiones y lograr su clasificación.

4.3.5 RECOPIACION DE INFORMACION.- Consiste en efectuar trabajo de campo, es obtener información directamente de las áreas donde se efectúa el estudio.

Para reunir dicha información, hay que recurrir a las fuentes de hechos, una que consiste en la información obtenida de las personas y otra que consiste en el examen físico de la documentación. Al reunir los hechos, es necesario asegurarse de que son ciertos, y otra cosa..... lo que interesa es obtener hechos relativos al estudio que se está efectuando. Hay que considerar, entonces, fuentes de hechos tales como:

- . Registros de información.
- . Archivos.
- . Informes de auditoría.
- . Reportes de operaciones, anomalías, etc
- . Actas sobre decisiones tomadas al respecto.
- . Organigramas.
- . Estudios similares, etc.

La recopilación de información a través de las personas, se puede captar empleando técnicas de entrevistas, cuestionarios, observación directa del trabajo o la combinación de éstos de acuerdo a las características del estudio pretendido.

En general, al reunir información, la recomendación a seguir es hacerla con sumo cuidado y orden, teniendo como enfoque el objetivo del estudio. Al hacerlo, -- los antecedentes de los estudios quedarán documentados posteriormente.

El orden que supone el levantamiento de información, puede llevarse a través de la utilización de -- formatos preestablecidos para reunirla. Como ejemplo:

- . Cuadros de distribución del trabajo.
- . Diagramas de procedimientos.
- . Análisis de puestos.
- . Formas para la capture de información de entrada, proceso y salida.
- . Inventario de archivos, etc.

Este orden puede complementarse al clasificar la información por tipo de estudio (sistemas, reestructuración, determinación de cargas de trabajo, etc.), -- por áreas de estudio (Producción, Ventas, Recursos Humanos, Finanzas, etc.), por departamentos (Control de Producción, Almacenes, Expedición y Transporte, etc.) por fechas, etc. Estas clasificaciones pueden utilizarse también en forma combinada, lo importante es -- mantener un orden que permita, cuando sea necesario, -- integrar la información recopilada.

4.3.6 ANALISIS DE LA INFORMACION.- Para realizar un análisis lógico, los hechos deben organizarse de tal mane-

que se relacionen con el objetivo del estudio y permitan descubrir los motivos por los cuales éstos no son alcanzados. Cuando la información está bien ordenada el analista puede indicar los problemas que deben ser resueltos por cada grupo de hechos. Lo anterior implica que para llevar a cabo el análisis, hay que hacer una descomposición de los diversos grupos de información con cierta homogeneidad, para así poder facilitar el estudio de cada uno de ellos, pero nunca debe perderse de vista el objetivo pues sólo así se tendrá un panorama general .

Así pues, la descomposición de información en grupos homogéneos permite aplicar técnicas para poder analizarla. Como ejemplo tenemos que:

- Un diagrama de procedimientos permite analizar la afluencia de papeles y los pasos de operación que se necesitan para llevar a cabo un proceso.
- Un diagrama de análisis de formas se emplea para determinar todos los detalles que se registran en un grupo de formas.
- Un organigrama se emplea para analizar las posibilidades de ajustar la estructura de la organización en un esfuerzo para mejorar la asignación de funciones, la efectividad de la supervisión dado un tramo de control y en general, la aplicación de algunos de los princi--

pios de organización.

- Un cuadro de distribución de trabajo permite analizar la duplicidad de tareas en una organización dada, el tiempo requerido por actividad, departamento, etc., para efectuar el trabajo y permite además analizar la asignación de tareas y cargas de trabajo.
- Las gráficas con frecuencias ayudan al análisis de datos.
- Etc., Etc.

En conclusión podemos decir, que un análisis bien desarrollado es aquél que puede contestar a las siguientes interrogantes.

¿ Qué ?

¿ Porqué ?

¿ Quién ?

¿ Cómo ?

¿ Cuándo ?

¿ Dónde ?

4.3.7 DESARROLLO DE SOLUCIONES.- En los pasos anteriores se ha visto que se ha hecho una definición del problema, se han fijado objetivos y se ha recopilado información; ahora hay que desarrollar soluciones.- Estas deben alcanzar a los objetivos.

Conforme se analizan los hechos, vienen a la mente del analista una serie de ideas. Estas pueden ser soluciones a los problemas encontrados. -- Luego se desarrollan, se relacionan entre sí, se orientan al objetivo y surge la propuesta.

Es recomendable hacer las propuestas en forma escrita, darle formalidad. Estas se hacen llegar al ejecutivo responsable y pasará por un proceso de elección. Una vez que se ha tomado la decisión al elegir la propuesta que se considere como la más adecuada, estará en camino de ser implantada.

4.3.8 INTEGRACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.- El manual se forma de las partes mencionadas en el inciso 4.2. Antes de hacer una implantación de las propuestas elegidas, se deben formar los ejemplares de manuales (parcial o totalmente) que sean necesarios para preparar al personal en la implantación de dichas propuestas.

Todos los pasos del método descrito anteriormente deben ser programados para así poder llevar -

un avance de las actividades desarrolladas y tenerlas bajo control. Una de las técnicas más comúnmente usadas en estos casos es el "Camino Crítico", que consiste básicamente en graficar, en forma de red, la secuencia lógica de las actividades, determinar los tiempos de realización de las mismas y calcular el tiempo total de duración del proyecto.

Otra técnica, también empleada comúnmente, es la gráfica de Gantt, que sigue la misma lógica que la Técnica del Camino Crítico, pero su forma de presentación es diferente. También se puede dar una combinación entre las dos, para efectos programar y controlar el proyecto.

#### 4.4 IMPLANTACION.

Una vez que el manual se ha elaborado, que toda la tarea donde se han desarrollado soluciones alternas y se ha elegido la más viable y conveniente para las necesidades de la organización, hay que completar el estudio. El desarrollo de un nuevo sistema es de poca utilidad si no se lleva a la práctica. Es relativamente sencillo imaginar una mejora, pero cosa distinta es poner en ejecución ese sistema o implantar esa mejora. Para ello es esencial el apoyo ejecutivo desde "arriba". Antes de tomar decisiones para efectuar la implantación, es conveniente que sea aceptado por los diferentes ejecutivos a quien afecte. Cuando se produzcan diferencias de opinión honradas y puedan soportarse con hechos reales, éstas deben de adaptarse al nuevo sistema antes de que éste sea implantado. La fase de implantación consiste básicamente en integrar los recursos humanos, técnicos y materiales necesarios e iniciar la operación del nuevo sistema, efectuando los ajustes y modificaciones que operen en la práctica.

En la implantación, una de las tareas es proporcionar el personal adecuado a los requerimientos de la organización y desarrollar las habilidades del individuo que permitan una más fácil adaptación al nuevo sistema. Frecuentemente se oye decir que la organización funcionará mejor, cuanto mejor y más capacitados sean-



sus integrantes. La responsabilidad de esta función es compartida tanto por los responsables de la implementación como por los responsables de la selección, reclutamiento y capacitación del personal.

#### 4.5 IMPORTANCIA DE LA SUPERVISION Y ACTUALIZACION DEL MANUAL.

Los cambios en la organización se harán con tanta frecuencia como sea necesario, a fin de resolver los problemas administrativos que se presenten y capitalizar oportunidades de mejorar los resultados de las operaciones. Con lo que respecta a la supervisión; es de considerar que debe ser estricta y hacer que se apege a lo consignado en el manual, ya que de lo contrario puede producirse una completa anarquía en la organización, puesto que se han quitado los patrones anteriores de actuación y por otro lado no se cumplen los nuevos patrones establecidos.

## V. PLANEACION DE LA INVESTIGACION

En el presente capítulo se dan las bases y se establece la secuencia de pasos que permitirán obtener una serie de resultados cuyo objetivo es aprobar o desaprobar la hipótesis sustentada y obtener conclusiones que aporten nuevos conocimientos y/o apoyen los existentes en la teoría administrativa.

### 5.1 CONSIDERACIONES.

En resumen a la exposición teórica, considérase que el Manual de Organización es una técnica de la administración, medio de comunicación escrita y permanente que nos permite difundir normas administrativas, así como guiar al personal en la empresa, a través de éstas, al logro de los objetivos organizacionales. Considero además que el manual es un producto tangible que refleja la planeación de la organización y que trae consigo algunas ventajas y limitaciones a saber:

- Regular flujo de información administrativa.
- Excelente guía de trabajo a ejecutar.
- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo.
- Excelente clasificación de la estructura de la organización y de las responsabilidades.
- Excelente uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.
- Permite la eliminación de duplicaciones innecesarias.
- Se puede hacer una revisión constante y un mejoramiento de las políticas y procedimientos.

- . Es un excelente instrumento para la auditoría.

## 5.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.

El problema básicamente consiste en que muchas empresas no logran los objetivos para lo cual fueron creadas. - Así conocemos empresas que actúan con pérdidas, otras que llegan a la quiebra, otras que no proporcionan sus servicios y bienes adecuadamente, etc. El problema mencionado puede ser a causa de una serie de factores, entre los cuales podemos mencionar; objetivos mal determinados o simplemente el desconocimiento de los mismos.

### 5.3 UBICACION DEL FENOMENO.

El fenómeno se localiza en general en las empresas de cualquier tipo.

#### 5.4 DETERMINACION DE LA HIPOTESIS.

Partiendo del principio que nos indica que la organización tiene un objetivo común, de las consideraciones acerca del manual, del problema de las organizaciones que no logran sus fines entre muchas otras causas, por el desconocimiento de dichos objetivos y estableciendo que cada unidad de trabajo dentro cualquier estructura debe tener un propósito, en la presente investigación se sustenta la siguiente hipótesis:

"El empleo manual de organización es el medio más útil para orientar las funciones de los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales" .

## 5.5 DEFINICION DE OBJETIVOS.

La finalidad principal que persigue la presente inves  
tigación es comprobar o desaprobar la hipótesis sustentada.

## 5.6 DETERMINACION DE VARIABLES:

5.6.1 VARIABLE INDEPENDIENTE.- Partiendo de la hipótesis sustentada "El Manual de Organización es el medio más útil para orientar a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales", se determinan - que las variables independientes (un fenómeno dado):

- Que exista Manual de Organización.
- Que se emplee el Manual de Organización.
- Que el Manual de Organización contenga Objetivos y Procedimientos y/o Descripciones de Puestos.

5.6.2 VARIABLE DEPENDIENTE.- Partiendo de la determinación de la variable independiente y de la hipótesis sustentada, se determina la siguiente variable de pendiente :

"Es el medio más útil para orientar a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales".

5.6.3 VARIABLES DE CONTROL.- En la ubicación del fenómeno, planteamos que éste se localiza en todo tipo de empresa por lo tanto nuestras variables quedan:

- Sector de actividad
- Empresa Pública
- Empresa Privada
- Empresa de Participación Estatal
  
- Tipo de Actividad

- Industria
- Comercio
- Servicio
- Banca

Y por la forma en que se presenta:

- Contenido del Manual



## 5.7 CONOCIMIENTO EN EL MEDIO DEL DESARROLLO DE LA PROBLEMÁTICA

Para conocer el medio donde se desarrolla la problemática que nos trata en la presente investigación, recurro básicamente a la experiencia que he adquirido al prestar mis servicios en varias empresas. Dicha experiencia ha sido formada en departamentos de Organización, Sistemas y -- Procedimientos, a través de la transmisión de experiencias de otras personas y de vivencias propias. Este conocimiento en el medio, lo amplío un poco más, a través de los conocimientos adquiridos en mis estudios profesionales y dentro del medio empresarial.

## 5.8 DETERMINACION DE LA MUESTRA .

La determinación de la muestra se hizo en forma arbitraria. Esta inicialmente se determinó para 150 empresas, resultando ser demasiado ambiciosa en relación a la disponibilidad en las empresas para colaborar con este tipo de trabajo. Por lo anterior y también por la disponibilidad de tiempo para desarrollar la presente investigación se optó por reducir arbitrariamente la muestra a 80 empresas .

## 5.9 PROGRAMACION DE LA INVESTIGACION.

En esta fase de la investigación se determinaron las actividades, a través de las cuales se recopilaría la información. Posteriormente fueron programadas, asignándoseles tiempos estimados de realización (en días). A continuación se muestra el programa de la investigación y se hace una breve descripción de la forma en que se desarrollaron las actividades de los resultados obtenidos por cada una.

5.9.1 DISEÑO DEL CUESTIONARIO.- Se consideraron los siguientes aspectos que debía contener el cuestionario.

- Datos de identificación de la organización investigada.
- Datos de identificación de las personas que recibieron el cuestionario y de quienes lo contestaron, por posibles aclaraciones posteriores.
- Objetivo, para orientar a quienes contestaron los cuestionarios y motivarlos en cuanto a su llenado y hacer las observaciones pertinentes.
- Sello de la organización para darle más validez y seriedad a la investigación.
- Exposición de motivos.
- Indicaciones de quiénes deberían contestar los cuestionarios, dadas la preguntas que en él --





vienen contenidos.

- Preguntas que permitieron conocer las variables.

Variables de control.

- . Sector de actividad .
- . Origen de la organización.
- . Tipo de empresa.
- . Tiempo de operación.
- . Etc.

Variables independientes.

- . Existencia del Manual de Organización.
- . Empleo del manual.
- . Contenido del manual.

Variables dependientes.

- . Medios de que se disponen para orientar al personal.
- . Logro de objetivos.

- Otras preguntas que se relacionan con el tema y que pueden dar las bases para investigaciones posteriores.

- . Grado de eficiencia antes y después de emplear Manuales de Organización.
- . Niveles jerárquicos que comprende el campo de aplicación manual.
- . Areas que intervienen parcial o totalmente en la elaboración de los manuales.
- . Etc.

A continuación se presenta un ejemplar del mencionado cuestionario.

5.9.2 REPRODUCCION DEL CUESTIONARIO.- La reproducción se hizo en mimeógrafo, sacando las copias necesarias para cubrir la muestra inicial y un margen para contingencias imprevistas. Se formaron juegos (cada cuestionario comprende 4 hojas) y se les asignó un número consecutivo para efectos de controlar su emisión.

5.9.3 ELABORAR LA RELACION DE EMPRESAS A INVESTIGAR. -- Esta relación se hizo con el fin de conocer las posibles limitaciones en cuanto al tamaño de la muestra, de programar las entrevistas y de hacer una ruta de recorrido para aprovechar al máximo el tiempo disponible para la investigación.

5.9.4 PROGRAMACION DE ENTREVISTAS.- Se hizo una programación inicial de entrevistas, pero fue radical y constantemente modificada de acuerdo a la disponibilidad de las personas a ser entrevistadas.

5.9.5 VISITAR LAS EMPRESAS.- De hecho ésto fue la labor de campo. En las entrevistas se trató y logró mantener un ambiente de profesionalismo, ya que de ésto mucho dependía la colaboración que se requería para la presente investigación.

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

U. N. A. M.

C U E S T I O N A R I O

NUMERO

511

EMPRESA \_\_\_\_\_ GIRO \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ TEL. \_\_\_\_\_

RECIBIDO POR \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_

M O T I V O

REQUISITO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO (FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION) PARA DARMEL DERECHO DE PRESENTAR EXAMEN PROFESIONAL.

O B J E T I V O

EL OBJETIVO DEL PRESENTE CUESTIONARIO CONSISTE EN DETERMINAR, SI A TRAVES DEL USO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION, SE PUEDE ORIENTAR AL PERSONAL EN LAS EMPRESAS AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE ESTAS.

I N D I C A C I O N E S

POR LO ANTERIOR CONSIDERO DE LA MANERA MAS ATENTA, QUE ESTE CUESTIONARIO SEA CONSTESTADO POR EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS Y/O DEPARTAMENTO DE PERSONAL. DANDO DE ANTEMANO LAS GRACIAS POR LA ATENCION PRESTADA, QUEDO DE UDS. SU SEGURO SERVIDOR Y AMIGO.



P R E G U N T A S

NUMERO

13.- ¿CADA VEZ QUE CAMBIA LA FORMA DE TRABAJO DE UNA O VARIAS UNIDADES - DE TRABAJO, SE ACTUALIZA EL MANUAL CORRESPONDIENTE?

( ) SI  
( ) NO

14.- SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES "SI", INDICAR SI LA ACTUALIZACION DEL - MANUAL ES ANTES O DESPUES DE OPERAR EL CAMBIO EN LA FORMA DE TRABAJO

( ) ANTES.  
( ) DESPUES.

15.- ¿SE AUXILIAN DEL MANUAL DE ORGANIZACION PARA EVALUAR LOS RESULTADOS LOGRADOS POR SU PERSONAL?

( ) SI ( ) NO

16.- ¿LOS OBJETIVOS DE SU EMPRESA SE LOGRAN DE ACUERDO A LOS PLANES ESTABLECIDOS?

( ) SI ( ) NO

CONTESTADO POR :	SELLO DE LA EMPRESA	OBSERVACIONES
NOMBRE :		
PUESTO :		
FIRMA :		
FECHA :		

## P R E G U N T A S

NUMERO

## 1.- SECTOR DE ACTIVIDAD

PUBLICO ( )  
 PRIVADO ( )  
 PARTICIPACION ESTATAL ( )

## 2.- ORIGEN

NACIONAL ( )  
 TRANSNACIONAL ( )

## 3.- TIPO DE EMPRESA

INDUSTRIA ( )  
 COMERCIO ( )  
 SERVICIO ( )  
 BANCA ( )  
 OTRO \_\_\_\_\_

## 4.- TIEMPO DE OPERACION

( ) HASTA 1 AÑO  
 ( ) MAYOR DE 1 Y MENOR DE 5 AÑOS.  
 ( ) MAYOR DE 5 Y MENOR DE 10 AÑOS.  
 ( ) MAYOR DE 10 Y MENOR DE 20 AÑOS.  
 ( ) MAYOR DE 20 AÑOS.

## 5.- ¿DENTRO DE SU EMPRESA EMPLEAN MANUALES DE ORGANIZACION?

SI ( ) NO ( )

## 6.- SI LA RESPUESTA ANTERIOR ES "SI", INDICAR DESDE CUANDO:

ANTES DE INICIAR LA OPERACION ( )  
 DESPUES DE INICIAR LA OPERACION ( )

## 7.- COMO CONSIDERA EL INDICE DE EFICIENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO:

ANTES DE EMPLEAR EL MANUAL DE ORGANIZACION	%		DEPUES DE EMPLEAR EL MANUAL DE ORGANIZACION
	De	A	
( )	81	100	( )
( )	61	80	( )
( )	41	60	( )
( )	21	40	( )
( )	HASTA	20	( )

## 8.- CONSIDERE LOS SIGUIENTES ENUNCIADOS : ¿CUALES FORMAN PARTE DE LA ESTRUCTURA DE SU MANUAL DE ORGANIZACION?

P R E G U N T A S

NUMERO

- ( ) INTRODUCCION AL MANUAL.
- ( ) ORGANIGRAMAS.
- ( ) OBJETIVOS POR PUESTO.
- ( ) POLITICAS.
- ( ) DESCRIPCION DE PUESTOS.
- ( ) VALUACION POR PUESTOS.
- ( ) SUELDO Y/O SALARIO POR PUESTO.
- ( ) REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.
- ( ) PROCEDIMIENTOS.
- ( ) FORMAS, REPORTE E INFORMES UTILIZADOS Y/O ELABORADOS POR EL AREA QUE ABARCA EL MANUAL.
- ( ) INSTRUCTIVOS AUXILIARES (REGLAMENTO INT. DE TRABAJO, PREMIOS E INCENTIVOS, PERMISOS, SANCIONES, ETC.).
- ( ) OTRAS \_\_\_\_\_

9.- LA ELABORACION DE SU (S) MANUAL (ES) DE ORGANIZACION COMPRENDE (N) - HASTA EL SIGUIENTE NIVEL:

- ( ) DIRECCION GENERAL.
- ( ) DIVISION.
- ( ) GERENCIA.
- ( ) DEPARTAMENTO.
- ( ) SECCION.
- ( ) OTRO \_\_\_\_\_

10.- AL ELABORAR EL MANUAL DE ORGANIZACION; INTERVIENEN PRINCIPALMENTE:

	PARCIAL	TOTALMENTE
DEPARTAMENTO DE PERSONAL	( )	( )
DEPTO. DE ORGANIZACION Y PROCEDIMIENTOS.	( )	( )
COMITES FORMADOS EXPROFESO	( )	( )
ASESORES EXTERNOS	( )	( )
DIRECCION GENERAL	( )	( )
OTROS _____		

11.- ¿EL MANUAL DE ORGANIZACION ES MOSTRADO AL PERSONAL DE NUEVO INGRESO?

- ( ) SI
- ( ) NO
- ( ) OCASIONALMENTE

12.- EL TRABAJO SE ENSEÑA AL PERSONAL A TRAVES DE:

( ) EMPLEO DEL MANUAL DE ORGANIZACION	PROPORCION EN QUE SE EMPLEA
( ) OBSERVACION DIRECTA DEL TRABAJO	%
( ) CURSOS DE PREPARACION	%
( ) OTROS _____	%
	100 %

5.9.6 ORDENAR LA INFORMACION RECIBIDA.- La información básica fue registrada en los cuestionarios, éstos a su vez fueron ordenados por numeración progresiva. Para controlar los cuestionarios emitidos y contestados, se llevó un registro con número de cuestionario, razón social de la empresa investigada, fechas de pronóstico (programa) y realización de las entrevistas y nombre del responsable de contestar el cuestionario.

5.9.7 TABULAR RESULTADOS.- Ver inciso 5.10.1 "Obtención de Resultados" .

## 5.10 OBTENCION DE RESULTADOS.

5.10.1 ORDENAMIENTO DE RESULTADOS.- Para obtener los resultados, se elaboró un tabular en el cual se fueron registrando cada una de las respuestas a los cuestionarios. En forma vertical (ordenada) quedó la numeración de cuestionarios contestados y en forma horizontal (abscisa) quedaron las preguntas en forma progresiva. Los totales quedan registrados al final de cada columna.

5.10.2 INTERPRETACION.- La interpretación de resultados se hace partiendo de los planteamientos de las variables independientes, dependientes, de control y las combinaciones requeridas para comprobar o desaprobar la hipótesis sustentada.

### Variables independientes:

- a) El Manual de Organización existe en el 95% de la muestra .
- b) De los manuales que existen, hay:
  - 87% que contienen Objetivos,
  - 82% que contienen Procedimientos y
  - 79% que contienen Descripciones de Puestos.
- c) Del 100% de manuales que existen en la muestra, se emplean el 84%

### Variable dependiente:

- a) De los medios de que se disponen y ser--

plean para orientar a los trabajadores -  
al logro de los objetivos organiza-  
cionales, tenemos:

- El Manual de Organización el 28%
  - La Observación Directa el 38%
  - Cursos de Preparación el 26%
  - Otros medios : 8%
  - Preparación Personal 6%
  - Varios 2%
- b) Empresas que logran sus objetivos, 84%
- c) Empresas que no logran sus objetivos, 16%

**Variables de Control:**

- El Manual de Organización se emplea en los sectores de actividad de la siguiente manera:
  - . Público el 91%
  - . Privado el 94%
  - . Participación estatal 100%
- Por tipo de actividad:
  - . Industria el 100%
  - . Comercio el 83%
  - . Banca el 100%
  - . Servicios el 91%
- Por la forma en que se presenta el fenómeno que es el contenido del manual:
  - . Introducción 84%
  - . Organigramas 92%

• Objetivos	87%
• Políticas	79%
• Descripciones por Puestos	79%
• Valuaciones por Puesto	39%
• Sueldos	42%
• Requerimientos por Puesto	61%
• Procedimientos	82%
• Formas, Reportes e Informes e Instructivos para su elab- oración	74%
• Instructivos auxiliares	63%
• Calificación de Méritos	18%
• Otras partes	13%

**Combinaciones para aprobar o desaprobar la hipótesis:**

- a) El 84% de las empresas que tienen Manual de Organización, logran sus objetivos.
- b) Del 100% (95% de la muestra) de empresas que tienen Manual de Organización, el 58% lo muestra ocasionalmente. el 18% no lo muestra.
- c) El 100% de las empresas que no logran sus objetivos, caen dentro del 86% de las que no muestran el manual a sus trabajadores.
- d) El 33% de las empresas que tienen Manual de Organización, pero que no lo emplean para orientar a sus trabajadores, logran sus

objetivos), mientras que el empleo del manual se lleva en un 66%.



## 6.1 RESUMEN.

De la obtención de resultados, concluimos que la hipótesis sustentada, a saber: "El empleo del Manual de Organización es el medio más útil para orientar a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales"; no se comprueba del todo, es decir que, cierto es que es un medio muy útil para tal fin, pero no el más útil.

La conclusión anterior se basa en que el 33% de las empresas que tienen Manual de Organización no lo emplean para orientar a sus trabajadores y aún así, logran sus objetivos.

Otros datos que apoyan a dicha conclusión es que, como medios de orientación, la observación directa del trabajo se emplea (84%) más que el Manual (66%). La hipótesis confirmada queda enunciada de la siguiente manera: "El empleo del Manual de Organización es un medio muy útil para orientar a los trabajadores al logro de los objetivos organizacionales".

Concluimos además en que el grado de eficiencia en empresas nacionales es bajo y que el empleo del Manual de Organización permite incrementarlo.

## 6.2 RECOMENDACION:

Existe una gran necesidad, en el medio organizacional-mexicano, de incrementar los índices de productividad y de lograr efectivamente las metas para las cuales fueron creadas nuestras organizaciones. Ahora bien, esto se debe en

gran parte a la falta de conocimientos técnicos aplicables, por parte de los correspondientes administradores, y cuando aquéllos se tienen, por la marcada apatía en su investigación y adaptación a las necesidades particulares de cada organización.

El Licenciado en Administración de Empresas, es la persona que por su formación profesional y por la oportunidad de actuación que ésta le brinda en el medio organizacional, debe crear en el mismo un ambiente que fomente la participación de todos sus integrantes en el desarrollo y consecución de los objetivos.

En cuanto a la técnica específica que el presente trabajo nos trata, por los conocimientos que ésta requiere (organización, sistemas, administración de sueldos y salarios, archivos, etc.), el L.A.E., es el profesionalista idóneo para coordinar el proceso de desarrollo, mantenimiento y evaluación del Manual de Organización.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Administración Aplicada  
Guía Práctica para la Gerencia  
Dr., y C.P., Salvador Mercado H.
- 2.- Administración de Empresas  
H. B., Maynard.
- 3.- Administración de Personal  
Lic., Agustín Reyes Ponce.
- 4.- Administración de Recursos Humanos  
Dr., Fernando Arias Galicia.
- 5.- Administración de Sueldos y Salarios  
Lic., Agustín Reyes Ponce.
- 6.- Administración por Objetivos.  
Lic., Agustín Reyes Ponce.
- 7.- Algunos de los problemas que se originan  
por la falta e implantación de una orga-  
nización - Tesis  
Emilia Ortíz Pineda.
- 8.- Auditoría Administrativa  
L.A.E., Fernando Rosas Arena.

- 9.- Curso de Administración Moderna  
Harold Koontz y Cyril O'Donell.
- 10.- El Manual de Organización y los Conflictos  
Humanos en la Empresa - Tesis Colectiva.
- 11.- El Proceso Administrativo  
L.A.E., Fernando Roses Arena.
- 12.- Manual de Descripciones de Puestos Ejecutivos  
American Management Association.
- 13.- Manual de la Producción  
Alford y Bangs.
- 14.- Organizaciones: Estructura y Proceso  
Richard H. Hall.
- 15.- Sistemas y Procedimientos  
Victor Lázaro.
- 16.- Técnicas de Investigación  
Ario Garza Mercado.