

872702  
INSTITUTO CULTURAL DON VASCO, A.C.

Incorporada a la Universidad Nacional  
Autónoma de México

Escuela Superior de Administración y Contaduría



TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION  
EN LA EMPRESA MODERNA

## Seminario de Investigación

Que para obtener el Título de:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

PRESENTA:

**ALEJO RICO FIGUEROA**

URUAPAN, MICH.

1959



Universidad Nacional  
Autónoma de México



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis está 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.

# INDICE

Pag.

## INTRODUCCION

### CAPITULO I

#### ADMINISTRACION

|                                     |   |
|-------------------------------------|---|
| 1) Su Evolución- - - - -            | 1 |
| a) Necesidad de agruparse- - - - -  | 1 |
| b) Antecedentes Históricos- - - - - | 2 |
| 2) Su definición- - - - -           | 4 |
| a) Previsión - - - - -              | 5 |
| b) Planeación - - - - -             | 5 |
| c) Organización - - - - -           | 5 |
| d) Integración - - - - -            | 6 |
| e) Dirección - - - - -              | 6 |
| f) Control - - - - -                | 6 |
| 3) El administrador Actual- - - - - | 7 |
| 4) Su Principal Elemento - - - - -  | 8 |

### CAPITULO II

#### ORGANIZACION

|                             |    |
|-----------------------------|----|
| 1) Su concepto - - - - -    | 12 |
| 2) Su importancia - - - - - | 15 |
| 3) Su complejidad - - - - - | 18 |

|                            |    |
|----------------------------|----|
| 4) Su ámbito               | 19 |
| 5) Sus principios          | 20 |
| 6) Tipos de organización   | 28 |
| a) Lineal o militar        | 28 |
| b) Funcional               | 28 |
| c) Lineal y de plana mayor | 29 |
| d) Lineo-Funcional         | 30 |
| e) Comités                 | 30 |

### **CAPITULO III**

#### **EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION**

|  |    |
|--|----|
| 1) Los departamentos Staff                             | 33 |
| 2) Conveniencia e Inconveniencia de su Establecimiento | 34 |
| 3) Su importancia                                      | 35 |
| 4) Su objetivo   | 36 |
| 5) Sus políticas                                       | 36 |
| 6) Su Autoridad  | 38 |
| 7) Su Responsabilidad                                  | 39 |
| 8) Su Ubicación en la estructura de la Empresa         | 40 |
| 9) Su Area de Actividad                                | 41 |
| 10) Su Estructura, su tamaño y su personal             | 42 |
| 11) Sus Funciones Generales                            | 45 |

## CAPITULO IV

### METODOLOGIA E INSTRUMENTOS DE TRABAJO

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1) Investigación                      | 49 |
| a) Pasos Previos                      | 49 |
| b) Investigación                      | 50 |
| c) Recopilación de la Información     | 51 |
| 1) El Análisis de Puestos             | 51 |
| 2) Estudios de tiempos                | 57 |
| 2) Estudio y Análisis                 | 58 |
| a) Funciones                          | 58 |
| b) Sistemas                           | 59 |
| c) Operaciones                        | 60 |
| d) Estructura de la Unidad de trabajo | 61 |
| e) Comunicación Externa               | 62 |
| f) Personal                           | 62 |
| g) Equipo                             | 62 |
| h) Carta de organización              | 62 |
| i) Diagramas                          | 67 |
| 1) TIPOS                              | 68 |
| 1) De Proceso                         | 68 |
| 2) De Recorrido                       | 69 |
| 3) Tridimensional de recorrido        | 69 |

|   |           |
|---|-----------|
| 4) De Hilos -----   | 69        |
| 5) De operario en el Proceso -----                                    | 69        |
| 6) De Actividades Múltiples -----                                     | 69        |
| 7) Hombre - Máquina -----   | 70        |
| 8) Bimanual -----   | 70        |
| 9) De Economía de movimientos -----                                   | 70        |
| <b>2) En Elaboración</b>  |           |
| 1) Análisis de las operaciones Mecanizadas -----                      | 72        |
| 2) Estudio del Lugar de Trabajo -----                                 | 72        |
| k) Estándares del proyecto -----                                      | 74        |
| 1) Estudio y control de formas de papelería -----                     | 75        |
| <b>3) Presentación del Proyecto -----</b>                             | <b>80</b> |
| <b>4) Elaboración y Autorización del Manual de organización -----</b> | <b>81</b> |
| <b>5) Distribución del Manual -----</b>                               | <b>89</b> |
| <b>6) Implantación -----</b>  | <b>90</b> |
| <b>7) Supervisión -----</b>   | <b>92</b> |
| <b>CONCLUSIONES -----</b>   | <b>94</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA -----</b>   | <b>97</b> |

## INTRODUCCION

NUESTRA CIVILIZACION MODERNA HA IDO ADQUIRIENDO CADA VEZ MAS EL CARACTER DE UN EMPEÑO CORPORATIVO, EL DE ACTUAR CONJUNTAMENTE EN CADA UNA DE LAS ACTIVIDADES HUMANAS LO CUAL NOS LLEVA A UNA ORGANIZACION PLANEADA, A UNA ORGANIZACION CORPORATIVA.

EL PROBLEMA DE LAS ORGANIZACIONES EXISTE, DESDE EL MOMENTO EN QUE LAS PERSONAS FORMARON GRUPOS, PARA CONSEGUIR OBJETIVOS COMUNES QUE NO PODIAN ALCANZAR INDIVIDUALMENTE, CON PLENO PROCESO Y DESARROLLO, ADEMAS, UNA DE LAS CARACTERISTICAS FUNDAMENTALES DE LA VIDA ACTUAL, ES LA PRESENCIA DE LA ORGANIZACION EN TODOS LOS AMBITOS DE LA VIDA HUMANA.

Y SIENDO EL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION, UNO DE LOS MAS IMPORTANTES DENTRO DE LA EMPRESA, SE ESTABLECE LA NECESIDAD DE QUE SE CONOZCA LA VERDADERA LABOR Y LAS TECNICAS DE ORGANIZACION ADMINISTRATIVA MAS ADECUADA QUE UTILIZA ESTE DEPARTAMENTO.

SE PLANTEA, EN LA ACTUALIDAD LA MANERA DE RESOLVER LOS PROBLEMAS DE ORGANIZACION Y/O DE REORGANIZACION QUE TIENEN LAS EMPRESAS.

EN BASE A LO EXPUESTO, HAGO EL PROPOSITO QUE ESTA TESIS, SEA EL MOTIVO DE INTENTAR LA DEFINICION DE LO QUE PUEDE SER UN DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION, APLICANDO CIERTOS PRINCIPIOS BASICOS QUE SON DE UTILIDAD PARA EL FUNCIONAMIENTO EFECTIVO Y PRACTICO DE LAS ACTIVIDADES DE DICHO DEPARTAMENTO.

ASI MISMO, DEACUERDO CON MI EXPERIENCIA PROFESIONAL, LA DE MIS MAESTROS, LA DE MIS COMPAÑEROS Y LA ENSEÑANZA QUE HE RECIBIDO, Y CON LA FINALIDAD DE APORTAR IDEAS SOBRE LA ORGANIZACION ADMINISTRATIVA DE DICHOS DEPARTAMENTOS EN CADA EMPRESA, YA SE DENOMINE ESTE; DEPARTAMENTO DE PLANEACION, DEPARTAMENTO DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION, ETC., FUERE CUAL FUERE LA DENOMINACION QUE SE LE DIERE, ME SENTIRE SATISFECHO COMO CIUDADANO Y COMO PROFESIONISTA, SI ESTA PEQUEÑA COLABORACION LOGRA CUMPLIR SU OBJETIVO, EL DE CONTRIBUIR EN ALGO PARA AUMENTAR EL CONOCIMIENTO DE GENERACIONES FUTURAS Y CON ELLO UNA PATRIA MEJOR.

ALEJO RICO      FIGUEROA.

**EL DEPARTAMENTO  
DE  
ORGANIZACION  
EN LA  
EMPRESA MODERNA**



**CAPITULO PRIMERO**

**ADMINISTRACION**

## 1.- SU EVOLUCION

### A) NECESIDAD DE AGRUPARSE

El hombre al no ser autosuficiente, ha tenido necesidad de agruparse para poder sobrevivir.

Desde su aparición sobre la tierra, comprendió que, en razón a su debilidad frente a las fuerzas de la naturaleza, necesitaba reunir sus esfuerzos con los de sus semejantes para no desaparecer.

La primera sociedad que se formó fué la familia, pero sin duda alguna, rápidamente se convirtió en agrupación de tipo tribal, sucediendo que al dejar de ser nómadas crearon las aldeas, las ciudades y los estados.

Siempre, el hombre ha dependido de alguien en cuanto a su situación familiar en determinada época de su vida. Dentro del ámbito intelectual necesita de sus maestros así como también de su vida emotiva.

Esta dependencia no sólo se limita a su vida social, intelectual y emotiva sino también al campo económico, ya que necesita producir lo que va a consumir o ayudar a la producción de artículos para efectuar intercambio de ellos, en nuestra época por medio de la moneda. Asimismo tiene la necesidad de que otros individuos le proporcionen paz y tranquilidad y que otros le garanticen el goce de sus libertades.

Como vemos, todo ello gira alrededor de un punto, *el grupo social*, o sea, que no sólo el hombre tiene que depender de otros, sino que también de él dependen otros. Así tenemos, que cada día el hombre se especializa más y delega facultades agrupandolas de tal forma, que el rendimiento de las mismas va siendo superior.

## **B) ANTECEDENTES HISTORICOS**

La administración y su proceso mismo se dió en la época prehistórica, cuando grupos de hombres organizados salían a la caza de Mamuts, mostrando así el empleo de un esfuerzo común a la obtención de un objetivo predeterminado como era el de cazar dichos animales.

Max Weber nos señala en estudios realizados sobre sistemas usados en Egipto por el año 1300 A.C., que ya se utilizaban procedimientos administrativos definidos y sistemáticos . (1)

En China, por el año 1000 A.C. se formula la Constitución de Chow, estableciendo reglamentaciones, mencionando vocablos tales como administración, procedimientos, control, etc., mostrándonos la formalidad de las políticas establecidas.

Nos encontramos que también en China, Confucio redactó reglas de administración pública, mencionando las facultades y responsabilidades del gobierno de la época.

En Grecia, Sócrates, Platón, Aristóteles y Pericles hicieron mención de Reglamentos políticos y procedimientos de la Administración pública.

Roma organizó el primer estado con magisterio específico, tales como, ganadería, trabajo, educación, impuestos, etc.

Más adelante, en México, Netzahualcóyotl condujo a su pueblo, de manera organizada al lugar prometido.

También la Iglesia Católica ha contribuido a la administración, pues en 1955 se efectuó una "auditoria administrativa" en Roma, donde señalan que "se realizó el

análisis de la administración en beneficio de sus miembros", (2) en este análisis establecen desde políticas de beneficio colectivo hasta de ascensos a niveles ejecutivos.

Durante fines del siglo XIX y principios del XX Frederick W. Taylor inicia los estudios sobre tiempos y movimientos, llamándola "*Administración Científica*" siendo su preocupación constante el lograr la mayor eficiencia del trabajo humano y la mejor utilización posible del tiempo y de los materiales empleados.

En esa misma época realizó aportaciones el francés Henri Fayol considerando la administración principalmente desde los niveles superiores, de los Gerentes y Directores de Empresas.

Mientras que Taylor hacía énfasis en la descomposición de una labor compleja en sus elementos más simples, Fayol señalaba que, la actuación administrativa estaba formada por diferentes funciones, siendo éstas: Previsión, Organización, Mando, Coordinación y control.

Complementando el concepto de la administración surgió Elton Mayo, que analizó la actuación humana considerando factores psicológicos tales como: las actuaciones del individuo sus reacciones, su conducta social, sus estados de ánimo, etc.

De esta manera se definió el campo de la función administrativa moderna, sirviendo de base a muchos hombres para la realización de actividades de investigación, enseñanza y laborales. Dicho campo consiste en la organización técnica del trabajo, la sistematización de las funciones de la administración y la coordinación de las relaciones humanas.

---

(1) Max Weber.- *Essays In Sociology*, Oxford. Un Press. 1972

(2) American Institute of Management. The Roman Catholic Church, New York.- 1976.

## 2) SU DEFINICION

Como se mencionó anteriormente, Henri Fayol afirma que: "*Administración* es preever , organizar, dirigir, coordinar y controlar" (1).

George R. Terry dice que: "*Administración* es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno" (2).

Para Isaac Guzmán Valdivia, "*La administración* es la dirección eficaz de las actividades y la colaboración de otras personas para obtener determinados resultados" (3)

Agustín Reyes Ponce, define la *administración* como "El conjunto sistemático de reglas, para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (4)

En estas definiciones, se puede apreciar una finalidad común de la *administración*; un "*organismo social*" al cuál se le aplicarán ciertas técnicas tendientes a coordinar adecuadamente sus actividades, para así poder alcanzar sus objetivos.

Con base en la anterior consideración y en las definiciones señaladas se puede decir que "*La administración* es un conjunto de normas que sirven para preever, planear, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de un organismo social , con el objeto de lograr la máxima eficiencia en su funcionamiento.

Las etapas de la administración se pueden explicar en pocas palabras, de la siguiente manera:

A).- Previsión: que es la contestación a la siguiente pregunta: ¿Qué se puede hacer para lograr un objetivo determinado?

La *previsión* se lleva a cabo de la siguiente forma:

1).- Fijando el objetivo que se persigue;

2).- Llevando a cabo las investigaciones y estudios necesarios tendientes a determinar los cursos de acción;

3).- Determinando los cursos alternativos de acción, que facilitarán el logro del objetivo.

B).- Planeación: Que responde a la siguiente interrogante: ¿Qué se va a hacer para lograr el objetivo señalado?

1).- Determinando el curso de acción más adecuado para alcanzar el objetivo;

2).- Fijando las políticas a seguir;

3).- Señalando la secuencia cronológica de las operaciones;

4).- Determinando el tiempo requerido para llevar a cabo cada una de las etapas del curso de acción escogido.

C).- Organización: que responde a la pregunta: ¿Cómo se va a hacer lo planeado, para lograr el objetivo señalado?

La *organización* se lleva a cabo estructurando el trabajo, o sea, señalando como deben ser las **funciones**, las **jerarquías** y las **obligaciones**.

D).- Integración: que responde a la pregunta: ¿Con qué elementos se va a llevar a cabo lo establecido, para lograr el objetivo señalado?

La *integración* se lleva a cabo: haciéndose del elemento humano y material adecuados para poder llevar a cabo correctamente las actividades necesarias.

E).- Dirección: que consiste en lograr la realización efectiva de lo planeado.

La *dirección* se lleva a cabo: poniendo en práctica la autoridad, la cual se ejerce a base de decisiones y por medio del mando, vigilando que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas.

F).- Control, que responde a la interrogante: ¿Lo que está haciendo, se hace de acuerdo a lo establecido y dá los resultados esperados?

El *control* se lleva a cabo haciendo y operando sistemas que permitan medir los resultados y ver si se cumple con los objetivos preñados.

La administración no es un proceso que termine, sino un ciclo que se repite, pues es necesario en todo organismo social estar prevenido, planeando, organizando, integrando, dirigiendo y controlando constantemente uno o varios aspectos o actividades simultáneamente. Podrá estar dominado en un momento una etapa determinada, pero siempre se estarán dando las demás.

Son muy importantes en la empresa las funciones de ventas, producción, finanzas, etc., pero es más importante que todas la función administrativa, pues mediante ella se pueden establecer, hacer que se lleven a cabo, normas que permitan el logro de la máxima eficiencia en la estructuración y en la operación de cada una de las funciones

de la empresa en general. La administración va a lograr una armonía productiva interna en la función de ventas, en la de producción, en la de finanzas etc., y una armonía externa de todas estas funciones; para lograr primero, la máxima eficiencia de cada función , y segundo, la máxima eficiencia de toda la empresa.

-----

- (1) Henry Fayol, Administración industrial y general 1981
- (2) George R. Terry, Principios de Administración 1979
- (3) Isaac Guzmán Valdivia, Reflexiones sobre la Administración 1965
- (4) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas 1982

### **3.- EL ADMINISTRADOR ACTUAL**

En los últimos años se ha podido observar un sorprendente desarrollo en la industria, la banca y el comercio. Este rápido y vigoroso movimiento, (que se ve en la multiplicación de fábricas, comercios, instituciones financieras, y en general de todo tipo de centros de actividad que elaboran toda clase de artículos y prestan todo género de servicios) se ha hecho posible gracias a la energía, esfuerzo e inteligencia bien aprovechadas. Y ¿quien ha hecho posible lo anteriores? sin duda alguna, el administrador.

Para darnos cuenta del cambio que ha sufrido la Administración en los últimos años, bastará con describir la imagen que se tenía del administrador "Viejas páginas y estampas lo representaban a su modo y de acuerdo con las diferentes ideas en boga, pero principalmente, en el siglo pasado y en los primeros años del actual,



aprovechando tintes dramáticos y señalándolo con rasgos de ponzoña demagógica como un tipo generalmente satisfecho, adornado con gruesas joyas, vestido con elegancia y tumbado ociosamente sobre un saco de oro, o bien, actuando en un ambiente social de lujo, disipación y derroche, un tipo necesariamente antipático y sin entrañas a quien la riqueza habrá llegado absurdamente, de repente y cuya misión, encerrado en los estrechos muros de un egoísmo voraz, se dirigía a succionar como vampiro las energías vitales de sus trabajadores, a olvidar la existencia del Estado y a mirar con diferencia, con menosprecio, el panorama humano que lo rodeaba" (1)

Los diferentes cambios socio-económicos, consecuencia de los grandes adelantos de la ciencia en todos los aspectos, ha ocasionado una radical modificación en el aspecto administrativo. Como se ha mencionado, fueron Taylor en Norte América y Fayol en Europa, los que despertaron un gran interés por estudiar la mejor forma de lograr la coordinación de los esfuerzos de todos los hombres que participaron en la producción y lograr que el rendimiento humano aventajara con el auxilio de la máquina y no con la sustitución por la máquina.

El administrador actual es el encargado de aprovechar la energía, el esfuerzo y la inteligencia, encausándolo al cumplimiento de un objetivo lícito y posible, determinado mediante la aplicación de diversas técnicas.

(1) Euquerio Guerrero, Manual de Relaciones Industriales , 1965 pág. 11.

#### 4.- SU PRINCIPAL ELEMENTO

"El hombre no es ni un ángel, ni una bestia, su miseria es que cuando debería actuar el ángel, lo hace la bestia". (Pascal)

El hombre es por naturaleza un ser social, que disfruta y se logra plenamente en él, cuando sus relaciones con los demás son satisfactorias.

La administración persigue el cumplir determinados objetivos preestablecidos y como tales, las personas que forman un grupo de trabajo deben tener un objetivo común. De esta manera compartirán el mismo propósito y trabajarán juntos para alcanzarlo.

El objetivo debe ser, el formar equipos de trabajo que sean capaces y que sus relaciones interpersonales sean satisfactorias.

Una de las características básicas del grupo de trabajo, es que siempre tiene sus propios medios para alcanzar sus metas, siendo aquellos diferentes, o sea, que los miembros del grupo comparten opiniones más o menos semejantes, desarrollando de esta forma estándares de conducta aceptados por todo el grupo.

Para lograr el establecimiento de verdaderos grupos de trabajo dentro de la empresa, hay que planear la operación general para el grupo y no individualizando.

No se debe perder de vista que el hombre no es un instrumento más de trabajo, sino por el contrario, será más productivo en la medida en que esté planeado su puesto, y entre más intervención y expresión de sí mismo tengan sus labores.

Así tenemos que el factor principal de la Administración es el hombre, y se está conciente de lo difícil que resulta su integración a la empresa en virtud de que no puede existir el "*hombre estándar*", o sea, el elemento idóneo al puesto a desempeñar, sino que se debe formar lo que ocurre bajo una serie de limitaciones, parte de las que se han mencionado.

La empresa es ante todo, una comunidad humana y todos sus recursos materiales por importantes e imprescindibles que sean, solo son eficaces por la acción de quienes forman parte de dicha comunidad, los hombres.

Todo individuo en una empresa es importante para ella, de acuerdo con las funciones que realiza, con la jerarquía de su puesto y con su capacidad.

El administrador, para lograr la eficiencia adecuada, debe procurar que el personal esté bien seleccionado, el trabajo bien definido, la autoridad bien delineada, la responsabilidad basada, el individuo bien motivado y las relaciones humanas bien encausadas y para lograrlo debe aplicar las técnicas de la administración.

**CAPITULO SEGUNDO****ORGANIZACION**

## 1) SU CONCEPTO

La organización tiene su origen en la palabra organismo, la cual según el diccionario, significa "Una estructura formada de partes integradas de tal manera, que cada una se rige en relación al total". Por lo tanto, se compone de 2 elementos que son: *partes y relaciones*

Las partes pueden considerarse como unidades separadas de trabajo o puestos necesarios para realizar el trabajo completo.

Las relaciones entre estas partes resultan de la distribución del trabajo, pero estas relaciones adquieren mayor importancia cuando a determinadas personas se les asignan determinadas labores. La relación entre esas personas constituye la organización.

Diversos diccionarios hablan en forma parecida sobre la organización y de la siguiente manera:

" Es el acto o proceso de agrupar y arreglar diversas partes, mutuamente dependientes, para formar un todo".

" Es una unidad formada de componentes que dependen mutuamente entre sí, pero cada uno con función especial".

" Es la estructura ejecutiva de una empresa".

Ahora veamos como diversos autores han definido la organización:

Koontz y O'Donnel dice que:

" La organización se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad, con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos de quienes se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa. Así pues, consisten en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener cohesión, y el armazón en que se coordina el esfuerzo individual". (1)

El Instituto de organización comercial e industrial de la cámara de comercio del París, la define en estos términos.

"La organización es el conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos".  
Y agrega:

"Organizar es constituir las partes de un conjunto y asignar una función determinada a cada una de estas partes, con vistas todo ello a obtener un resultado determinado".

Por su parte, Paul Devinat, escribe:

"Organizar es estudiar y regular las relaciones entre el hombre que trabaja y la herramienta de que se sirve con los diversos escalones humanos de la producción, a fin de llevar ésta a la forma más perfecta, es decir, obtener un producto de la mejor calidad por el mínimo precio, con el mínimo esfuerzo y en el menor tiempo posible".

Además, Guzmán Valdivia afirma que: "Organizar, es coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito inmediato de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue". (3)

Para Terry: "*Organización* es el arreglo de las funciones, que se estiman necesarias para lograr el objetivo, y es una indicación de la autoridad y las responsabilidades asignadas a las personas que tienen a su cargo la ejecución de las funciones respectivas". (4)

Por último, se señala la definición de Reyes Ponce, quien afirma que: "*Organizar* es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". (5)

De las definiciones anteriores se puede hacer destacar aspectos muy importantes como los siguientes:

a) La *organización* es un medio y no un fin: es únicamente un aspecto de la administración, un instrumento al servicio de los objetivos.

b) Es un proceso: una labor continua, nunca se puede decir que esté acabada, jamás será definitiva.

c) Es obra humana, y como tal nunca será perfecta, pero siempre será perfectible.

d) Trae como resultado, una estructura, que debe considerarse como marco que encierra e integra las diversas funciones, de acuerdo al modelo determinado por los dirigentes y el que sugiere orden, arreglo lógico y relación armónica.

-----

(1) Harold Koointz y Cyril O'Donnel, Dirección de Empresas, 1961

(2) George de Leener, - Tratado de Organización de Empresas, - 1961

- (3) Isaac Guzmán Valdivia.- Reflexiones sobre la Administración.- 1965
- (4) George R. Terry.- Principios de Administración.- 1962
- (5) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas.- 1968

## 2) SU IMPORTANCIA

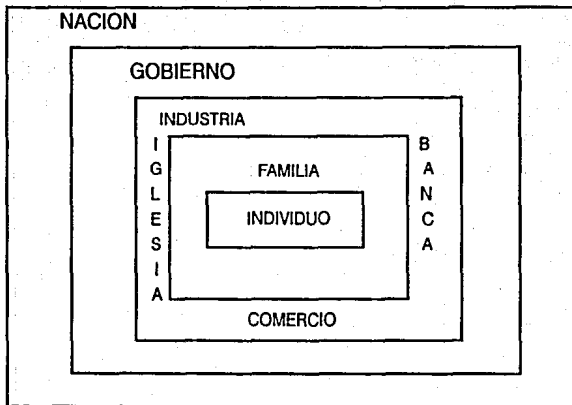
El hombre es un ser social por excelencia; no se le concibe viviendo aislado, sino invariablemente ha establecido relaciones con otros semejantes, así sea, en el grupo más reducido que forma la familia. Siempre que dos o más sujetos se reúnan con el propósito de realizar algún fin, es indudable que necesitan organizarse, ya que de otro modo la anarquía y el caos impedirán la consecución del fin perseguido.

Dice Aristóteles: "Todo Estado es, evidentemente, una asociación. y toda asociación no se forma sino en vista de algún bien, puesto que los hombres, cualesquiera que ellos sean, nunca hacen nada sino en vista de lo que les parece ser bueno. Es claro, por lo tanto que todas las asociaciones tienden a un bien de cierta especie, y que el más importante de todos los bienes debe ser el objeto de la más importante de las asociaciones, de aquella que encierra todas las demás, y a la cuál se llama precisamente Estado" (1)

"Se organiza la familia que pretende alcanzar determinado propósito; se organiza el conglomerado humano que forma la Nación; se organiza cualquier conjunto de hombres que persiguen fines educativos, artísticos o culturales; se organizan las sociedades de ayuda mutua y de beneficencia, se organiza la empresa que desea realizar el fenómeno de la producción, ligando los factores de la misma; se organizan los trabajadores para la defensa de sus intereses y para alcanzar su propio



mejoramiento; y, por último en aspectos negativos y contrarios a los fines sociales, hasta los últimos delincuentes llegan a organizarse en bandas y pandillas. En una palabra, cualquiera que sea el fin, elevado, intrascendente o delictuoso, cuando hay la intención de que varios hombres colaboren juntos en la obtención de esas finalidades, será necesario hablar de organización. (2)



**ESTADO.-** Según Aristóteles

Son muchos los beneficios que reporta la organización, por medio de ella, cada miembro de un organismo social sabrá que actividades tiene que llevar a cabo; pues sus labores estarán bien definidas, con el objeto de que pueda cumplirías con toda eficiencia y que se reduzcan al mínimo de las confusiones e incomprendiones respecto a lo que se tenga que hacer.

Las relaciones de trabajo de una empresa, quedan claramente fijadas por una organización adecuada, porque así cada quien sabe en donde encaja dentro de la estructura, conoce sus relaciones para con sus superiores de quienes tienen que recibir órdenes y también para con sus subordinados.

Como resultado de la organización, se logran las relaciones apropiadas y convenientes entre las actividades y las personas que las desempeñan. Los esfuerzos colectivos son superiores a la suma de los esfuerzos individuales de los miembros del grupo; se equilibran, se coordinan y permiten trabajar dentro de los límites establecidos. Esto logra la unidad la asociación es un resultado de la organización, puesto que tiene que haber cierto acuerdo para que los asociados logren un objetivo común.

Con la organización se delega la autoridad necesaria, para hacer que se lleve a cabo el trabajo, en proporción a la responsabilidad que a cada uno se exige, y de esta manera, se hace posible que toda persona pueda realizar sus respectivas actividades.

Además, la organización trae como consecuencia el mejor aprovechamiento del elemento humano y material disponible.

Lo anterior se debe, a que, al organizar, se identifican y equilibran debidamente el trabajo, las personas que lo hacen y los elementos materiales, relacionando todo para que el trabajo pueda desarrollarse con la mayor eficiencia, con el menor esfuerzo y al menor costo posible.

(1) Aristóteles,- La Política,- 1958

(2) Euquerio Guerrero,- Manual de Relaciones Industriales,- 1965

### 3) SU COMPLEJIDAD

La organización por su naturaleza es compleja, ya que al tomar en cuenta el comportamiento del individuo para su funcionamiento, este puede ser de carácter individual, de tipo reducido por relaciones de persona a persona y del tipo institucional.

Existen dos factores respecto de conflictos dentro de la organización proporcionados por March y Simón y son: "las diferencias en la manera de percibir la realidad y el grado de necesidad sentido, para que se tomen acuerdos conjuntos" (1)

Respecto a las diferencias en la percepción se sugiere el que las fuentes de información sean lo más uniforme posible, evitando de esta manera los conflictos por "malos entendidos".

En cuanto a la necesidad de tomar acuerdos conjuntamente, señalan March y Simón, que esta toma de acuerdos se vuelve más crítica bajo dos aspectos: "Cuando existe una dependencia común respecto a un recurso limitado, que todas tienen que compartir y cuando hay independencia en cuanto a establecer el orden y el tiempo de las actividades" (2)

Se concibe, que el bienestar individual va ligado a las operaciones de grupo y de organización, y se pone en manifiesto los motivos por desear ser incluido en dichos beneficios. De esta manera se comprende que la organización requiere de una serie de factores que unidos contribuyen a su funcionamiento y separados la hagan más compleja.

(1) y (2) J.G. March y H. Simón,- Organizations,- J.W. & Sons Inc.- 1958

#### 4) SU AMBITO

La organización no se encuentra limitada por ningún aspecto, ya sea de carácter geográfico, público o funcional. Como tal área de actividades es universal, o sea, que lo mismo se dá dentro de la actividad de una sola persona que en cualquier entidad de gran importancia compuesta por una serie de subsistemas.

Así tenemos, que la organización toma en cuenta absolutamente todas las actividades que la empresa realiza. Estas actividades son desarrolladas por individuos que ocupan puestos de diferente jerarquía y categoría, realizando trabajos de naturaleza distinta unos de otros. La organización comprende toda ésta serie de funciones, que llevan a cabo desde el Gerente General hasta el empleado de menor categoría.

Asímismo toma en cuenta las labores realizadas por los grupos de obreros, operaciones técnicas, que las realizadas por los empleados, operaciones administrativas.

Existe una definición que nos parece acertada respecto al ámbito de la organización y dice así: "*Organización* es el patrón de formas en que grandes cantidades de personas, demasadas para tener un contacto estrecho cara a cara una con otra, y dedicadas a un complejo de labores, relacionándose unas con otras para establecer y llevar a cabo sistemáticamente unos fines en las que todos han convenido". (1)

La organización por naturaleza tiene gran variedad de objetivos y funciona en ambientes diferentes, pero no existen límites de ninguna naturaleza para cercar su área de actividades. Por contra, se hace patente la universalidad de su aplicación.

(1) J.G. Pfiffner y F.P. Sherwood-Organización Administrativa.-

## 5) SUS PRINCIPIOS

*"Un principio, es una regla o verdad general que se considera aplicable en cualquier parte, siempre que las condiciones sean semejantes" (1)*

Los principios de organización, son una serie de criterios básicos que sirven para orientar a las personas en la resolución de sus problemas de organización.

*Taylor, tan conocido por su famosa obra "Los principios de la administración científica", intentó presentar unos principios aplicables a la dirección. A lo que daba verdadera importancia era a conseguir de los seres humanos y de las máquinas, una mayor eficiencia por medio del estudio de tiempos y movimientos.*

En su obra, Taylor: pone de manifiesto, por medio de sencillos ejemplos, la gran pérdida que sufre el país a causa de la ineficiencia en el trabajo; trata de convencer a sus lectores de que el remedio contra la ineficiencia radica en una dirección sistemática; intenta demostrar que la mejor dirección consiste en una verdadera ciencia, que descansa sobre los cimientos de unas leyes, principios y normas claramente definidos; señala que los principios fundamentales de la dirección científica son aplicables a toda clase de actividades humanas, desde los actos individuales más sencillos hasta el trabajo de las grandes sociedades.

*Fayol, Célebre por su libro "Administración Industrial y General", observó cómo es la capacidad técnica la más importante para el trabajador, en tanto que la capacidad administrativa va incrementándose al subir por la escala jerárquica, hasta llegar a ser la más importante en los cargos superiores de la empresa. Basándose en esa conclusión, afirmó que era apremiante la elaboración de Principios de Dirección, así*

como su enseñanza. A la vez que advertía la flexibilidad y falta de rigidez en los principios de dirección, presenta una lista de 14 principios que son:

- 1.- De la división del trabajo.
- 2.- De la autoridad y responsabilidad.
- 3.- De disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés individual al general.
- 7.- Remuneración del personal.
- 8.- Centralización.
- 9.- Cadena escalar.
- 10.- Orden.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad en la permanencia del personal.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Espíritu de cuerpo.

#### **Principios Generales de Organización.**

*Del objetivo:* En la administración lo primero es fijar los objetivos sin ellos, o no teniéndolos claramente definidos, la tarea de administrar se hace difícil. Para hacer que los esfuerzos sean ordenados y eficaces, se requiere de un objetivo. Para

aprovechar inteligentemente el trabajo mental y físico es necesario que vaya dirigido a un fin o una meta.

*De las políticas:* El empleo de políticas es vital en el trabajo de organizar las actividades. Para lograr la mayor parte de los objetivos predeterminados, es indispensable tener una norma que sirva para orientar la acción.

*De la especialización:* "Cuando más se divide el trabajo, dedicado a cada empleado una actividad más limitada y concreta, se obtiene mayor eficiencia, precisión y destreza" (2). Siempre que sea posible, el trabajo de cada persona deberá limitarse a una sola función; y puesto que esto no siempre es posible, generalmente se opina que las funciones relacionadas entre sí, deberán agruparse bajo un jefe común.

*De la unidad de dirección:* Debe haber una autoridad y un plan para cada grupo de actividades que tengan un objetivo común. Este principio está proyectado para asegurar la coordinación.

*De la unidad de mando:* Cada persona debiera recibir órdenes únicamente de un jefe y debe ser responsable solo ante él. Este principio establece la necesidad, de que cada subordinado no reciba órdenes sobre una misma materia de 2 personas distintas. Esto es esencial para el orden y la eficiencia que exige la organización.

*De la autoridad y responsabilidad:* "La autoridad y responsabilidad deben ser correlativas; es decir, si a una persona se le hace responsable de ciertos resultados, se le debería dar la suficiente autoridad para que los logre" (3). La autoridad sin responsabilidad trastorna gravemente la organización, de igual manera, que la responsabilidad o otorgada sin la autoridad necesaria.

*De la definición de las obligaciones:* El definir las obligaciones de los individuos o unidades de trabajo, permite que el organizador decida exactamente que es lo que debe realizar y da a los trabajadores una idea clara y concisa de lo que se espera en



ellos; pues se señala quien debe ejecutar el trabajo. La asignación de trabajo, viene después de que las actividades han sido identificadas y agrupadas.

*Del equilibrio de la Dirección y control:* "A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando" (4).

Al delegarse la autoridad, no debe seguirse ejerciendo por el delegante, salvo casos extraordinarios, en tanto que la responsabilidad se sigue teniendo. Por lo tanto, hay que establecer los controles adecuados para comprobar si se cumplen o no los objetivos.

Del tramo de control: Ningún supervisor deberá tener más de un determinado número de subordinados, pues a medida que aumentan éstos aumenta la dificultad para supervisarlos, por el incremento en las relaciones.

El siguiente ejemplo nos ilustra claramente, el número de relaciones que hay que supervisar cuando se tiene a 3, 4, y 5 subordinados.

-----

Con 1 supervisor, "A" y 3 subordinados

"B", "C" y "D"

Tenemos que hay las siguientes relaciones :

A.- Supervisor

1) De A con B

B.- Subordinado

2) " A " C

C.- Subordinado

3) " A " D

D.- Subordinado

4) De B con C

5) " B " D

6) " C " D

---

Con 1 supervisor "A" y 4 subordinados

"B", "C", "D" y "E"

Tenemos que hay las siguientes relaciones:

---

A.- Supervisor

1) De A con B

B.- Subordinado

2) " A " C

C.- Subordinado

3) " A " D

D.- Subordinado

4) " A " E

E.- Subordinado

5) " B " C

6) " B " D

7) " B " E

8) " C " D

9) " C " E

10) " D " E

---

-----

Con un supervisor, "A" y 5 subordinados,

"B", "C", "D", "E" Y "F"

Tenemos que hay la siguientes relaciones

-----

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| A.- Supervisor  | 1) De A con B |
| B.- Subordinado | 2) " A " C    |
| C.- Subordinado | 3) " A " D    |
| D.- Subordinado | 4) " A " E    |
| E.- Subordinado | 5) " A " F    |
| F.- Subordinado | 6) " B " C    |
|                 | 7) " B " D    |
|                 | 8) " B " E    |
|                 | 9) " B " F    |
|                 | 10) " C " D   |
|                 | 11) " C " E   |
|                 | 12) " C " F   |
|                 | 13) " D " E   |
|                 | 14) " D " F   |
|                 | 15) " E " F   |

-----

Como se ve, el aumento de subordinados es en forma aritmética, y el aumento de las relaciones a supervisar, aumenta en forma geométrica.

*De la selección:* La organización eficiente exige mantener al hombre adecuado en el puesto adecuado.

Este principio, exige que cada posición de trabajo esté ocupada por los individuos mejor preparados para el mismo, y no por cualquier persona.

Debe procurarse seleccionar a los hombres que ingresen a la institución, de modo que tengan todas las aptitudes necesarias y satisfagan los requerimientos de los puestos que van a desempeñar; o sea, no deben ser ni más ni menos capaces.

*De la comunicación:* Las comunicaciones entre los diversos puestos y unidades de trabajo deben establecerse formalmente, ser clara, precisas y conocidas por los trabajadores.

Las comunicaciones entre quienes desempeñan los puestos de una estructura orgánica, son muy importantes para el funcionamiento de la misma pues sin ella, ninguna función administrativa podría llevarse a cabo.

Es importantísimo, en consecuencia, que estos diferentes y múltiples contactos de jefe a subordinado, de subordinado a jefe, o entre personas del mismo nivel se realice técnicamente para obtener la máxima eficiencia.

A continuación se señalan los principios mencionados por Maurice B.T. Davies, en su artículo "*Organization as a basis for control*" publicado en la revista "*The internal auditor*" de diciembre de 1963, donde afirma que la organización es controlada por la siguiente serie de principios, que necesitarán ser considerados siempre que se hable de ella.

1.- Todas las funciones y actividades de una empresa deben quedar incorporadas dentro de la estructura de la organización.

2.- La organización debe ser dinámica.

3.- El plan de organización debe ser publicado y dado a conocer.

4.- Definir las líneas de autoridad que permita la organización.

a) Definición de las responsabilidades de cada uno de sus miembros.

b) Alineamiento de esas responsabilidades junto con las actividades a realizar.

c) Especificación de las líneas de responsabilidad y autoridad para cada puesto de la organización.

5.- Las líneas de comunicación deben ser distinguidas de las líneas de responsabilidad y autoridad.

6.- La responsabilidad debe ser absoluta.

7.- Debe evitarse el grupo para tomar decisiones.

8.- La responsabilidad ejecutiva debe ser individual.

9.- La responsabilidad debe ser precisa.

10.- Debe evitarse la sobre-posición de responsabilidad.

11.- Cada persona debe ser responsable ante una sola persona únicamente.

12.- Nadie debe ser responsable de evaluar el trabajo de un supervisor.

13.- La autoridad debe compartirse con la responsabilidad.

14.- La autoridad debe ser delegada hacia los niveles inferiores en forma sistemática.

15.- Una vez delegada la autoridad no debe ser usurpada.

16.- La responsabilidad para ejecutar debe ser controlada.

17.- El área de control debe ser accesible.

18.- Los niveles de la Gerencia deben tener un límite.

19.- Las cargas de trabajo deben ser distribuidas de acuerdo con la capacidad normal de trabajo.

20.- La autoridad lineal y de staff deben distinguirse claramente.

21.- Los asistentes de los ejecutivos no deben asumir autoridad.

22.- La gente debe condicionarse a sus puestos.

23.- La organización debe prever los cambios.

24.- La organización debe ser simple y económica.

Aplicando los principios expuestos en este trabajo, los cuales deben ser aplicados a cada situación concreta y a cada empresa en particular, es posible obtener un orden básico y estable por medio del cual los hombres pueden trabajar con un máximo de eficiencia.

---

- (1) R.L. Peterson.- Organización de Oficinas.- 1956
- (2) (4) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas 1982
- (3) Ernest Dale.- Organización.- 1968

## 6) TIPOS DE ORGANIZACION

A través del desarrollo de la administración han surgido diferentes tipos de organizaciones y éstos son:

- A) Lineal o Militar
- B) Funcional
- C) Lineal y de Plana Mayor
- D) Líneo-Funcional
- E) Comités

A) *Lineal o Militar*.- Este es por decirlo así, el tipo de organización rudimentario, o sea, que la autoridad y la responsabilidad marchan paralelamente transmitiéndose íntegramente por una sola línea para cada persona tal y como en el ejército, ya que es de autoridad determinante y rápida acción, opera con base a los hombres y no en los principios tales como la cooperación. Además es inadecuada cuando se aplica en funciones técnicas ya que no permite la especialización del individuo debido a la gama de labores que debe atender, carece de la flexibilidad necesaria en los casos de crecimiento de la empresa y como consecuencia de que su operación, al fallar el elemento humano trae como consecuencia serios problemas.

B) *Funcional*.- Taylor no señala que un mayordomo debía tener conocimiento en 8 campos:

- 1) Tomar tiempos y determinar costos.
- 2) Hacer tarjetas de instrucción.
- 3) Establecer itinerarios de trabajo.
- 4) Vigilar la disciplina del taller.
- 5) Cuidar del abastecimiento de materiales, instrumentos, etc. con toda oportunidad.
- 6) Dar adiestramiento.
- 7) Llevar control de la calidad.
- 8) Cuidar del mantenimiento y reparación (1)

Así mismo, Taylor proponía que estas ocho funciones dieran origen a ocho especialistas los cuales reportarían al mayordomo.

Esto trae consigo mayor capacidad en los jefes por la especialización y como consecuencia mayor eficiencia. Simplifica la labor de Dirección al descomponerla en elementos simples, así mismo reúne actividades afines en un sólo grupo y bajo un solo control.

Por contra, trae el problema de definir claramente la autoridad y responsabilidad de los jefes, existe con frecuencia la duplicidad de mando.

*C) Lineal y de Plana Mayor.*- Este sistema aprovecha del lineal la autoridad y responsabilidad íntegramente a través de un solo jefe para cada función, asimismo recibe asesoría y servicio de técnicos especializados para cada función.

Los ejecutivos de la línea tienen autoridad para llevar a cabo las actividades pero sus esfuerzos se califican por ejecutivos de asesoramiento que tienen autoridad para llevar a cabo su trabajo particular.

Tiene como ventajas el lograr buena disciplina, las decisiones pueden obtenerse después de una deliberación deseable y la especialización puede usarse hasta llegar a la práctica, existe flexibilidad en la estructura orgánica de la empresa la cual permite el expandirse o contraerse, se proporcionan más oportunidades para satisfacer deseos, capacidades e intereses del personal con el trabajo.

Este sistema conocido también con la denominación del "staff" trae consigo ciertas desventajas como el de confundir los cambios a autoridad lineal y staff, que en determinado momento por carecer de autoridad la plana mayor, da por resultado que no sean atendidas sus recomendaciones o mal interpretadas y aplicadas por los jefes de línea, pudiendo ocasionar que resulte ineficaz el servicio o la asesoría.

*D) Líneo Funcional.*- Este sistema es el resultado de la combinación del lineal y del funcional, aprovechando como el anterior las ventajas de ambos sistemas, y como consecuencia permite una mayor flexibilidad para amoldarse a la expansión, contracción y cambios que sufra la empresa.

Este tipo de organización permite desempeñar la labor ejecutiva especializada, como asesoría y en el orden lineal, brindando seguridad a la eficiencia del trabajo y da oportunidad a que los funcionarios realicen actividades ejecutivas, afinando su criterio con base al asesoramiento técnico.

*E) Comités.*- El empleo de los comités es una de las técnicas que con más amplitud y progresiva extensión se usa hoy en día. Pueden existir en cualquier nivel de la empresa y de duración corta o larga.

El comité permite a los miembros de la organización tomar parte activa dentro de la misma, obteniéndose mayor cooperación de las personas de diferentes niveles, que perciben de esta forma las necesidades de la empresa.

Existen tres tipos de comités principalmente y son:

*A) Comités consultivos*, cuya misión es el de discutir asuntos con el fin de proporcionar diferentes puntos de vista, para que otras personas decidan no teniendo este comité dicha facultad.

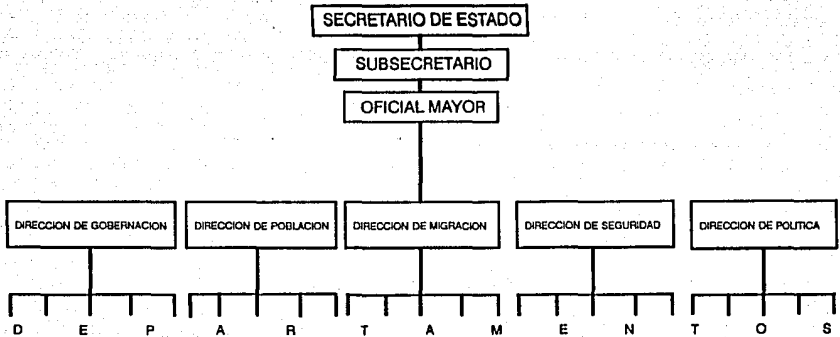
*B) Comités decisivos*, cuya finalidad es el limitar la autoridad de algún ejecutivo, ya que, exigen para determinado asunto sea la mayoría de votos la que apruebe la resolución.

*C) Comités ejecutivos*, este comité funciona como tal, o sea, es responsable de la función de realizar, y responsabiliza a cada persona que lo forma por la acción directa que desarrolla.

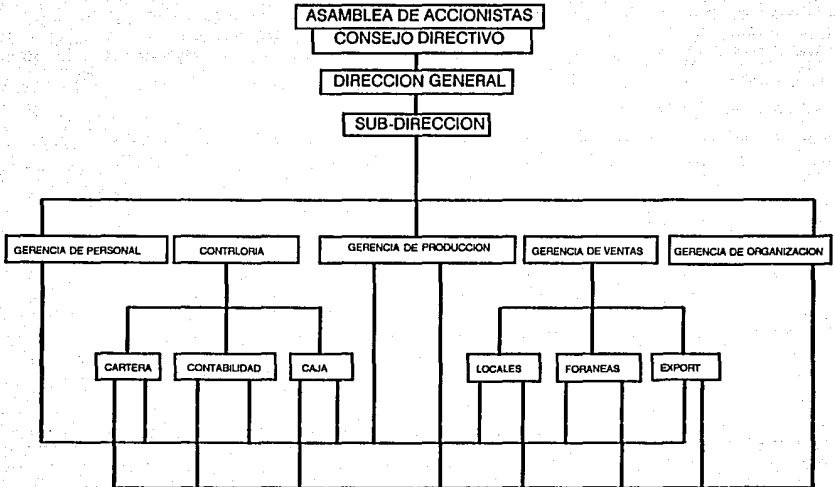


Así tenemos que, el empleo de comités en la empresa moderna, es fuente de consejo colectivo, ideas y opiniones de los miles que los forman y ofrece un medio excelente para la capacitación y desarrollo del personal.

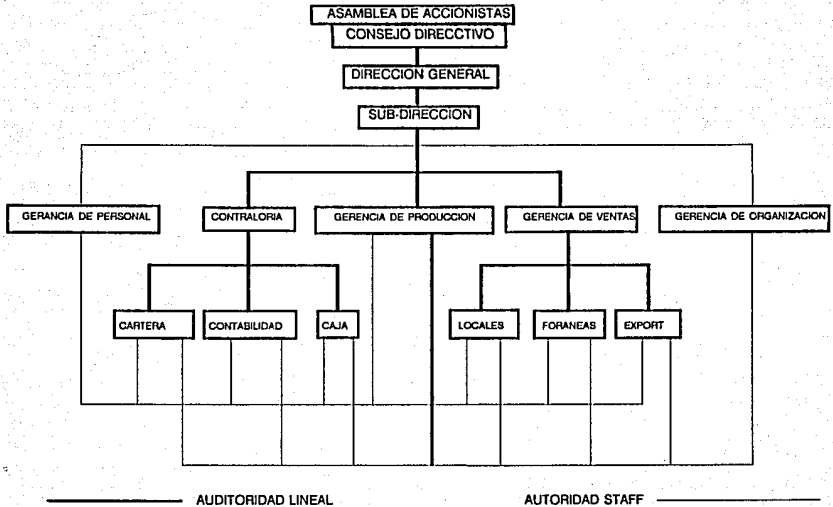
## ORGANIZACION LINEAL O MILITAR



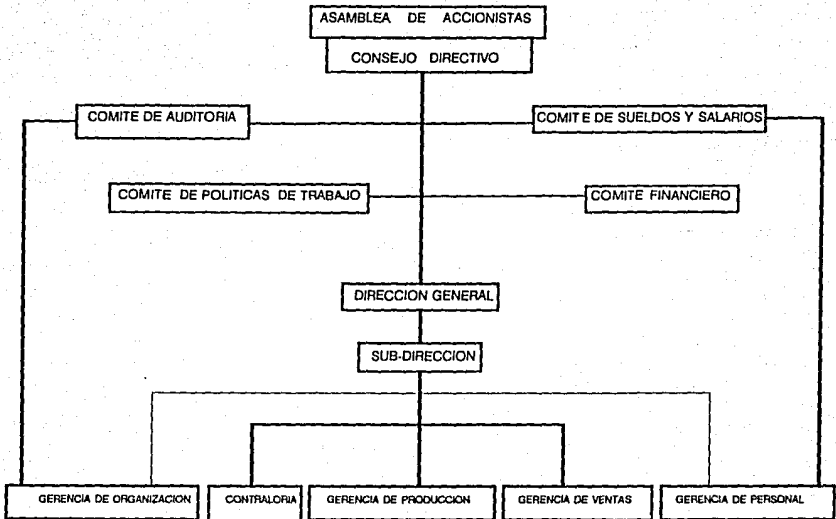
## ORGANIZACION FUNCIONAL



## ORGANIZACION LINEAL Y STAFF



# COMITES



**CAPITULO TERCERO**

**EL DEPARTAMENTO  
DE  
ORGANIZACION**

## 1) LOS DEPARTAMENTOS STAFF

Uno de los principales problemas de organización dentro de la empresa moderna, es el de la adecuada distribución y agrupamiento de las actividades que deben realizarse en la propia empresa.

Dentro de estas actividades se encuentran las de consulta y asesoría técnica, las que generalmente se localizan en departamentos llamados "STAFF" pueden conseguir el apoyo y auxilio especial, sin el que difícilmente se llevarían a cabo. Como ejemplo tenemos el Departamento de Control de Calidad, que brinda asesoría al de producción o al de compras, etc.

Como consecuencia del agrupamiento de funciones, tenemos el origen de la Centralización o Descentralización de las actividades, o sea, que dichas funciones del "staff" se asignan a varias secciones auxiliares; o bien, se centralicen de departamentos y específicos.

Existen dos razones fundamentales que determinan el centralizar o descentralizar diversas actividades de la empresa y son:

a) *Por economía.* Cuando una empresa tiene un alto volumen de actividades y ellas se encuentran dispersadas dentro de la organización, ocurriendo muchas veces, que se hacen y se hacen mal, es corriente el centralizarias en una o diversas unidades de trabajo, logrando de esta manera el que la especialización del grupo y su jefe aporten la eficiencia deseada. Esto se justifica, ya que tal grupo de trabajo tendrá su total dedicación a las labores encomendadas; además que su costo de operación será menor al que se tendría realizando cada unidad de trabajo el tipo de actividad a centralizar.

b) *Por aplicación de criterios uniformes.* Es este caso, cuando la empresa prefiere el que determinadas políticas, por la importancia que representan, deben ser centralizadas, siendo siempre interpretadas de manera uniforme.

Asímismo, es una forma de asegurar la vigencia de dichas políticas, ya que su interpretación, difusión y control general de su cumplimiento, estarán encomendadas a una sola unidad de trabajo, evitando los riesgos consiguientes.

En el caso que nos preocupa, existen políticas de organización, de sistema, métodos y procedimientos que acarrearían problemas a la empresa, si fueran mal interpretadas o de diferente interpretación por cada unidad de trabajo. De esta forma,

es conveniente el centralizar dichas políticas en el departamento especializado, para que no solo las políticas a establecer sean las más adecuada, ya que serán trascendentales para la empresa, sino que se lleven a cabo de acuerdo con lo planeado.

## 2) CONVENIENCIA E INCONVENIENCIA DE SU ESTABLECIMIENTO.

En la actualidad existe la alternativa de optar por establecer dentro de la estructura de la empresa, un departamento de organización, o conseguir los servicios de organización o reorganización a través de consultores externos.

Respecto a los consultores externos existen las siguientes ventajas:

a) Debido a su entrenamiento y experiencia pueden resolver fácilmente problemas, que serían difícilmente resueltos por especialistas de la empresa.

b) Dada su condición humana, el especialista interno se verá afectado en sus juicios hará determinar lo razonable, ya que, probablemente se verán favorecidos o afectados sus intereses personales.

c) Poseen la debida especialización para la resolución de problemas que afecten.

d) Pueden ser imparciales y objetivos.

e) Los cambios que realicen, los harán sin temores o condiciones.

f) Sus proposiciones o ideas, serán mejores dada la experiencia que poseen.

g) Sus ideas serán recientes y diferentes a las acostumbradas.

h) Una atención persistente al problema encomendado.

En fin, se podrían seguir enumerando ventajas de la consultoría externa. Sin embargo, también existen desventajas tales como las siguientes:

a) Se verán obligados a emplear mayor esfuerzo de persuasión, ya que se encontrarán con resistencias al ser extraños en la empresa.

b) Carecen de antecedentes que afectan al problema de resolver.

c) Existen varias compañías dedicadas a la organización de empresas, y entre ellas habrá que decidir pudiendo ser la empresa consultada la de mayor ética en el mercado, pero se correrá el riesgo de que no lo fuere.



d) Se podrá correr el peligro de que en determinado momento, al trabajar con información confidencial los consultores, hagan mal uso de ella.

Al igual que ventajas se podrían seguir enumerando otras desventajas y peligros que podrá confrontar cualquier empresa al trabajar con consultores externos.

Como se expuso anteriormente, se deberá escoger entre los dos medios; el de consulta externa, o el de crear un departamento de organización, lo que dependerá de factores, tales como el de la capacidad económica de la empresa, su volumen de operaciones, su naturaleza, su expansión en el futuro, etc.

Para tomar la decisión más conveniente, cabe el hacerse la siguiente pregunta, ¿Quién debe ser responsable de los asuntos de organización?

La respuesta a ésta pregunta se presenta en el cuadro de resultados obtenidos al efectuar una encuesta entre cientos de las compañías más grandes de los Estados Unidos de Norteamérica.

Asignación de la responsabilidad sobre los asuntos de organización (1).

### **3) SU IMPORTANCIA**

La complejidad cada día mayor de los problemas del mundo empresarial, no puede dejar duda en cuanto a la necesidad de la existencia de una entidad, que se dedique y especialice en organización, enfocando todos los problemas que aquejan a los dirigentes de la empresa.

No hay prácticamente ningún dirigente que no éste consiente de la existencia en su propia empresa, de dificultades oriundas de la falta de organización, que incluso en el caso de tener personalmente la preparación necesaria para resolverlas, no lo consiguen. Mientras tanto, los problemas perduran y perjudican los resultados del negocio.

¿Cuáles son las razones principales para establecer un departamento de organización?

a) Los jefes de los diversos departamentos, no tienen la preparación técnica específica que requiere la eficiencia del servicio que ellos deberán realizar.

## TIPO DE EMPRESA

|   | COMERCIAL | INDUSTRIAL | BANCOS | SEGUROS | TRANSPORTE | SERVICIO | TOTAL<br>EMPRESAS |
|---|-----------|------------|--------|---------|------------|----------|-------------------|
| Un departamento separado  | 4         | 44         | 5      | -       | 3          | 5        | 61                |
| Un departamento ya existente.                                       | 6         | 62         | 6      | 10      | 3          | 11       | 98                |
| Un grupo o individuo específico.                                    | 4         | 57         | 15     | 7       | 4          | 3        | 90                |
| SUB TOTAL   | 14        | 163        | 26     | 17      | 10         | 19       | 249               |
| Reservadas para alta gerencia.                                      | 12        | 105        | 11     | 21      | 12         | 21       | 182               |
| Compartidas entre la alta gerencia y las gerencias departamentales. | 15        | 101        | 7      | 8       | 9          | 13       | 153               |
| Delegadas a las gerencias departamentales.                          | 1         | 39         | -      | 2       | 7          | 6        | 55                |

En el cuadro anterior, se muestra claramente la tendencia que se ha estado observando respecto a la asignación de esta función, a un departamento, grupo o individuo en especial.

(1) Store Review - U. S. A.

b) Los jefes de la línea, aún suponiendo que puedan tener dichos conocimientos, no tienen tiempo para realizar esas funciones por sí mismos.

c) Difícilmente pueden los jefes contar con la colaboración de sus empleados, incluso los de más alto nivel, porque son los primeros interesados en ocultar sus propios errores y en acomodarse a la rutina, esto, suponiendo que no existe falta de voluntad o mala fé. Cabe prácticamente aquí el espíritu de los siguientes refranes.

"Nadie es profeta en su propia tierra"

"El bosque no deja ver los árboles"

Muchas veces los dirigentes, habrán sentido la necesidad de hacer algo para resolver sus problemas. Se habrán preguntado: ¿cómo proceder?

La solución a estos problemas se logra mediante el establecimiento del departamento de organización, el cual es el encargado de auxiliar al dirigente, en establecer y coordinar las actividades de todos los individuos que integran una empresa, con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los elementos materiales, técnicos y humanos en la realización de los fines que la empresa persigue.

#### 4) SU OBJETIVO

El objetivo del departamento de organización, es establecer la estructura orgánica y los sistemas administrativos más adecuados a los fines de la empresa, en cada unidad de trabajo de la misma; para que constituyendo la base de su correcto funcionamiento, se obtenga la máxima eficiencia en las operaciones, con el mínimo de esfuerzo y al menor costo posible.

#### 5) SUS POLITICAS

Para que el departamento de organización pueda llevar a cabo el objetivo señalado, es necesario se apliquen ciertas políticas que le sirvan de guía para orientar su acción. Esas políticas pueden ser:

1) Prestar asesoría técnica sobre su materia, a todas las unidades de trabajo de la empresa que la soliciten.

2) Asesorar, con base en la estructura orgánica determinada por él, los sistemas administrativos.

3) presentar proyectos a la dirección general, correspondientes a todos aquellos cambios propuestos en la estructura orgánica de la empresa.

4) Los proyectos presentados deberían perseguir las siguientes finalidades:

a) Determinar la estructura orgánica más adecuada;

b) Coordinar las actividades humanas y las de los elementos materiales y técnicos;

c) Elevar los índices de productividad,

d) Reducir los costos de operación,

e) Lograr una implantación adecuada de los sistemas y procedimientos;

f) Establecer eficientes controles internos;

g) Establecer y llevar a cabo programas de supervisión.

5) Cada vez que el departamento de organización efectúe un estudio integrado por instructivos de procedimientos y sistemas en una unidad de trabajo, deberá establecer un manual de organización y sistemas de dicha unidad.

6) Mantener actualizados los manuales de los diversos departamentos.

7) Escuchar y estudiar todas las proposiciones que, en cuanto a la modificación de la estructura orgánica, haga el personal de otros departamentos.

8) Programar de acuerdo con la Dirección General, las unidades de trabajo que se estudiarán en particular.

9) Efectuar todos aquellos trabajos especiales que surjan, y que le encomiende la Dirección General.

10) Emitir siempre juicios independientes y parciales, fundamentados en bases técnicas.

11) Debe quedar al criterio del Departamento de Organización, la frecuencia de observación en todos los programas de supervisión implantados.

12) Adiestrar al personal en los nuevos sistemas.

13) Todo Informe sobre la supervisión efectuada al sistema Implantado por el departamento de Organización, en cualquier unidad de trabajo, deberá presentar una visión general y completa del resultado práctico de este sistema.

14) Debe quedar bajo el control absoluto del Departamento de Organización, el diseño y autorización de todas las formas de papelería impresa que operen en la organización.

15) Deberá tener fácil acceso a toda información que necesite.

16) Tendrá la libertad de determinar sus métodos de trabajo, distribuidos en actividades y responsabilidades más convenientes para su desarrollo interno.

## 6) SU AUTORIDAD

El departamento de Organización tiene autoridad "Staff", es decir, de asesoría técnica, por lo cual su labor consiste en proporcionar dicha asesoría a todas las unidades de trabajo de la empresa, conforme a las técnicas de organización que se mencionarán en el siguiente capítulo.

El departamento de Organización es un departamento de autoridad "Staff" sobre toda la empresa, pues realiza tareas a nombre de todos los jefes de línea y lleva a cabo ciertas funciones en representación de ellos.

Es muy importante hacer resaltar que el departamento de organización no obra con autoridad propia, sino delega, que lo hace a nombre y en representación de los jefes de línea.

## **7) SU RESPONSABILIDAD**

Son responsabilidades del departamento de organización, básicamente las siguientes:

- a) Investigar permanentemente que mejoras o innovaciones pueden hacerse.
- b) Planear esas nuevas mejoras para su empresa en concreto;
- c) Sugerir los planes concretos y detallados a la Dirección, hasta obtener su plena aceptación.
- d) Obtener la aceptación y colaboración de los jefes de línea, a base de convencimiento .
- e) Instruir al personal para la implantación de los nuevos sistemas, y ayudar a establecerlos:
- f) Resolver las dudas o problemas que se puedan presentar en su operación, sobre todo al principio:
- g) Revisar permanentemente los resultados, para estar siempre en condiciones de hacer otra vez sugerencias de mejoras. (1)

En condiciones normales, el departamento de Organización tendrá la responsabilidad en cuanto a los resultados que se obtengan de todos los estudios sugeridos e implantados.

---

(1) Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, 1982

## b) SU UBICACION EN LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA

La ubicación del departamento de organización es básica para el mejor desarrollo de las funciones del mismo.

Si ubicáramos el departamento dentro de áreas específicas de la empresa como por ejemplo: Contraloría, Gerencia de Operación, Gerencia Administrativa, etc. se tropezaría con los siguientes problemas:

a) Dificultades en la obtención de informes, por parte de áreas diferentes a las asignadas.

b) Dificultad en la implantación de nuevos sistemas y procedimientos, que comprendan las demás áreas de la empresa.

c) Falta de comunicación con la Dirección o Gerencia respecto de planes de expansión, contracción, etc. a corto o largo plazo.

d) Dificultad en la aprobación de modificaciones de nuevos sistemas, por parte de los ejecutivos responsables de las demás áreas.

e) Dificultad en la aprobación de cambios en la estructura de la empresa, etc.

Esta dependencia directa de determinada área de la empresa, se debe fundamentalmente a que ha sido el área creadora del departamento de organización en virtud de ser el primero en constatar su necesidad.

Por contra, se tienen los siguientes aspectos a considerar para la ubicación del departamento de organización.

a) Se requiere que tenga accesibilidad adecuada a la Dirección General de la empresa.

b) Deberá estar ubicado en tal forma, que su intervención en todas las divisiones de la empresa, sea aceptada y bien recibida;

c) Necesita contar con todo el apoyo de la Dirección general, para el desarrollo de sus funciones.

d) Deberá rendir todo el beneficio que técnicamente pueda ofrecer.

Por lo tanto, dada la naturaleza de las actividades que realiza el Departamento, es aconsejable que dependa directamente del Director General de la empresa, que se encuentre ubicado muy cerca de este.

De esta manera, al implantar un nuevo sistema o procedimiento no será impositivo sino que se logrará la participación total de área afectada, reportando mayores beneficios a la empresa.

#### **9) SU AREA DE ACTIVIDAD**

Se ha mencionado anteriormente que la organización es por naturaleza universal, o sea, que no está limitada por nada, y por consecuencia, el Departamento de Organización goza de ese privilegio

Al existir un Departamento de Organización dentro de cualquier empresa presta sus servicios a todos sus componentes, asesorándolos en los aspectos de organización, tomando en cuenta los planes futuros de la misma y su propio desarrollo.

Cabe hacer notar que ni la técnica escapa de su alcance, pues de la organización depende por ejemplo el prevenir, los paros fortuitos de las máquinas y el regular cada operación, según el procedimiento que mejor se adapte a la naturaleza de los materiales disponibles y a los objetivos particulares a lograr.

Así ese muestra que al no tener "área de actividad" la organización pues esto implicaría limitaciones.-, El departamento de organización tampoco la tiene dentro de la empresa, sino que sus labores son limitativas en cuanto a su operación, siendo estas principalmente:

La responsabilidad de ejecutar el plan difusión, desarrollo y mantenimiento de las políticas de la empresa; análisis de la estructura y funciones de las divisiones de la empresa, ajustándose a los objetivos, políticas y planes de la misma, de la asesoría y consultoría en el área de organización, a todos los ejecutivos de la empresa; del desarrollo y mantenimiento de los programas adecuados para el manejo de la administración de la organización, brindando servicio de apoyo al personal en general respecto a asuntos de organización.



## 10) SU ESTRUCTURA, TAMAÑO Y PERSONAL

### A) Su estructura.

La estructura ideal del departamento de organización, depende de las necesidades particulares de la empresa misma, de la importancia y volumen de actividades del departamento, del tamaño de la empresa, etc.

Para Bruce L. Smith la estructura más adecuada para un departamento de organización, es la "invertida", la que explica como sigue:

"En la mayoría de las estructuras comunes, el número "X" de personas que se halla bajo los órdenes de un número menor de supervisores; éstas bajo todavía más pocos jefes, quienes reportan ante un ejecutivo de la compañía. La presentación de esta estructura resulta más ancha en la base y se angosta hacia la cúspide".

"Si este tipo de estructura tratara de implantarle en un departamento de organización, se tropezaría con varias dificultades, porque una estructura como esta implica una delegación de obligaciones y autoridad a través de los diferentes niveles, cosa que suele ser difícil de lograr en los trabajos de organización. Muchas de las tareas que suelen realizarse corresponden estrictamente a un solo individuo, y no sería práctico dividirlos y distribuirlos entre los diferentes niveles.

"Una mayor parte de los problemas requieren para su solución el conocimiento total de la situación; por consiguiente, en general es necesario que un solo individuo tenga la capacidad de decidir. De esta manera un problema se pone en manos de una persona, que lo maneja hasta resolverlo con la ayuda de otros miembros del departamento, pero únicamente en la medida en que los necesita.

"En consecuencia, los especialistas mejor preparados constituyen el grueso en la mayoría de los departamentos de organización; los escalones inferiores, correspondientes a auxiliares de menor categoría, son quienes se dedican casi por entero a auxiliar a los especialistas. Los auxiliares lo son efectivamente, ya que los especialistas controlan todas las facetas del trabajo y los demás actúan estrictamente en calidad de ayudantes, este tipo de estructura podría llamarse "invertida", porque la parte más ancha está arriba y no abajo, como en el caso de la estructura común" (1)

Este tipo de estructura funciona cuando la empresa es de una considerable magnitud y puede sostener el costo que representa el contar con un gran número de especialistas en organización y unos cuantos auxiliares.

Por contra, generalmente en México se ha optado por una estructura algo informal, en la que existe un jefe de organización, en ocasiones un subjefe, unos cuantos supervisores y una serie de analistas, que son los que se encargan de llevar a cabo todo el trabajo de investigación, recopilación de datos, realización de propuestas, etc.

En algunas empresas este departamento ha tendido hacia la especialización, o sea, que se han formado secciones dentro del mismo de acuerdo con la naturaleza y magnitud de los problemas que tiene que abordar.

En este aspecto se sugiere que inicialmente el departamento de organización debe contar con un líder, sea con el nombre de supervisor, auxiliar especial, subjefe o jefe, encargado de la dirección de esta unidad de trabajo, y con un grupo reducido para que una vez justificado el departamento de que su labor es satisfactoria a la dirección de la empresa, se expanda mediante la contratación de auxiliares, que estarán bajo el mando de supervisores. De esta forma, se evita el costo de iniciar operaciones con especialistas a los que se les tendría que remunerar con sueldos demasiado altos para el inicio del departamento, logrando al final el tipo de estructura que recomienda Bruce L. Smith.

#### **b) Su Tamaño**

El tamaño del departamento de organización de acuerdo con:

- 1) El alcance de las operaciones del departamento.
- 2) La extensión de los estudios que se realicen.
- 3) El volumen y la complejidad de las operaciones de la empresa.
- 4) Las funciones y sistemas que se centralizarán o descentralizarán.

En esta forma se podrá determinar que el departamento se dedique a diversas funciones en general, que está subdividido en secciones, que estas mismas estén en la matriz de la empresa, en sus oficinas generales, reportando a las oficinas generales. En fin, no se puede determinar con exactitud el tamaño de este departamento, ya que, no existe un método o una técnica que lo determine.

#### **c) Su Personal**

El personal del departamento de organización debe tener las siguientes cualidades:

- 1) Mentalidad analítica, que le permita concebir los problemas eliminando todo detalle secundario.
- 2) Capacidad creativa;
- 3) Habilidad persuasiva, la cuál consiste en la habilidad para ganarse la confianza y causar buena impresión.

A lo anterior, se puede agregar las siguientes cualidades que nos menciona Victor Lazzaro:

La persona perfecta para los sistemas, debe reunir varias cualidades, que son necesarias para triunfar en diferentes campos de acción. En efecto, la persona apta para los sistemas debe tener un espíritu interrogador; es el tipo de personas que busca la respuesta al qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. Para completar esta curiosidad básica, debe agregarse la capacidad para utilizar la información por medio del análisis, la correlación y el poder creativo" (2)

Se requiere así mismo, la competencia técnica necesaria para el buen desarrollo del trabajo. Además se pide que sea escéptico, de tal forma que jamás acepte una información sin haberla verificado; deberá ser curioso, preguntar cualquier detalle en operación por simple que esta parezca, tener amplio criterio y ser sincero consigo mismo; deberá permitir que se le critique su trabajo y se le hagan sugerencias; deberá expresarse correctamente y tener la habilidad de interesar y convencer a otros en los trabajos que realice; deberá saber redactar, ser entusiasta y persistente a su labor. Tendrá mucho tacto al hacer recomendaciones, conducirse con las personas que trate. Se abstendrá de criticar sistemas o procedimientos que se tengan establecidos, así como las sugerencias que le propongan los gerentes o jefes del departamento investigado.

Siendo la relación del personal tan importante, y lo difícil que es lograr que una persona posea, si no todas las cualidades, si la mitad de ellas, se cree que en este caso se debe principiar por la selección entre Licenciados en Administración, ya que es una nueva profesión que durante la carrera realiza estudios sobre diversas materias que afectan directamente a la empresa como son: Ventas, publicidad, organización, personal, producción, etc.

Una vez seleccionado el personal que formará parte del departamento de organización, se someterá a entrenamiento, en el que se le dará a conocer el

organigrama de la empresa, sus políticas generales y de operación de la misma, técnica que deberá usar para el análisis de actividades o sistemas para la preparación de un manual, la forma de redacción adecuada etc. Posteriormente se le encargará el desarrollo de un trabajo de menor importancia, juzfando de esta manera el jefe o encargado de organización, sobre la capacidad de cada analista, a fin de planear los trabajos para el futuro.

-----

(1) Bruce L. Smith- Problemas Administrativos de un departamento de organización- CEMA 1958.

(2) Victor Lazzaro-Sistemas y procedimientos- Editorial Diana, S.A.- 1966.

## **11) FUNCIONES GENERALES**

Como actividades básicas del departamento de organización podemos señalar las siguientes:

a) Organizar y reorganizar todas las unidades administrativas de trabajo de la empresa, teniendo como finalidad obtener la máxima eficiencia en el cumplimiento del objetivo y funciones asignadas a cada una de las mismas, determinando para ello, la eficiencia de su operación, costo, la oportunidad de ejecución de las labores y los elementos de seguridad en el manejo de bienes, valores y documentos de la empresa, de acuerdo con la metodología e instrumentos de trabajo, que siguiendo las técnicas de la administración moderna, se consideren convenientes.

b) Controlar el adecuado funcionamiento de los sistemas implantados en las unidades de trabajo de la empresa, a través de un programa de supervisión que permita verificar que las labores se ejecuten con estricto apego al sistema de distribución de trabajo que señalen los instructivos de puestos y de funciones generales contenidos en el manual de organización, debiendo informar el

resultado al jefe o encargado de organización, al gerente de división y al jefe de la unidad estudiada. Con base en la información y observación que obtenga el departamento de organización a través de estas supervisiones, deberá establecer todas las mejoras posibles al sistema, adoptándolo a las modificaciones a que den lugar las nuevas necesidades de la unidad de trabajo.

c) Estudiar y analizar las consultas que sobre los sistemas de operación le sean turnadas al departamento de organización por los funcionarios de los diversos departamentos de la empresa.

d) Efectuar Investigaciones y estudios tendientes a elevar el índice de productividad del trabajo de la empresa y estudiar y proponer toda clase de mejoras que permitan abatir los costos.

e) Con relación a las formas de papelería impresa, el departamento de organización deberá efectuar las siguientes funciones principalmente:

1.- Diseñar, analizar, simplificar y controlar todas las formas de papelería impresa utilizadas por las diferentes unidades de trabajo de la empresa, con el fin de adecuarlas debidamente a las necesidades de trabajo que las originaron, tendiendo siempre a alcanzar su mayor funcionalidad, claridad, sencillez y bajo costo.

2.- Contratar a los proveedores que obtengan las mejores condiciones de precio, calidad y servicio, surtiendo las formas de papelería bajo el sistema de entregas periódicas, sean estas mensuales, bimestrales, semestrales, etc. de acuerdo con los consumos de cada departamento.

3.- Vigilar que los consumos periódicos y ocasionales de los diferentes departamentos, sean los adecuados.

4.- Controlar el adecuado y oportuno abastecimiento a todas las unidades de trabajo de la empresa de las formas de papelería impresa que se utilicen.

5.- Mantener con toda oportunidad un catálogo de todas las formas de papelería impresa que se utilicen en la empresa, incluyendo una relación con las claves, consumos y precios de dichas formas.

- f) Analizar las solicitudes para la autorización de puestos de nueva creación, con el fin de determinar técnicamente la necesidad real de dichos puestos, informando a la Dirección General de la empresa el resultado de este análisis y en su caso, elaborar el instructivo de puesto correspondiente.
- g) Fomentar, recolectar y estudiar las ideas y sugerencias de todo el personal de la empresa.
- h) Llevar a cabo todos aquellos trabajos especiales que sean encomendados al departamento por la dirección general.
- i) Investigar constantemente las técnicas de organización más avanzadas dentro del campo de la administración, con el objeto de lograr que el departamento se encuentre siempre capacitados para cumplir técnica y eficazmente con sus funciones.
- j) Elaborar programas de trabajo e informes periódicos del desarrollo de los mismos, a la dirección general, con el objeto de que siempre esté oportunamente informada del estado general de avance que se encuentran los distintos trabajos que están llevando a cabo el departamento y los resultados que de los mismos se hayan obtenido.

**CAPITULO CUARTO**

**METODOLOGIA E INSTRUMENTOS  
DE TRABAJO**

## 1) INVESTIGACION

### a) PASOS PREVIOS

Con base en el programa de trabajo elaborado por el departamento de organización, o en las necesidades que surjan posteriormente a la elaboración del mismo, el director general de la empresa o el ejecutivo responsable, ordenará al mencionado departamento, la realización de un estudio o trabajo, en forma escrita y señalando los siguientes datos:

- a) Nombre del estudio y su número,
- b) Nombre de la persona que solicita el estudio,
- c) Tiempo a emplearse en la ejecución del mismo,
- d) Nombre de la persona que se encargará de llevar a cabo el estudio,
- e) Objetivo del estudio,
- f) Nombre y firmas de las personas que autorizan el estudio.

Una vez que se tiene la orden de trabajo, se procede a seleccionar el personal que los llevará a cabo, tomando como base:

- a) Sus antecedentes de trabajo y escolares,
- b) Adiestramiento y aptitudes,
- c) Familiaridad con el trabajo a desarrollar.

Una vez que la orden de trabajo fué aprobada y el personal seleccionado, los miembros del grupo analista y el dirigente del mismo, procederán a discutir ampliamente el trabajo a realizar, y elaborarán un plan de trabajo en el que se puede controlar todo el proyecto en cuanto a:

- 1.- Actividades a realizar,
- 2.- Personal que interviene en el estudio,



3.- Tiempo planeado para realizar el trabajo, tiempo en que se efectuó realmente y la diferencia entre ambos.

Posteriormente el encargado del proyecto deberá explicar al jefe del departamento en estudio, la labor que se propone realizar y los beneficios que se esperan alcanzar; solicitando la colaboración de este funcionario.

#### b) INVESTIGACION

La investigación consiste en obtener una descripción lo más detallada y exacta posible, de la forma como se desarrollan las operaciones y los sistemas que se siguen, con el objeto de llegar a determinar con toda precisión las funciones de la unidad de trabajo que se está estudiando.

El trabajo de investigación es la actividad más difícil e importante en un departamento de organización, ya que la solución de un problema dependerá de su correcto planteamiento y del ordenamiento completo y efectivo de los factores que entran en juego.

El propósito de la recopilación de datos, es formar un cuadro completo y exacto de la situación que ha de estudiarse; siendo los principales objetivos de la investigación: Obtener la investigación que se necesita; evitar la recopilación de datos innecesarios y lograr la información de la manera más sencilla y menos molesta.

Generalmente deben realizarse las entrevistas a los jefes o encargados de los departamentos a estudiar, para que proporcione una visión general de la forma en que opera dicho departamento, del personal de que se compone de las funciones y responsabilidades de cada uno, de los problemas que con más frecuencia se presentan, pero posteriormente se decidirá que tipo de investigación se llevará a cabo la cual puede ser:

- a) Analizar cada puesto por separado.
- b) Investigar cada uno de los procedimientos.

### c) RECOPIACION DE LA INFORMACION

Como mencioné en el inciso anterior, lo que dá mejores resultados es obtener la información por medio de entrevistas.

Una vez planeado el estudio y concluída la fase de integrar al grupo que llevará a cabo el estudio, los analistas procederán a iniciar las entrevistas de inmediato, de la siguiente forma.

- a) Presentación del analista por el jefe. El jefe del departamento deberá presentar al analista personalmente con las personas que va a entrevistar es conveniente que el jefe haga un breve comentario sobre el analista y haga saber a sus subordinados que deben colaborar con el analista facilitándole toda la información solicitada.
- b) Explicar el objetivo de la entrevista. Con el objeto de que el analista disipe toda tensión y cohibición que haya por parte del entrevistado, debe explicar el objeto del estudio y crear un ambiente de cordialidad.

Una vez hecho lo anterior procederá a levantar el análisis de puestos.

### EL ANALISIS DE PUESTOS

Según Reyes Ponce es: "La técnica conocida como el análisis de puestos, responde a una urgente necesidad de las empresas; para organizar eficazmente los trabajos de éstas, es indispensable conocer con toda precisión: lo que cada trabajador hace y las aptitudes que requiere para hacerlo bien". (1)

---

(1) Agustín Reyes Ponce, El Análisis de Puestos, 1967.

El análisis de puestos permitirá conocer detalladamente los siguientes aspectos en relación a las operaciones:

- a) La razón por la que se efectúan.

- b) Los documentos y operaciones que las originan.
- c) La forma como se lleva a cabo.
- d) El sistema que siguen en la integración de cada función, (el orden de las mismas y su superioridad).
- e) Su distribución entre el personal que integra la unidad de trabajo estudiada.
- f) Las relaciones que tengan las unidades de trabajo entre sí para efectos del adecuado desarrollo de sus funciones, incluyendo los documentos o formas a que dá origen cada operación, así como el punto de enlace con las operaciones desarrolladas por el personal de la unidad de trabajo estudiada y el su caso, la descripción del procedimiento general que siguen las operaciones de otras unidades de trabajo que estén relacionadas en cualquier forma con las anteriores.
- g) El volumen de operaciones y el tiempo aproximado que se emplea en cada una de ellas.

### **SU DEFINICION**

Es la técnica de organización mediante la cuál se investiga el trabajo desarrollado en un puesto y se obtiene una descripción ordenada, clara y precisa de la forma como se lleva a cabo.

### **SU CONTENIDO**

El análisis de puestos deberá contener los siguientes datos:

*Datos de identificación:*

- a) Nombre del puesto
- b) Número de personas en el puesto (que efectúan idénticas funciones)
- c) Nombre del departamento al que pertenece el puesto

- d) Nombre y puesto del jefe inmediato superior.
- e) Nombre y puesto de las personas que dependen de él.
- f) Nombre del empleado
- g) Nombre del analista.
- h) Fecha del análisis.

### **FUNCIONES GENERALES**

- a) Hay que dar una definición de todas las funciones generales que realiza
- b) Se deberá anotar junto a cada función, su volumen y el tiempo que requieren, con base en los datos de la descripción específica.
- c) Las funciones se clasificarán por orden cronológico de preferencia, o en su caso, por orden de importancia cuando así se requiera.

### **DESCRIPCION ESPECIFICA**

- a) Consiste en dar una descripción detallada de las operaciones que integran cada una de las funciones generales.
- b) Se respetará siempre el orden en que se encuentran anotadas las funciones generales, tratando en todos los casos posibles, de describir en orden cronológico, las funciones específicas.
- c) Se deberá precisar y anotar el volumen y tiempo aproximado de cada operación.

### **MOBILIARIO Y EQUIPO**

Se hará una relación del equipo de trabajo con que cuenta el empleado.

## SUGERENCIA

Se anotarán absolutamente todas las sugerencias que haya hecho el empleado cuando fué entrevistado, e inmediatamente después las sugerencias del analista.

## ANEXOS

Se anexarán todas las formas de papelería, reportes, informes, relaciones, etc., que reciba o elabore el empleado. En los casos en que no pueda ser anexado un reporte (libros formas impresas, etc. ) se deberá escribir con todo detalle.

## SU ELABORACION

### *ENTREVISTA:*

a) Una vez que se ha hablado con el jefe del departamento y con la persona que va a ser entrevistada, como se mencionó con anterioridad, se procede a pedir al entrevistado, una descripción general del puesto y con base en ello, determinar el orden que se seguirá para el análisis específico de las operaciones, distribuyéndolas en diarias, semanales, quincenales, mensuales, etc., y siguiendo dentro de éstas un orden cronológico escrito. En el caso de jefes de departamento y ejecutivo, tratará de mantenerse el orden cronológico y si éste no fuera conveniente en función de la claridad del análisis, se utilizará el orden lógico o el que el mismo ejecutivo sugiera.

b) Al efectuar el análisis se deberán seguir las siguientes reglas:

1.- No pasar a otras funciones sin haber terminado y comprendido totalmente la que en ese momento está analizando.

2.- No dejar la más mínima duda sobre la forma como se lleva a cabo cada operación.

3.- Tomar nota de todo tipo de datos que faciliten con posterioridad la descripción detallada de las operaciones desarrolladas en el puesto.

## REDACCION

La redacción del análisis deberá hacerse dictándolo con base en los apuntes tomados durante la entrevista, para ello, se deberán seguir las siguientes normas:

- a) Toda frase u oración deberá empezar con verbos en presente de indicativo, en tercera persona, tales como: Archiva, anota, calcula, etc., es decir, verbos que expresen directamente la actividad de que se trate.
- b) Evitar el uso de términos ambiguos que puedan tomarse en varios sentidos y por tanto dar lugar a confusiones, ejemplo: poco, mucho, frecuente, largo, gran, etc.,
- c) Emplear un lenguaje completo pero accesible, tratando de buscar que el análisis por su redacción sea fácilmente comprensible.
- d) Emplear el menor número posible de palabras para expresar la idea con claridad. Hay que decir lo que se quiera, con el menor número de palabras que se pueda.

## REVISION

Una vez que se ha elaborado el análisis conforme a las bases anteriores, se deberá revisar de acuerdo con el siguiente cuestionario.

### a) ANALISIS PARA EMPLEADOS.

- 1.- ¿Están todos los datos de identificación del puesto con relación a las funciones generale:?
- 2.- ¿Están incluidas todas las funciones?
- 3.- En el caso de no haber seguido este orden, ¿cuál es la razón? ¿el orden que se siguió es el más lógico?
- 4.- ¿La descripción de las funciones generales es clara y concisa?
- 5.- ¿Está incluido el volumen y el tiempo aproximado que lleva cada operación?

Con relación a las funciones específicas:

- 1.- ¿Se apega la descripción de las funciones específicas al orden en que se anotaron las funciones generales?
- 2.- ¿Se incluyó de quién recibe el trabajo, en que forma y cada cuando?
- 3.- ¿El trabajo que recibe necesita prepararlo para realizar sus operaciones?  
¿Se incluyó en que forma lo hace?
- 4.- ¿No hay ninguna duda sobre la forma como se ha descrito que se llevan a cabo todas las operaciones de cada función.
- 5.- ¿Se podría con base en el análisis contestar las siguientes preguntas?
  - a) ¿Para qué se realiza cada operación?
  - b) ¿Con base en qué se realiza?
  - c) ¿Cuándo se realiza?
  - d) ¿Quién la realiza?
  - e) ¿En qué forma?, ¿con qué instrumentos?
  - f) ¿Dónde se realiza?, ¿en cuánto tiempo?
- 6.- ¿El orden de las operaciones de cada función es el más adecuado?, ¿es orden cronológico?
- 7.- ¿Se incluyeron todas las funciones periódicas?
- 8.- ¿Se lleva algún tipo de controles o registros?
- 9.- ¿Se lleva algún tipo de reporte?, ¿se incluyeron todos sus datos de distribución.
- 10.- ¿Se tiene la seguridad de no haber dejado ninguna duda sobre el uso y distribución de todas las formas de papelería?

- 11.- ¿Se incluyeron anexos de todos los registros, reportes y formas de papelería que utiliza el empleado?
- 12.- Con relación a los capítulos de trabajo, sugerencias, ¿hace falta algún dato?, ¿se incluyó todo lo que se habló en la entrevista?

## **b) ANALISIS PARA EJECUTIVOS**

En el caso de análisis a ejecutivos, se deberá agregar a la revisión anterior lo siguiente:

- 1.- ¿En la descripción de las funciones generales, se siguió el orden más adecuado, por importancia, cronológico, o el que el mismo ejecutivo sugirió?
- 2.- ¿Se describieron con toda precisión las responsabilidades del puesto?
- 3.- En la supervisión que efectúa el ejecutivo, ¿se menciona la forma como se lleva a cabo?, ¿cada cuánto tiempo?, ¿Con qué fin en concreto?, ¿a quién exactamente?, ¿por medio de qué instrumentos?
- 4.- ¿Se precisa con los reportes que recibe de otros departamentos y los que a su vez reporta, así como la periodicidad de los mismos?

Una vez concluido este cuestionario, se deberá revisar el análisis junto con el ejecutivo o empleado que proporcionó los datos del mismo y hacerle las correcciones que procedan. (anexo 1).

## **2) ESTUDIO DE TIEMPOS**

"El estudio de tiempos es una técnica para determinar con mayor exactitud posible, partiendo de un número limitado de observaciones, el tiempo necesario para llevar a cabo una tarea determinada con arreglo a una norma de rendimiento preestablecida" (1)

Lo primero que hay que hacer para llevar a cabo el estudio de tiempos es seleccionar el trabajo que va a ser objeto del estudio (en el análisis de tiempo).



# ANALISIS DE PUESTOS

ANEXO 1

## 1.- IDENTIFICACION:

- a) Nombre del puesto:
- b) Número de personas en el puesto:
- c) Nombre del departamento al que pertenece:
- d) Nombre y puesto del jefe al que reporta:
- e) Nombres y puestos de sus subordinados:
- f) Nombre del empleado:
- g) Nombre del analista
- h) Fecha del análisis

## II. FUNCIONES GENERALES:

## III.- DESCRIPCION ESPECIFICA:

## IV.- MOBILIARIO Y EQUIPO:

## V.- SUGESTIONES:

## VI.- ANEXOS:

Casi siempre hay una razón determinada. Las causas para hacer el estudio puede ser:

- 1.- Novedad de la tarea, o sea que no se ha ejecutado previamente.
- 2.- Cambio de sistemas de trabajo.
- 3.- Retrasos en una operación o en las que le siguen.
- 4.- Baja en la producción.

Una vez que se ha seleccionado al empleado y el trabajo que se va a cronometrar, se procede a llevar a cabo el estudio de tiempos de la siguiente manera:

- 1.- Se obtiene la información posible sobre el trabajo a estudiar.
- 2.- Se descompone la operación en elementos.
- 3.- Se mide el tiempo que dure cada elemento de la operación, con un cronómetro y se registra.
- 4.- Se compara el tiempo obtenido, con el tiempo preestablecido, para determinar la velocidad de la ejecución (en caso de que se tenga ese tiempo).

-----

(1) O.I.T.- Introducción al Estudio del Trabajo.- 1962.

## 2) ESTUDIO Y ANALISIS

Con base en la información obtenida en la etapa anterior, se procede a efectuar el estudio de la situación actual de acuerdo con los siguientes puntos:

### a) FUNCIONES

Se analizan las funciones que realiza la unidad de trabajo estudiada desde el punto de vista general, para determinar si están de acuerdo con las políticas y cumplen con los objetivos, generales de la empresa y particulares de la unidad de

trabajo, de que se trate. En caso de determinar que las funciones que se desarrollan en la unidad de trabajo no correspondan al objetivo de la misma, se deberá analizar:

- 1.- Si es conveniente agregar o modificar alguna.
- 2.- Si todas son absolutamente necesarias.
- 3.- Si hay alguna que deba realizarse en otra unidad de trabajo, por no tener relación con las funciones que se desarrollan en esta.

#### b) SISTEMAS

Habiendo determinado las funciones generales de la unidad de trabajo, se procederá a estudiar el sistema con el fin de analizar si permite el adecuado cumplimiento de dichas funciones. Este análisis será de acuerdo a los siguientes puntos:

- 1.- ¿Las operaciones que lo integran siguen un orden lógico, sencillo y consultante?
- 2.- ¿Es lo más claro y sencillo posible?
- 3.- ¿Tiene la flexibilidad necesaria?, entendiéndose por tal la capacidad de adaptación a condiciones y necesidades de trabajo variables.
- 4.- ¿La Información que proporciona, es necesaria y se obtiene con oportunidad?
- 5.- ¿Permite cumplir con los objetivos, con el mínimo costo posible?
- 6.- ¿Reúne los requisitos de control interno?
- 7.- ¿Es factible la simplificación?
- 8.- ¿El sistema actual puede llevarse a cabo mediante otros métodos de trabajo, tales como: sistemas manuales, mecanizados, etc., obteniéndose mejores resultados que los actuales y al menor costo posible?

### c) OPERACIONES

Una vez que se ha determinado, que sistema general se seguirá para el cumplimiento de las funciones de la unidad de trabajo, se deberá efectuar el análisis de las operaciones que integran dicho sistema para estudiar si son las más adecuadas, y en su caso, para adoptarla al sistema anteriormente determinado.

Este análisis de las operaciones se hará conforme a los siguientes puntos:

- 1) En relación al origen y finalidad de la operación:

¿por qué se hace?

- 2) En relación al lugar:

¿dónde se hace?

¿por qué se hace?

- 3) En relación a la secuencia:

¿cuándo se hace?

¿por qué se hace en ese momento?

- 4) En relación al método:

¿cómo se hace?

¿por qué se hace de ese modo?

- 5) En relación al volumen y tiempo:

¿el número de las operaciones y el tiempo en que se realizan, están de acuerdo con la distribución del trabajo y con los horarios normales?

Con base en el estudio anterior y una vez que se ha llegado al convencimiento de que la aplicación del sistema es conveniente, se procederá a hacer un análisis de los siguientes aspectos.

## 1) Registros.

¿son claros?

¿son costeables?

¿son sencillos?

¿son necesarios?

## 2) Informes y reportes.

¿son útiles en todos sus aspectos para la persona a quienes están dirigidos?

¿son complejos?

¿reflejan la situación real y actual de las funciones?

¿son oportunas?

¿son claros?

¿cuál es su finalidad concreta?

¿pueden ser simplificados?

¿existen informes similares proporcionados por otros departamentos?

d) ESTRUCTURA DE LA UNIDAD DE TRABAJO

La estructura de la unidad de trabajo es lógica en relación a su tamaño y funciones que desarrolla.

¿Las líneas de autoridad, jerarquía y comunicación, son los correctos?

¿Existe duplicidad de mando y de responsabilidad?

La posición de la unidad de trabajo dentro de la organización general de la empresa, está de acuerdo a sus funciones y a la jerarquía que para el buen desempeño a éstas se requiere?

e) COMUNICACION EXTERNA

¿Cuenta la unidad de trabajo con los informes y comunicaciones de otras unidades de la empresa, suficientes para el cumplimiento de sus funciones?

f) PERSONAL

¿La eficiencia del personal es adecuada a los puestos que están desempeñando?

¿La categoría asignada a los puestos de la unidad de trabajo está de acuerdo con las funciones de los mismos?

g) EQUIPO

¿Se cuenta con el suficiente equipo de trabajo para el adecuado desarrollo de las operaciones?

h) CARTA DE ORGANIZACION

La carta de organización recibe también el nombre de: Gráfica de Organización, organigrama, diagrama de organización, cartograma y ortograma.

Estas se muestran esquemáticamente la estructura de la empresa, división o departamento: es una imagen gráfica y nos muestra la dependencia y relaciones entre los diferentes puestos así como sus líneas de comunicación formal.

La carta de organización es la representación gráfica de los puestos dentro de un orden de niveles jerárquicos, de autoridad, responsabilidad y comunicación que integran una unidad de trabajo y la posición de ésta en la estructura general de la empresa.

Se elabora con base en la información obtenida a través de los análisis de puestos, o en su caso, proporcionada directamente por el jefe de la unidad de trabajo de que se trate. Se representará gráficamente por medio de un casillero, cada uno de los puestos de la unidad de trabajo, anotando el nombre de los mismos y uniéndolos por líneas que marquen la dependencia y comunicación entre los diferentes puestos y estableciendo, según la altura en la que se coloquen, la jerarquía de los mismos.

## 1) Cuadro de distribución de cargas de trabajo (anexo 2)

### DEFINICION

**PUESTO.-** Es un conjunto de operaciones y responsabilidades que integran una carga de trabajo específica e impersonal.

El cuadro de distribución de cargas de trabajo, es el instrumento de que se vale el departamento de organización para estudiar la distribución de las operaciones que integran el sistema general de una unidad de trabajo entre los miembros de la misma.

A través de ésta técnica, el departamento de organización distribuirá dentro de un orden lógico, las operaciones y equilibrará las cargas de trabajo.

Se puede decir que el cuadro de distribución de cargas de trabajo responde a las preguntas "Qué es lo que se está haciendo" y "Quién lo está haciendo".

Para elaborar este cuadro se necesita previamente elaborar otros dos instrumentos de simplificación: la "Lista de trabajos" de cada uno de los empleados, y la "lista de actividades" del departamento.

La lista de trabajos debe contener.

- 1) Datos de identificación como: nombre del trabajador, puesto que ocupa, departamento, fecha, etc.
- 2) Enumeración breve de los deberes del trabajador.
- 3) El tiempo que se ocupa el trabajador por desarrollar cada labor.

La lista de actividades debe contener: la enumeración de las funciones genéricas fundamentales que se realizan en el departamento o sección que se vaya a estudiar, esta labor será efectuada por el jefe de la unidad de trabajo estudiada.

## CUADRO DE DISTRIBUCION DE CARGAS DE TRABAJO

ANEXO 2

| NOMBRE<br>PUESTO | HORAS<br>POR<br>SEMANA | NOMBRE<br>PUESTO | HORAS<br>POR<br>SEMANA | NOMBRE<br>PUESTO | HORAS<br>POR<br>SEMANA |
|------------------|------------------------|------------------|------------------------|------------------|------------------------|
|                  |                        |                  |                        |                  |                        |



## CONTENIDO

Una vez elaboradas estas dos listas, se procede a realizar el cuadro de distribución de cargas de trabajo, el cual muestra las operaciones que realiza cada uno de los miembros que integran la unidad de trabajo, indicando el volumen y el tiempo estimado de cada una y el tiempo total de las mismas por puesto.

Los datos contenidos en el mencionado cuadro son distribuidos de la siguiente manera:

El nombre del empleado del puesto que desempeña, empezando por el jefe o supervisor del departamento y siguiendo un orden decreciente de importancia. Se anotará dentro de cada columna, las operaciones principales asignadas a cada puesto, así como la indicación del volumen y el tiempo estimado en horas que tiene cada una, tomando dentro de este tiempo, el requerido para las operaciones y siguiendo el orden establecido en el análisis de puestos.

## ELABORACION

Para su elaboración se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

Se elabora inicialmente el cuadro de distribución de cargas de trabajo de la situación actual, e inmediatamente después el de la situación propuesta.

Con base en la información obtenida en los análisis de puestos se anotarán en la columna que corresponda a cada uno, las funciones principales que debe desarrollar y junto a cada una de éstas el volumen y tiempo que requieran, para lo cual deberá tomarse en cuenta, la descripción específica de cada una de las funciones que se han consignado en dicho análisis de puestos.

Hecho esto, se sumará el tiempo de las actividades diarias para establecer el total de horas de trabajo efectivo que debe desarrollar cada puesto y que deberá ser como máximo de 8 horas.

Se considerarán las actividades semanales, mismas que sumadas a los diarios deberán dar como máximo 48 horas de trabajo a la semana.

El cuadro de distribución de cargas de trabajo del sistema propuesto, deberá seguir los siguientes principios:

Las cargas de trabajo deberán ser equilibradas y apegadas a los datos antes descritos.

Se deberán asignar las funciones a cada puesto, tomando en cuenta su jerarquía dentro de la unidad de trabajo.

Se deberá tratar de seguir un principio de especialización y centralización o descentralización, según convenga en la distribución de funciones.

## **ANALISIS**

Existen diversos sistemas para analizar este cuadro de distribución de cargas de trabajo.

- 1) Analizar las actividades en conjunto.
- 2) Analizar cada actividad separadamente.
- 3) Analizar los trabajos de cada individuo.

1) Para analizar la actividad en conjunto se puede realizar la siguientes preguntas.

a) ¿Existe alguna actividad que debería hacerse y no se realiza, o se está realizando en otro departamento?

b) ¿Hay actividades que podrían realizarse mejor en otra unidad de trabajo por ser afines a otras desarrolladas por ella?

c) ¿Existe alguna actividad que pudiera eliminarse totalmente o al menos reducirse?

d) ¿Cuál es la actividad más importante en el departamento?

e) ¿No existe una falta de relación total entre las actividades que se están desarrollando?

f) ¿No existe duplicidad en lo que se está desarrollando con las actividades de otra área de trabajo?

g) ¿Es lógica la distribución del tiempo entre las actividades, de acuerdo con su importancia relativa?

h) ¿Están balanceadas las cargas de trabajo entre los integrantes del departamento?

2) Para realizar y analizar las actividades separadamente se pueden hacer las siguientes preguntas:

a) ¿Todos los trabajos que realizan los individuos son necesarios para la realización de esa actividad?

b) ¿No existe alguna cosa que falte para la adecuada realización de la actividades?

c) ¿No hay cosas que pudieran eliminarse?

d) ¿Cuál de esos trabajos es el que exige más tiempo?

e) ¿Están las diversas funciones lógicamente separadas y debidamente balanceadas?

f) ¿No existen repeticiones de una misma función por varios individuos?

g) ¿No es posible consolidar en una misma persona trabajos que en ese momento realizan varios?

h) ¿No es posible repartir entre varias personas lo que hace una sola?

i) ¿No existe ausencia de responsabilidad en algunos puntos, o duplicidad de autoridad?

El análisis por individuo puede hacerse con preguntas como las que siguen:

a) ¿Están debidamente aprovechadas las capacidades de los individuos de acuerdo con la naturaleza e importancia de los puestos?

b) ¿Qué porcentaje de su actividad están empleando en las actividades más importantes que les son encomendadas?

c) ¿Tienen asignadas tareas que no tienen relación alguna entre sí?

d) ¿Existe en todos los casos una supervisión adecuada para cada clase de actividades?

e) ¿Están balanceados y bien distribuidas las actividades por efectuarse a tiempo fino, con las que pueden hacerse en cualquier hora?

## **DIAGRAMAS**

Todos los trámites y operaciones de que se compone un sistema pueden ser tan complejos que es difícil seguir su flujo, su operación a simple vista o mentalmente por los diferentes puestos que atraviesa.

Mientras que el cuadro de distribución de cargas de trabajo nos enseña: QUE se hace y QUIEN lo hace, el diagrama de flujo nos enseña: DONDE se hace, CUANDO se hace, COMO se hace y POR QUE se hace.

Este tipo de diagrama permite obtener un conocimiento en forma conjunta y general del mismo sistema utilizando por la unidad de trabajo de que se trate, deberá incluir las principales operaciones que integran las funciones, de tal manera, que sea suficiente para constituir la base del estudio y análisis que se realiza del sistema.

## **SU DEFINICION**

Se puede definir como la representación gráfica del sistema de trabajo que se sigue en una determinada unidad de la empresa, a través de la secuencia lógica de las operaciones, revisiones, archivos y transportes que se realizan y las formas de papelería que en dicho sistema, se utilizan, con el objeto de analizar los elementos que integran el sistema, el orden que siguen y las relaciones que tienen entre sí, buscando su simplificación, modificación o mejora durante la etapa de

estudio y análisis de reorganización que permita tener un conocimiento ordenado y claro de los sistemas

### 3) *Diversos tipos de diagramas.*

1) **DIAGRAMA DEL PROCESO.** Según la obra "Introducción al estudio del trabajo" "El diagrama de proceso es la representación gráfica de la sucesión de hechos o fases que se presentan al aplicar el método o procedimiento de trabajo, clasificándolo mediante símbolos según la naturaleza de cada cual. Es un modo de dar forma visible a un procedimiento con el propósito de mejorarlo" (1).

Las actividades del proceso se representan mediante los siguientes símbolos:

**OPERACION:** "Se dice que hay operación cuando se modifican intencionalmente cualesquiera características físicas o químicas de un objeto".

**INSPECCION:** "Se dice que hay inspección cuando un objeto es examinado para fines de identificación o para comprobar la cantidad o calidad de cualquiera de sus propiedades".

**TRANSPORTE:** "Hay transporte cuando un objeto es trasladado de un lugar a otro.

**ESPERA:** "Hay espera con relación a un objeto cuando las condiciones no permiten o requieren la ejecución de la acción siguiente prevista".

**ALMACENAMIENTO:** "Existe almacenamiento cuando un objeto es guardado y protegido contra el traslado no autorizado del mismo"

**ACTIVIDADES COMBINADAS:** "Expresa actividades al mismo tiempo o por el mismo operario en un mismo lugar de trabajo"

El uso que se les dá a estos símbolos para efecto de diagramas o sistemas es el mismo salvo que en lugar a la palabra "objeto" se interpreta: ACTIVIDAD, OPERACION, ETC.

El objeto del uso de diagrama del proceso es: Registrar los hechos analizar críticamente y desarrollar el método o sistema perfeccionado. (anexo 3 y 4).

## **2) DIAGRAMA DE RECORRIDO**

Este tipo de diagrama es una modalidad del diagrama del proceso, consiste en tomar a escala; la oficina, taller o fábrica, trazándose el recorrido de los papeles, o materiales a través de los puestos que los elaboran, inspeccionan etc. (anexo 5).

## **DIAGRAMA TRIDIMENCIONAL DE RECORRIDO**

Este es similar al diagrama anterior, y se emplea cuando es necesario estudiar en varias plantas de un edificio de varias plantas. (anexo 6).

## **DIAGRAMA DE HILOS**

"El diagrama de hilos es un gráfico a escala en el que se trazan, en general mediante un hilo, los movimientos efectuados en una zona determinada durante cierto periodo a fin de mostrar la frecuencia de los mismo entre los diversos puntos y para determinar la distancia recorrida". (1)

Su objeto básico es el estudiar los movimientos de los obreros en lugar de los materiales. (anexo 7).

## **DIAGRAMA DEL OPERARIO EN EL PROCESO**

"El diagrama del operario en el proceso es igual al que registra, generalmente con algún detalle, la sucesión de las actividades de uno o varios operarios" (anexos 8 y 9).

## **DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MÚLTIPLES**

"El diagrama de actividades múltiples es una modalidad del diagrama del proceso en el que se registra la sucesión de actividades interdependiente de varios operarios o de varias máquinas".



| (UNIDAD DE TRABAJO) | (UNIDAD DE TRABAJO) | (UNIDAD DE TRABAJO) | (UNIDAD DE TRABAJO) |
|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
|                     |                     |                     |                     |

FORMULADO POR:

REVISADO POR:



Se usa cuando es necesario analizar las actividades de una persona con relación a otra. (anexos 10 y 11).

### **DIAGRAMA HOMBRE-MAQUINA**

"El diagrama hombre-máquina es una modalidad del diagrama del operario en el proceso, que registra, por añadidura, el funcionamiento de una o más máquinas con relación al trabajo del operario". (anexos 12 y 13)

### **DIAGRAMA BIMANUAL**

El diagrama bimanual es una modalidad de diagrama del operario en el proceso, que registra el trabajo de las dos manos. (anexos 14 y 15).

### **DIAGRAMA DE ECONOMIA DE MOVIMIENTOS**

Este diagrama está basado en el estudio de tiempos y movimientos.

Existen 3 principios básicos a determinar en esta economía de movimientos y son:

1) *Utilización del cuerpo humano.* Se recomienda el utilizar ambos brazos simultáneamente.

2) *Distribución del lugar de trabajo.* Los materiales y herramientas deben ser de lo más accesiblemente posibles al trabajador.

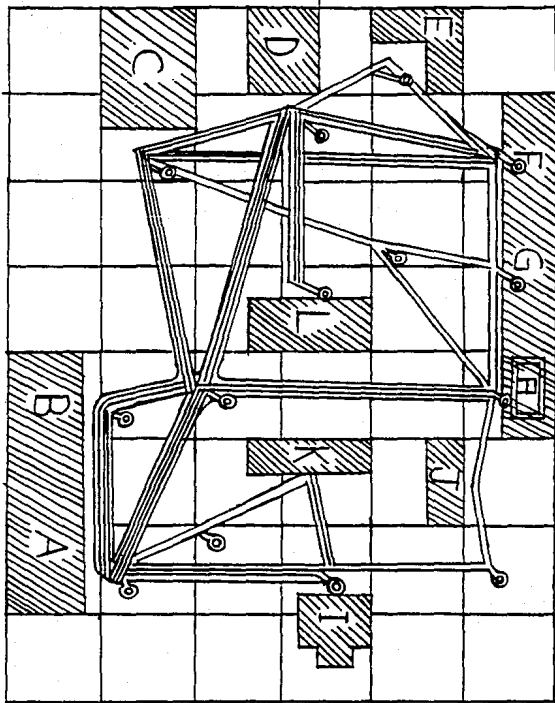
3) *Diseño de herramientas y equipo.* El diseño de las herramientas y del equipo debe ser adecuado al trabajo y al tipo de operaciones que realiza. (anexo 17).

1) Introducción al estudio del trabajo O.I.T. Ginebra 1962.



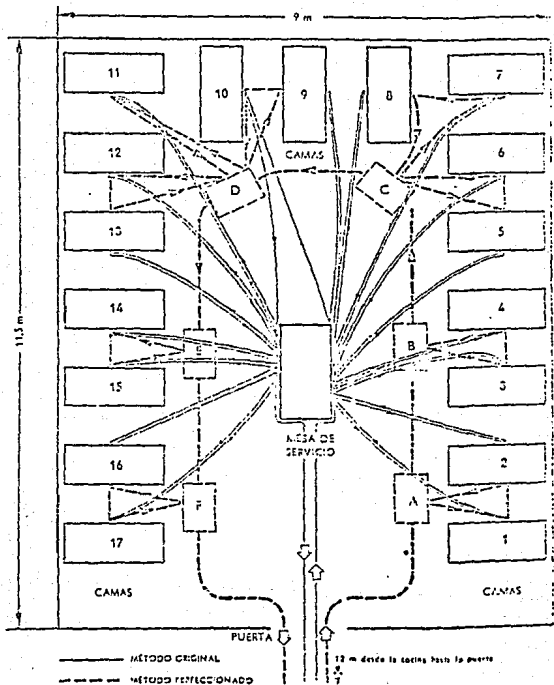


## DIAGRAMA DE HILOS



Anexo 8

— DIAGRAMA DE LOS MOVIMIENTOS DEL OPERARIO  
SERVICIO DE COMIDAS EN UNA SALA DE HOSPITAL



— DIAGRAMA DEL OPERARIO EN EL PROCESO:  
SERVICIO DE COMIDAS EN UNA SALA DE HOSPITAL

| DIAGRAMA N.º 7                                      |                | MORA N.º 1         |                  | E                    |   | U      |   | M         |   | E        |                | M |  |
|---|----------------|--------------------|------------------|----------------------|---|--------|---|-----------|---|----------|----------------|---|--|
| INFORMACIÓN GENERAL                                 |                |                    |                  | ACTIVIDAD            |   | ACTUAL |   | PROPUESTA |   | ECONOMÍA |                |   |  |
| Lugar de hospital                                   |                |                    |                  | OPERACION            |   | 36     |   | 18        |   | 18       |                |   |  |
| ACTIVIDAD:  |                |                    |                  | ESPERA               |   | —      |   | —         |   | —        |                |   |  |
| Servir comidas a 17 enfermos                        |                |                    |                  | INSPECCIÓN           |   | 40     |   | 22        |   | (—12)    |                |   |  |
| VÍDEO: ACTUAL/PROPUESTO                             |                |                    |                  | ALMACÉN (MATERIALES) |   | —      |   | —         |   | —        |                |   |  |
| ESTACIÓN: Sala 1                                    |                |                    |                  | DISTANCIA (metros)   |   | 4,29   |   | 196,3     |   | 202,3    |                |   |  |
| OBRERO(S):  |                |                    |                  | TIEMPO (minutos)     |   | 0,36   |   | 0,22      |   | 0,11     |                |   |  |
| Edificio A  |                |                    |                  | COSTO                |   | —      |   | —         |   | —        |                |   |  |
| Edificio B  |                |                    |                  | MANTO DE OBRA        |   | —      |   | —         |   | —        |                |   |  |
| COMPROBADO POR: L.M.                                |                |                    |                  | MATERIAL (Carro)     |   | —      |   | 110       |   | —        |                |   |  |
| FECHA: 20-12-54                                     |                |                    |                  | TOTAL (Carro)        |   | —      |   | —         |   | 210      |                |   |  |
| APROBADO POR: —                                     |                |                    |                  | FECHA: —             |   | —      |   | —         |   | —        |                |   |  |
| DESCRIPCIÓN   | CANTIDAD (min) | DISTANCIA (metros) | TIEMPO (minutos) | SÍMBOLO              | O | C      | I | C         | I | V        | OBSERVACIONES  |   |  |
| MÉTODO ANTIGUO                                      |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          | Carga de carro |   |  |
| Trasladar a mano de servidora en bandeja            | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar a mano de servidora                       | 12             | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Cargar bandeja a platos en mesa                     | 12             | —                  | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Distribuir en platos de comida de 2 platos          | —              | —                  | 0,21             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar platos a cama 1 y volver                    | 1              | 7                  | 0,23             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar plato a cama 2 y volver                     | 1              | 8                  | 0,22             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Limpiar   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| (Completar hasta servir las 17 camas)               |                |                    |                  |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Trasladar platos sucios                             | 1              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Repartir platos sucios en bandeja a volver a cocina | 1              | 18                 | 0,30             |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |
| Recoger platos sucios a servidora                   | —              | —                  | —                |                      |   |        |   |           |   |          |                |   |  |

Para efectos de elaborar los diagramas de operación, será indispensable obtener la secuencia exacta que siguen las operaciones, el modo como se llevan a cabo y las formas que se utilizan en ellas.

Esta información deberá tomarse de los análisis de puestos efectuados en esa unidad de trabajo.

En caso de no haberse hecho análisis de puestos, se tomará la información siguiente por orden cronológico de cada una de las operaciones del sistema analizado, recorriendo para ello, todas las unidades de trabajo que los efectúan.

Se anotarán en el encabezado del diagrama, el nombre del sistema que se describe y el nombre de las unidades de trabajo que intervienen en dicho sistema.

Anotando estos datos, se deberá representar todas y cada una de las operaciones revisiones, archivos y transportes a través de los símbolos siguientes:

Operación

Revisión

Transporte

Archivo temporal

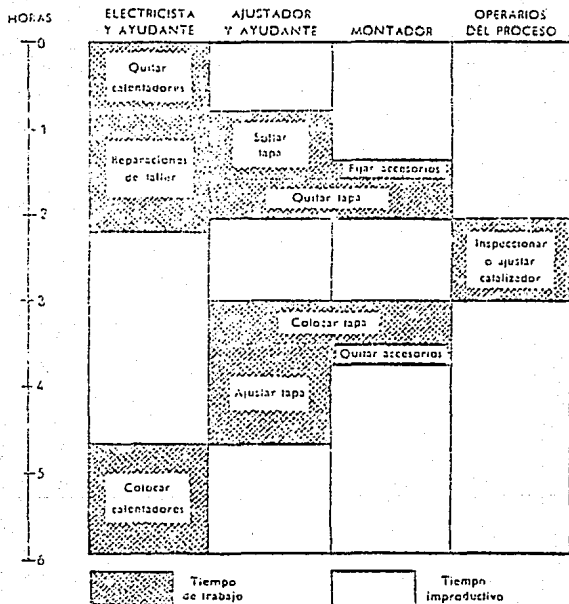
Archivo definitivo

Se presentarán exactamente en la columna correspondiente a la unidad de trabajo que efectúe la actividad. Asimismo se presentarán las formas que se elaboran en dicha actividad incluyendo sus copias y su distribución.

Se anotarán junto a cada actividad, la descripción más completa de la misma en cuanto a la claridad y precisión con el menor número de palabras.

Hablándose elaborado el diagrama del sistema actual y del sistema propuesto, se llevará a cabo el análisis comparativo de ambos, haciendo un recuento de las ventajas que tenga el sistema propuesto en relación al mejor y más completo cumplimiento de los objetivos y políticas de la unidad de trabajo, así como

— DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MÚLTIPLES:  
 INSPECCIÓN DE UN CATALIZADOR EN UN CONVERTIDOR  
 (Método original)





— DIAGRAMA DE ACTIVIDADES MÚLTIPLES:  
 INSPECCIÓN DE UN CATALIZADOR EN UN CONVERTIDOR  
 (Método perfeccionado)

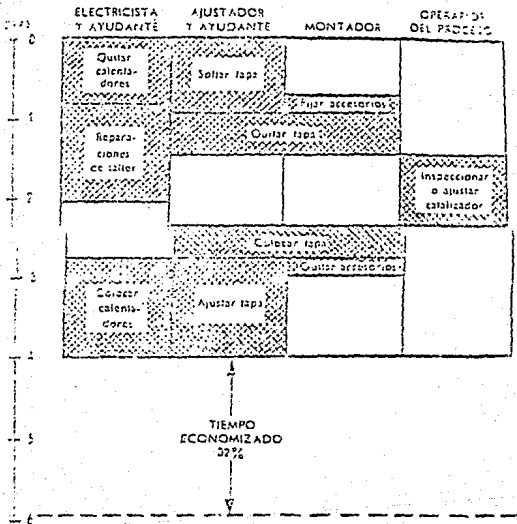






DIAGRAMA BIMANUAL: CORTE DE TUBOS DE VIDRIO  
(Método original)

| DIAGRAMA Núm. 1 HOJA Núm. 1            |          | DISPOSICIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO |                                       |       |
|--|----------|----------------------------------|---------------------------------------|-------|
| DIBUJO Y PIEZA: Tubo de vidrio de 3 mm |          |                                  |                                       |       |
| OPERACIÓN: Cortar tubo                 |          |                                  |                                       |       |
| LUGAR: Talleres generales              |          |                                  |                                       |       |
| OPERARIO: D.G.                         |          |                                  |                                       |       |
| CONFEJISTO POR: A.B. FECHA: 22-7-52    |          |                                  |                                       |       |
| DESCRIPCIÓN MANO IZQUIERDA             | SÍMBOLOS |                                  | DESCRIPCIÓN MANO DERECHA              |       |
|  | M. I.    | M. D.                            |                                       |       |
| Colocar tubo en plantilla              | 1        | 1                                | Esperar                               |       |
| Sostener tubo                          | 2        | 1                                | Mascar tubo                           |       |
| Fijar tubo en porta                    | 3        | 2                                | Esperar                               |       |
| Girar tubo                             | 4        | 2                                | Mascar tubo con lima                  |       |
| Sacar tubo de plantilla                | 5        | 1                                | Retirar lima                          |       |
| Esperar                                | 1        | 2                                | Colocar nuevamente mano en tubo       |       |
| Ayudar mano derecha a romper tubo      | 6        | 3                                | Coger tubo                            |       |
| Coger tubo de otra forma               | 7        | 4                                | Romper tubo (usar porta tubo en caso) |       |
|  |          | 5                                | Coger lima                            |       |
| RESUMEN                                |          |                                  |                                       |       |
| MÉTODO                                 | ACTUAL   |                                  | PROPUESTO                             |       |
|  | M. I.    | M. D.                            | M. I.                                 | M. D. |
| Correcciones                           | 2        | 5                                |                                       |       |
| Supresiones                            | —        | —                                |                                       |       |
| Incorporaciones                        | —        | 3                                |                                       |       |
| Eliminaciones                          | 2        | 2                                |                                       |       |
| Almuerzo                               | —        | —                                |                                       |       |
| Total                                  | 8        | 10                               |                                       |       |



— ÁREA NORMAL Y ÁREA MÁXIMA DE TRABAJO —

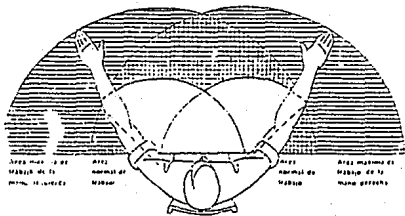
Diagrama 1.

ÁREA NORMAL DE TRABAJO  
MOMENTOS DE LOS DEDOS  
DE LA MUJER Y DEL CHICO

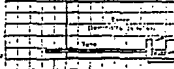


Diagrama 2.

ÁREA MÁXIMA DE TRABAJO  
MOMENTOS DE LOS HOMBROS



## - HOJA DE NORMAS DE EJECUCION

| NORMAS DE EJECUCION POR ESCRITO                                    |   |   |                        |
|--|---|---|------------------------|
| <b>PRODUCTO:</b><br>Tubo de acero de<br>3 mm de diámetro           |   | <b>EQUIPO:</b><br>Flexible num. 231<br>Largo de línea cable<br>de 15 cm           |                        |
| <b>OPERACION:</b><br>Limpiar y cortar el tubo<br>en trazo de 15 cm |   |  |                        |
| <b>CONDICIONES DE TRABAJO:</b><br>Cesar, Sumera, Luz Baura         |   |   |                        |
| <b>LUGAR:</b> Centro de estudio                                    |   | <b>NUM. DE ESTUDIO DE IRI:</b> 11 12  |                        |
| <b>OPERADOR:</b> D.C.  |   | <b>NUM. DE LA FICHA:</b> 34   | <b>FECHA:</b> 22/02/52 |
|  |   | <b>COMPLETADO POR:</b> A.L.   | <b>FECHA:</b> 22/02/52 |
|  |   | <b>APROBADO POR:</b> C.A.   | <b>FECHA:</b> 22/02/52 |
| <b>E:</b>  | <b>MANO IZQUIERDA</b>   | <b>MANO DERECHA</b>   | <b>SEÑAL</b>           |
| 1  | Cortar tubo con taladro y desenrollar y limpiar<br>en tubo de acero 3mm | Señalar línea superior y línea inferior   |                        |
| 2  | Cortar tubo entre las líneas  | Marcar tubo con un alfiler en cada<br>de una espaciamiento de 15 cm               |                        |
| 3  | Limpiar tubo  | Cortar tubo superior del tubo con la línea<br>de la línea en el centro            |                        |

presentando un cuadro de la simplificación lograda mediante el número total de actividades de ambos sistemas.

### ANALISIS DE LAS OPERACIONES MECANIZADAS

Los sistemas mecanizados han venido desplazando a las operaciones manuales, sobre todo cuando el volumen, la diversidad de información, la velocidad y la exactitud se imponen, además de la facilidad con que se desarrolla la operación.

Por tanto, es recomendable que el analista de organización esté al día por lo que se refiere a sistemas administrativos semi mecánicos y mecánicos, ya que así podrá adaptarles al desarrollo de los trabajos en los que se refiere las características antes mencionadas.

Mecanizando las operaciones de oficina se pueden tener entre otras, las ventajas siguientes:

- 1) Puede cambiarse todo un procedimiento de trabajo, y encontrar otro más moderno y efectivo.
- 2) Se pueden idear cambios pequeños de procedimiento y equipo.
- 3) Siempre se obtienen datos con los cuales se pueden desarrollar estándares.
- 4) Logran economía en la operación, facilitándole al empleado.

### ESTUDIO DEL LUGAR DE TRABAJO

Una de las áreas importantes en la organización de oficinas es el uso del espacio. La mala disposición de la oficina, desperdicia el tiempo y la energía del empleado por dejar de proporcionar los medios para tomar hábitos de trabajo eficaces.

El que la luz no sea la adecuada o esté mal dirigida, el que el teléfono este del lado equivocado del escritorio, el tener un ventilador frente al trabajador, la mala



instalación eléctrica, la cantidad de polvo que haya, etc., dan como resultado menos cantidad de trabajo y de ínfima calidad.

Para determinar el arreglo de las unidades físicas de trabajo, es factor fundamental el movimiento del trabajo a través, de entre los departamentos.

El flujo se clasifica, por papeles y por gente. Por lo regular es mejor llevar los papeles a la gente a que la persona vaya por ellos. Para ésto se requiere una planeación adecuada, para proporcionar un mínimo de viajes de un departamento a otro, de un escritorio a otro y de una máquina a otra

George R. Terry, nos señala que: "La disposición de oficina tiene un número de objetivos. Entre las más comunes están facilitar un flujo eficiente de trabajo de oficina; ayudar a la buena supervisión; utilizar el espacio eficazmente; ubicar el equipo, máquinas y pasillos convenientemente; contribuir a la comodidad del empleado; impresionar de manera favorable a los clientes y a los visitantes y permitir la expansión futura; la contracción y la mudanza, según el caso", asimismo nos indica que, "Desde el punto de vista de la disposición, la mayoría de las grandes oficinas están hechas de cuatro tipos separados de áreas, incluyendo (1) oficinas privadas (2) área de la oficina general, (3) área de servicios y (4) área de almacenamiento". (1).

Es aconsejable un buen diseño de la oficina ya que ayuda al logro del trabajo eficiente, y por contra una mala disposición de la misma retardará el proceso del trabajo. Se debe proporcionar el espacio necesario y utilizarlo adecuadamente, ya que si existe demasiado espacio, la energía a usar será demasiada y desperdiciada, y si existe poco espacio, la moral del empleado es baja como consecuencia del amontonamiento mismo.

R.L. Peterson (2) nos señala 8 principios básicos en relación al flujo del trabajo y son:

1) El trabajo debe fluir siempre hacia adelante, formando una línea lo más recta posible.

2) La división o departamentos que tengan funciones similares y relaciones entre sí, deben colocarse uno cerca del otro, a fin de reducir el tiempo del recorrido.

3) El mobiliario y equipo deben disponerse en simetría de línea recta, reservando los lugares angulares para los escritorios y sillas del personal supervisor.

4) Las asignaciones del espacio deben ser adecuadas a las necesidades del trabajo y a la comodidad del personal.

5) El mobiliario y equipo de tamaño uniforme logran una mayor flexibilidad y una mejor presentación.

6) Los pasillos deben ser lo suficientemente anchos en forma que al caminar la gente no alcance a tocar los escritorios de los empleados.

7) Debe proporcionarse fácil acceso a los puestos y salida de seguridad, así como a los servicios tales como baños, archivos, etc.

8) Las unidades que tienen mucho contacto con el público deben ubicarse en forma en que sea fácilmente accesibles y no molesten otros departamentos.

Como instrumento para la distribución de los equipos de oficina, generalmente se usa el hacer a escala dicho equipo, y colocarlo en una plantilla, efectuada todas las combinaciones posibles que lleguen a determinar el área conveniente de trabajo.

Una vez elaborada dicha plantilla, se puede hacer un diagrama de hilos, el cual nos demostrará el flujo de los documentos, papeles, etc., del departamento.

## **ESTANDARES DE EJECUSION.**

¿Cuánto cuesta y cuánto tiempo se requiere el manejar la carga de trabajo del departamento?

Esta podría ser la pregunta y la respuesta, sería una adecuada medición de trabajo, y esta se lleva a cabo mediante la fijación de estándares de ejecución.

N. Agramonte Mier. Nos señala que: Cuando los resultados son susceptibles de ser medidos y comparados contra un estándar fijado, cuando la labor de un ejecutivo puede ser definitivamente medida y la eficiencia de un trabajador puede ser comparada, no son otros trabajadores que pueden ser o no eficientes, sino contra un estándar fijado o contra una unidad de medidas, entonces y sólo entonces puede decirse que aparece la ciencia de la administración. "Continua". Una medición de cualquier clase puede estar siempre en términos de unidades, y la clase de unidad usada dependerá consecuentemente del objeto de la medición y del fin que con ello se persiga" (3).

Existen tres requisitos para calificar una medida, ésta deberá ser estándar permanente y comparable, o sea que primero deberá ser siempre uniforme, en segundo término será aceptada por todos, registrada, determinada científicamente y tercero que estará sujeto a ser comparada con otra similar.

El volumen de trabajo efectuado se mide en términos de unidades las cuales podrán ser, facturas, pedidos, cartas o actividades rutinarias, similares, repetitivas, etc.

El estándar como tal debe revisarse, ajustándolo de esta manera al desarrollo de sistemas y procedimientos.

### **ESTUDIO Y CONTROL DE FORMAS DE PAPELERIA.**

Victor Lozza nos define la forma como sigue: "Una forma, no es otra cosa que un objeto sobre el cual se imprimen informes constantes, y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variable. Generalmente está impresa según el diseño requerido para su funcionamiento en papel mediante cualquiera de los procesos de reproducción conocidos; y puede constar de varias partes similares o distintas".

A ésta definición cabe agregar que estará impresa según el diseño requerido para su funcionamiento, que podrá ser en una o varias clases de papel y tinta con

efecto de clasificar los datos más fácilmente y saber a quien va destinado para su operación.

Existen problemas más o menos similares en casi todas las empresas mexicanas y estas son:

- 1.- Demasiadas formas de usos
- 2.- Demasiado personal para efectuar sus operaciones.
- 3.- Nóminas largas y cuantiosas
- 4.- Demasiados reportes
- 5.- Escritorios con grandes cantidades de papeles acumulados.
- 6.- Duplicación de muchos trabajos.
- 7.- Falta de control efectivo sobre las formas de papelería.

Existe un plan a seguir para el diseño y control de formas impresas de papelería.

1) Selección de datos que debe contener:

-Determinar los datos esenciales que debe contener la forma de acuerdo con su objeto.

-Investigar los requerimientos de orden fiscal o legal que deba cubrir.

-Estudiar las características especiales que debe cumplir.

-Establecer el número de compras necesario.

-Establecer su duración.

-Conocer su costo, calidad y color de papel.

2) Requisitos que debe cubrir:

-Que se pueda escribir fácilmente.

- Que contenga todos los datos necesarios y esenciales.
- Que no dé lugar a confusiones y errores.
- Que sea de fácil y rápida identificación.
- Que haga resaltar los datos más importantes.
- Que se adopte, en su caso, a las máquinas en que se opera.
- Que sea práctica en su manejo.
- Que no se desperdicie el papel en que está impresa.

### 3) Formato que debe llevar:

- Identificación en la forma.
- Datos generales
- Datos que se quieren obtener.
- Autorizaciones, y quién la formula.
- Distribución, o sea, instrucciones del destino de cada tanto.

### 4) Especificaciones especiales a tomar en cuenta:

- Volumen de operaciones
- Cantidad y calidad de datos que se requieran.
- Posibilidad de error, sea normal o mecanizado.
- Posibilidad de cotejar datos.

### 5) Tipos de papel a utilizar.

Para esto, se requiere el tomar en cuenta el objeto de la forma, su duración, su manejo, número de copias, tamaño, procedimiento que va a seguir, etc., de ésta manera se logrará elegir el papel más adecuado para su elaboración, así como en su costo.

#### 6) Su impresión.

Existen diversos métodos de impresión tales como: Máquinas copiadoras, tipografía, off-set, etc., así también no todos los métodos cubren u ofrecen las necesidades y resultados deseados, varía en ello el tipo de impresión y su costo así como el tiempo de la impresión. Además se debe tomar en cuenta el tipo de papel, cartulina, etc., que se va a utilizar. Por lo tanto conviene estudiar cuidadosamente este renglón.

#### 7) Su almacenamiento.

El almacenamiento de hecho representa un gasto extra para la empresa, por consiguiente conviene el no almacenar inutilmente papeles que se utilizarán más adelante o que ya no tengan uso.

Para evitar esto, es conveniente el tener un adecuado programa de abastecimiento, con base a los consumos de las formas. De esta manera, la intervención será menor, su conservación, será más adecuada y practica y se evitará el gasto de tener demasiado personal para su control.

#### 8) Su uso:

Se debe vigilar el uso adecuado de la forma, con el objeto de que rinda tal como se programó las ventajas y los resultados deseados.

Se tiene el caso de que cuando se dota de suficientes formas en determinado departamento y estas no están foliadas por no ser lo adecuado, se les use con fines diversos al no tener el temor de dicho rollo.

#### 9) Archivo y distribución.

Se debe hacer incapié en lo importante que es el archivo de una forma ya que una vez elaborada es cuando realmente empieza el procedimiento de operación, además de que los datos que contenga, por naturaleza serán de suma importancia en el desarrollo de las labores.

Es preciso, además, el conocer cuando se debe elaborar una forma, archivar y destruir, todo esto con el objeto de no acarrear gastos elevados al almacenamiento de papelería que no se usará más.

10) Su control:

El control de formas es una de las labores primordiales del departamento de organización, por ser esta responsabilidad de su incumbencia.

Se puede hacer las siguientes preguntas con fines de control:

¿Cuántas formas existen en la empresa?

¿En dónde están y quiénes las usan?

¿Cuál es el consumo mensual, semestral, anual?

¿En qué departamento se originan y quiénes concervan las copias?

¿Cuáles se pueden eliminar?

¿Cuál es su diseño?

¿Es posible combinar formas duplicadas? etc.

Esto se puede determinar fácilmente, elaborando "catálogos de formas" clasificadas por departamentos de origen, por área, por sucursal, etc., además de que se requiere el identificarlos fácilmente, y esto se lleva a cabo mediante una clave impresa en la parte inferior de la forma con las iniciales de la empresa, el área, el departamento y el número de la forma.

(1) George R. Terry.- Administración y control de oficinas CESSA-1966.

(2) C.P.M. Agramonte Mier.- Apuntes de clase para el curso de teoría la administración .- 1966.

(3) R.L. Peterson.- Organización de Oficinas -F.C.E.-1960.

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

### 3) PRESENTACION DEL PROYECTO.

Con base en la investigación y análisis realizados, el departamento de organización deberá presentar el proyecto a la dirección general, de las modificaciones que en su caso, técnicamente se haya determinado con venta al sistema actual, para el más adecuado cumplimiento de los objetivos de la unidad de trabajo estudiada.

Cabe aclarar que una de las fases más importantes de los estudios de "Organización" es la de vender, o sea, hacer que se acepten todas las recomendaciones y cambios a los interesados. Esto dependerá de la forma en que el jefe de la organización actúe ante los ejecutivos que tengan la autoridad para aprobar o rechazar dicha organización propuesta.

Para ello se presentará un proyecto que incluirá la proposición de:

- a) Determinación de objetivos y políticas para la unidad de trabajo estudiada.
- b) Diagrama de Operación del sistema actual y del sistema propuesto.
- c) Cuadro de distribución de cargas de trabajo del sistema actual y del sistema propuesto.
- d) Carta de reorganización del sistema actual y del sistema propuesto.
- e) Las formas de papelería actuales y las propuestas, con sumario de los procedimientos.
- f) Demostraciones por los proveedores de equipo cuando se recomienden éstos
- g) Informe de las ventajas y desventajas del sistema propuesto en relación al actual, clasificándolos en dos grupos.

1.- Las de orden económico, ejemplo. Personal, equipo, formas de papelería, etc.



2.- Las de cualquier otra índole que afecten directamente a los sistemas. Ejemplo: Cobertura de objetivos, claridad, precisión, control interno, oportunidad, número de operaciones, revisiones, transportes, archivos, etc.

En ésta etapa de exposición del proyecto se harán las adaptaciones necesarias al mismo preparando para ello si fuere conveniente, mesas redondas y comités coordinados por el departamento de organización.

Así mismo es recomendable, al "cerrar la venta", el ceder en cuestiones de mero detalle de procedimiento, pero ser inflexible en cuestiones fundamentales. Es difícil que la recomendación se acepte totalmente.

Con base en lo anteriormente expuesto y habiendo analizado los puntos de vista de los ejecutivos y funcionarios afectados por el nuevo sistema, se presentará el proyecto definitivo y se recabará la autorización de la dirección general.

#### 4) ELABORACION Y AUTORIZACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.

Contenido:

a) Instructivos de puestos: El instructivo de puestos es la descripción clara, ordenada y detallada de las funciones que debe desarrollar un puesto y de la forma como deberá llevarlas a cabo.

El instructivo de puestos se divide en los siguientes capítulos:

- 1) Datos de identificación (departamento, puesto y fecha).
- 2) Definición concreta y clara de las funciones y responsabilidades del puesto.

3) Autorización y dependencia. Bajo este rubro se establecerá la ubicación del puesto, su posición jerárquica dentro del departamento. Así como el puesto inmediato superior y los puestos sobre los que tenga autoridad.

4) **Funciones Generales**, donde se describirán todas las funciones generales asignadas al puesto en cuestión, siguiendo un orden cronológico y agrupándolas en diarias, periódicas y eventuales.

5) **Funciones específicas**, que consisten en hacer en forma analítica y pormenorizada un detalle de todas y cada una de las operaciones que deban desarrollarse en el puesto para realizar sus funciones siguiendo el orden cronológico en que deban llevarse a cabo. Deberán ser descritas en forma tal, que faciliten la comprensión de su contenido a la persona que deba desempeñarlas, aclarándole cualquier duda sobre la operación, que pueda sugerirle.

6) **Requerimientos del puesto**. Este renglón se incluirá únicamente en los manuales para uso de la dirección general, del departamento de organización y del de personal, y en ellos se especificarán los requisitos mínimos indispensables que deberá reunir la persona encargada de efectuar las labores de dicho puesto. Estos requisitos mínimos son los relativos a:

a) **Conocimientos**. Se refiere al mínimo de estudios que debe tener un empleado para poder desempeñar las labores del puesto, bien sea de tipo académico o por medios autodidácticos. También se considera bajo este aspecto, la cultura mínima necesaria para el trato social que se requiere en este puesto.

b) **Experiencia**. Es el requisito de conocimientos y destreza adquiridos en la práctica, excluyendo estudios académicos o sus equivalentes necesarios para desempeñar los deberes del puesto.

c) **Responsabilidad**. Del conjunto de obligaciones derivadas de la naturaleza de las tareas relativas al puesto, de cuyo cumplimiento debe darse cuenta a otra persona, pudiendo ser esta de varios tipos:

- 1) Responsabilidad sobre métodos y políticas.
- 2) " " bienes y valores.
- 3) " " discreción.
- 4) " " registros e informes
- 5) " " relaciones con otros puestos.

6) Responsabilidad sobre maquinaria y equipo.

7) " " precisión.

d) Extensión de la supervisión. En este punto se describirá la cantidad de personas que dependen del puesto y el tipo de supervisión que sobre ellos ejerza.

e) Requerimientos mentales, se refiere al esfuerzo requerido para manejar las dificultades y complicaciones inherentes, al puesto en el desarrollo de sus labores; a examinar y analizar causas y efectos y aplicar juicio y criterio que resulte de una decisión, cuando dos o más soluciones signifiquen una alternativa y así como tener iniciativa e ingenio para anticipar obstáculos, prever cambios en condiciones, solucionar problemas y terminar con éxito el trabajo.

f) Requerimientos físicos. Se refiere a la necesidad de poseer ciertas características personales físicas y de su aplicación para el desempeño efectivo de los deberes del puesto, tales como:

1) Destreza manual

2) Pericia

3) Velocidad y precisión de movimientos requeridos en el uso de dedos y manos.

También se refiere a la necesidad de ejercicio físico requerido por las labores del puesto

#### ***INSTRUCTIVO DE PUESTOS.***

**B) Instructivo de funciones y responsabilidades de ejecutivos y funcionarios.**

En estos instructivos se hace una descripción clara y ordenada de las funciones y responsabilidades asignadas a un puesto ejecutivo.

Este instructivo se divide en los siguientes capítulos:

1) Datos de identificación, donde se menciona el departamento, el puesto y la fecha.

2) Autoridad y dependencia, donde anota quién es el supervisor inmediato del puesto de que se trate, así como los puestos que desempeñan las personas que dependen de él directamente.

3) Funciones básicas, donde, en forma general se incluyen las funciones y responsabilidades directas y de mayor importancia, asignadas al puesto de que se trate.

4) Descripción de funciones y responsabilidades, sección en la que se describen en forma clara y en orden de importancia, las funciones y responsabilidades básicas.

5) Relación de informes y reportes, aquí, se anotan todos los informes y reportes que ese puesto debe presentar y la periodicidad de los mismos así como aquellos que debe escribir.

c) Agenda de funciones de control.

Es una relación por orden cronológico de las actividades que periódicamente deba desarrollar un puesto ejecutivo, en cumplimiento de sus funciones así como las juntas y acuerdos que deba sostener, los reportes e informes que deba recibir y los que deba presentar.

Esta agenda contiene los siguientes datos: Las funciones e informes y las personas con quien se vayan a revisar y tomar el acuerdo correspondiente, así como aquellas de quienes se reciban los informes.

Estas agendas servirán de guía y recordatorio a los ejecutivos a que corresponda, de todos los asuntos diarios, semanales, mensuales, semestrales, anuales y eventuales que deban tratar, determinando las fechas exactas en que se llevarán a cabo, así como las personas con quienes se tratarán, de quienes se deberá recibir la información y a quienes se deberá informar.

Las agendas se elaborarán con base en la información obtenida de los análisis con el ejecutivo de que se trate. Una vez que se tiene la información necesaria se anotarán en columnas:

- 1) Las funciones principales en forma, en iniciativa.
- 2) Las fechas en que dicha función se deba desarrollar.
- 3) Los informes que para cumplimiento de esa función deban ser presentados.
- 4) Las personas con quienes se tratará cada función.

d) El manual de Organización.

El manual de organización es una descripción gráfica y escrita de las funciones autoridad, responsabilidad, actividades principales, contactos de todos los puestos de que se compone la empresa a la unidad de trabajo de que se trate, así como una descripción también gráfica y escrita de los sistemas y procedimientos que se utilizan para el correcto desempeño de las funciones para las cuales fueron creados.

El manual de organización es el resultado de los estudios y organización señalados en los incisos anteriores. Y en un medio formal para conocer perfectamente la descripción de cada puesto de la compañía y su relación con todos los demás, así como el conjunto de funciones, autoridad y responsabilidad de cada uno.

*Su elaboración:*

Una vez autorizado el proyecto por la dirección general, se procederá a elaborar el manual de organización.

- 1.- Manual de organización general de la empresa.
- 2.- Manuales de organización departamentales.
- 3.- Manual de órdenes de servicio.

## 1.- MANUAL DE ORGANIZACION GENERAL DE LA EMPRESA.

El manual de organización general de la empresa, contendrá los siguientes capítulos:

a.- Objetivos y políticas generales de la empresa.

b.- Carta de organización de la empresa, la que incluye determinación de niveles de autoridad y líneas de comunicación.

c.- Instructivo de funciones y responsabilidades de ejecutivos y funcionarios.

d.- Agendas de funciones y de informes de control.

a.- *Objetivos y políticas generales de la empresa.*

Siguiendo instrucciones expresas de la dirección general, se detallarán los principales objetivos y políticas a seguir, determinados por la misma, a fin de precisar y unificar el criterio en la realización de los máximos beneficios que aseguren el crecimiento y auge de la empresa en todos sus ámbitos.

En este capítulo, se representará gráficamente la estructura de la empresa, detallando todas las unidades de trabajo que la integran y en donde se establecerán los distintos niveles de autoridad existentes dentro de la empresa y su línea de comunicación.

c.- *Instructivo de funciones y responsabilidad de ejecutivos y funcionarios.*

Estos instructivos tiene como finalidad, determinar las funciones y responsabilidades de los ejecutivos y funcionarios de la empresa hasta el nivel de jefes de departamento.

d.- *Agendas de funciones y de informes de control.*

De acuerdo con las funciones, responsabilidades y áreas de supervisión que tenga cada puesto, se deberá elaborar una agenda de funciones según la descripción de la misma.

## **2.- Manuales de organización departamentales:**

Este tipo de manuales serán específicos de un departamento y contendrán los siguientes capítulos generales:

- a.- Objetivos y políticas
- b.- Carta de organización
- c.- Instructivo general de funciones
- d.- Instructivo de puestos
- e.- Diagrama de operación.
- a.- *Objetivos y políticas.*

En este capítulo se hará la descripción de las finalidades y principios generales de acción autorizados por la dirección general de la unidad de trabajo estudiada.

### *b.- Carta de organización.*

Se anexará la carta de organización que representa la estructura íntegra del departamento a que se refiere el manual, la que incluirá niveles jerárquicos y línea de comunicación.

### *c.- Instructivo general de funciones.*

En este capítulo se describirán las funciones básicas y específicas de la unidad de trabajo, siguiendo el orden cronológico de importancia. A través de estos instructivos, se proporcionará una visión de conjunto, de todas las actividades desarrolladas por la unidad de trabajo.

### *d.- Instructivo de puestos.*

Bajo este título se detallarán todos y cada uno de los puestos que forman la unidad de trabajo a que se refiere el manual.

*e.- Diagrama de operación.*

En este capítulo se presentará el diagrama de operación del sistema seguido por el departamento de que se trate, en forma gráfica, que permita fácilmente comprender el movimiento total de las operaciones que se desarrolla en dicha unidad de trabajo.

**3.- Manual de órdenes de servicio.**

Se integrará un manual con todas las órdenes de servicio o que se hayan formulado, clasificándolas según pertenezca el sistema que describa a las distintas divisiones de la empresa y dentro de ellas a los departamento que las integran.

*a.- Definición.*

Se entenderá por orden de servicio, la descripción de la forma como debe operar una orden o un sistema que por naturaleza, es de observancia común a varias unidades de trabajo de la compañía.

*b.- Contenido.*

Los órdenes de servicio contienen los siguientes capítulos:

- 1.- Objeto de la orden de servicio
- 2.- Descripción de la orden del sistema

3.- Ejecutivos, funcionarios o departamentos a quienes afecta directamente el contenido de sus manuales, están contenidos dentro de los siguientes especificaciones :

**1.- Tipo de encuadernación.**

Todos los manuales de organización serán encuadernados en carpetas de distintos colores, según sea el departamento de la empresa a la que pertenezcan.

**2.- Autorización.**

Los manuales de organización serán autorizados en todo su contenido por la dirección general.



### **3.- Distribución.**

a.- Se entregará un ejemplar de todos los manuales de organización al director general.

b.- Se entregará un ejemplar a todos los funcionarios departamentales cuya unidad de trabajo a su cargo resulten afectados por el sistema que el manual contiene.

c.- Se entregará un ejemplar a los empleados de la unidad de trabajo estudiada y a aquéllos cuyo trabajo sufre cualquier modificación como resultado del manual.

### **4.- Mantenimiento.**

Con base en supervisiones periódicas a las unidades de trabajo reorganizadas, el departamento de organización mantendrá los manuales de organización, con el objeto de que el sistema que desarrolla la unidad de trabajo, sea el señalado en el manual de organización, El procedimiento para el mantenimiento de los manuales, se efectuará a través de un sistema de hojas sustituibles, con el objeto de poder intercambiarlas y mantenerlo al corriente.

### **5) DISTRIBUCION DEL MANUAL**

Cabe hacer notar que los manuales entre sí, ya que los propósitos para los cuales fueron creados no serán los mismos ni tampoco el material que contenga cada uno.

Algunos manuales contendrán solamente carta de organización y descripción de puestos: otros incluirán objetivos; políticos, instructivos de procedimientos, instructivos de puestos, diagrama de operación, etc.

Por lo tanto según el tipo de manual será el tipo de gente a la cual se le distribuirá .

Se pueden tomar como principios de distribución de los manuales los siguientes , ya que son los más usados en las empresas mexicanas.

a.- Manual completo a los más altos niveles directivos.

b.- Manual divisional completo. Alto nivel ejecutivo.

c.- Manual departamental completo. Nivel de jefes de departamentos.

d.- Manual departamental prial. Nivel de supervisores de secciones departamentales.

e.- Descripciones de puestos. Al nivel de empleados de línea.

Asimismo, en la distribución de los manuales señalados con los puntos c), d), y e); se debe entender que sean distribuidos entre los jefes y personal de los departamentos estudiados y aquellos cuyo trabajo sufra cualquier modificación como resultado del sistema que contengan los manuales.

## 6) IMPLANTACION.

El implantar menos sistemas y procedimientos además de ser un problema de persuasión, consiste en poner en práctica toda la organización propuesta.

Siendo éste el punto por decirlo así, vulnerable en la aplicación de la organización, ya que, de la adecuada implantación dependerá su operación y desarrollo.

Sirve de mucho en la implantación de nuevos sistemas: el contar con la colaboración de jefes y empleados para evitar tropiezos durante la misma.

Debe emplearse lo más posible dicha cooperación del jefe, pues el es más indicado para convencer a sus subordinados de lo que debe hacerse y como debe hacerse.

Es importante el hacer notar al jefe del departamento donde se realice la implantación, que es responsabilidad suya el que los sistemas se lleven a cabo de acuerdo con los instructivos aprobados.

Una vez que se ha llevado el manual de organización, el paso siguiente consiste en llevar a cabo un plan de adiestramiento para el personal que integra la unidad de trabajo de que se trate, dicho plan tendrá como fin preparar y entrenar adecuadamente a sus elementos, de tal manera que antes de la implantación del

nuevo sistema de trabajo, haya adquirido un adecuado conocimiento del mismo en forma general y de las operaciones que particularmente debe realizar cada uno.

La forma en que se llevará a cabo dicho plan de adiestramiento, dependerá tanto de la complejidad del nuevo sistema, como de la capacidad y conocimientos del personal que lo llevará a cabo. Este plan de adiestramiento, será autorizado por el jefe de organización y estará integrado básicamente de dos etapas fundamentales.

**a) Exposición del sistema.**

Con base en el manual de organización, se expondrá el sistema antes mencionado, ante todos los integrantes de la unidad de trabajo, teniendo como característica primordial la exposición sistemática del tema sin la intervención de los oyentes.

Una vez que se ha expuesto totalmente el nuevo sistema, el departamento de organización se deberá cerciorar que los empleados que lo llevarán a cabo lo han comprendido totalmente, para lo cual pedirá a cada uno exponga la forma como ha entendido debe desarrollar su puesto.

Dependiendo de la complejidad del sistema y el grado de comprensión y conocimiento del mismo que hayan alcanzado los empleados a través de la exposición descrita en el punto anterior, se llevará a cabo, si se considera conveniente, una práctica del sistema, de tal manera, que se tenga la certeza que todos y cada uno de los integrantes de la unidad de trabajo, conocen suficientemente el sistema general y las operaciones que a cada uno de ellos corresponda llevar a cabo.

Una vez que se ha pasado por la etapa anterior y habiéndose distribuido a cada uno el manual de organización de la unidad de trabajo, que incluye el instructivo de cada puesto, se elaborará un programa de implantación en el cual se incluirá.

**a) Fecha de iniciación del nuevo sistema.**

b) Etapas de implantación, lo que incluirá la fecha de terminación del sistema antiguo en cada una de sus etapas y en su caso, el trabajo simultáneo de ambos sistemas y el tiempo que deberá mantenerse ésta situación.

c) Entrega de las formas de papelería del nuevo sistema.

Este programa será presentado y discutido con el ejecutivo responsable de la unidad de que se trate.

Desde el día de iniciación y durante todo el tiempo que dure la etapa de implantación, el departamento de organización proporcionará a la unidad de trabajo, toda la asesoría y ayuda que se requiera, resolviendo todos los problemas que sobre la marcha se vayan presentando, con el objeto de que el nuevo sistema de trabajo cumpla con sus funciones en cuanto a precisión y oportunidad.

Durante ésta etapa, se prepararán los puntos que se consideren claves para la supervisión del sistema y que por tanto, deban ser incluidos en el programa de supervisión.

## 7) SUPERVISION.

Dentro de las operaciones de rutina en un departamento de organización, están la de supervisión y el control de los sistemas que funcionan en la empresa. Su importancia radica en la necesidad que existe de averiguar que lo implantado sea lo que opera y en forma correcta, además de que dada la expansión propia de las empresas o su contracción, las operaciones se verán modificadas lo cual se conocerá y corregirá con la aplicación de dicha supervisión.

De ésta forma, se elabora un programa de supervisión, que tiene por objeto el vigilar que el sistema implantado opere con toda precisión y oportunidad, de acuerdo con las instrucciones del manual de organización y en su caso, adaptarlo y/o mejorarlo según varían las condiciones de trabajo.

Este programa se referirá fundamentalmente a la supervisión del adecuado funcionamiento del sistema señalado en el manual de organización y estará integrado por puntos de supervisión, mismos que se determinarán según los siguiente aspectos:

**a) Importancia.-** Desde este aspecto serán incluidos aquellos puntos que sean de vital importancia para la consecución adecuada y correcta del sistema.

**b) Oportunidad.-** Desde este aspecto, se incluirán los puntos que influyan directamente en la oportunidad con la cual debe operar el sistema.

**c) Distribución de trabajo.-** Se incluirán desde éste aspecto los puntos necesarios para supervisar, se mantenga la distribución de cargas de trabajo señalados en el manual de organización.

**d) Control de operación.-** De acuerdo con la supervisión que se haga sobre el sistema en general, se determinarán los puntos en donde haya fallas constantes, de acuerdo con lo cual se extremará la supervisión en esos aspectos y en su caso, se harán las modificaciones necesarias para eliminarlas definitivamente.

La supervisión que se haga el departamento de organización, no incluye por tanto, ningún punto que no se refiera al funcionamiento del sistema como tal.

La frecuencia con que se hagan las supervisiones, dependerá de la complejidad del sistema y de la oportunidad y efectividad con que se está llevando a cabo el trabajo, para ello, se programará la periodicidad de cada punto de supervisión, misma que dependerá de la importancia de éste en relación al sistema general.

Se deberá seguir la tendencia de que las supervisiones sean en lapsos periódicos cada vez mayores conforme el trabajo se vaya desarrollando adecuadamente.

Con base en el programa de supervisión que realice el departamento de organización y dependiendo de la periodicidad con que se efectue, elaborará un reporte a la dirección general con copia al ejecutivo responsable del área y al jefe del departamento supervisado, de los puntos en que localice alguna falla en la forma de desarrollo del trabajo o en el sistema en sí mismo. Con base a este reporte, se propondrán las modificaciones y simplificaciones tendientes a mejorar el sistema y a lograr los mejores resultados para la consecución del objetivo de esa unidad de trabajo.

Dicho programa-supervisión estará sujeto a cambios provenientes de modificaciones en las condiciones de trabajo que afecten al sistema, así como por mejoras o adaptaciones para mejorar la consecución de sus fines.

Con base en la supervisión periódica que se hará del sistema de trabajo, el departamento de organización deberá estudiar las modificaciones que en dichas supervisiones se determine convengan para la mejora del mismo, o aquellas que provengan de sugerencias formuladas por el personal de la empresa. Estas modificaciones deberán seguir para su implantación la metodología señalada con anterioridad, o sea, que se presentará un proyecto a la autorización de la dirección general, y una vez autorizado, será modificado el manual de organización, distribuyendo esta modificación entre las personas a las que se les entregó el manual original y por último determinado el día en que se hará el cambio a la operación. Será norma inflexible, no cambiar el sistema de trabajo de la unidad de que se trate, mientras dicho cambio no esté autorizado y consignado en el manual que corresponda.

Es conveniente el que el procedimiento para el mantenimiento de los manuales se efectuará a través de un sistema de hojas sustituibles, indicando si la hoja que se distribuye complementa o substituye a la que con el mismo número está en el manual. Para ello, y con base en el control de ejecutivos y funcionarios a los que se les entregó el manual de organización original, se deberán distribuir estas a los mismos, recabando las firmas correspondientes.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

Podemos concluir diciendo, que como característica fundamental de la vida misma, es la presencia de la "Organización" en todos los ámbitos de la actividad humana.

Día a día, apreciamos que el propio desarrollo de la organización va produciendo grandes impactos en la administración moderna, analizando con mayor profundidad las técnicas que se relacionan con esta materia, trayendo

como consecuencia, la necesidad de contar cada día con más especialistas en organización dentro y fuera de la empresa.

La empresa como sistema social, como organización económica y como fuente de trabajo, así como su propia naturaleza dinámica, requieren de especialistas que determinen y enmienden sus problemas. Sus actividades técnicas y científicas requieren de varios componentes para su estudio e investigación dirigidos por la misma empresa, cuyo trabajo principal sea dedicado al estudio e investigación de las técnicas modernas de organización y de su implantación de dicha empresa.

Este servicio y asesoría que reciben los dirigentes de la empresa a través de elementos preparados, es lo que a creado en las empresas modernas el establecimiento de los departamento *staff* o *asesoría*.

La asesoría especializada en organización puede ser mejor proporcionada por personal interno altamente preparado y desarrollado para su labor teniendo la capacidad suficiente para aconsejar y recomendar a cada ejecutivo en especial, sobre determinado problema de su materia.

Considerando las actividades y responsabilidades que recaen, sobre el encargado de la organización dentro de la empresa, se deduce que el profesional más adecuado para desarrollar este tipo de actividades es el licenciado en administración.

Tomando en cuenta los beneficios que reporta el establecimiento de un departamento de organización dentro de la empresa, tanto en la coordinación de sus actividades, funciones y operaciones, como en la reducción de sus gastos, se hace necesario recomendar a las grandes y medianas empresas de nuestro país, que analicen la conveniencia de establecer un departamento de organización dentro de su estructura, colocando en primer nivel a este, dada su importancia ya que, en el caso de presentarse algún problema se tratará directamente con la dirección y no con un jefe de departamento.

De esta forma considero que se han tocado los principales puntos en relación a la organización, considerándose que en la presente tesis no se agota de manera alguna la información de que se dispone en este campo, pero se ha hecho un

esfuerzo por resumir, ordenar y clasificar los principios más generalizados, aportando, al mismo tiempo, alguna idea que quizá pueda ser objeto de estudios y consideraciones posteriores.



BIBLIOGRAFIA

- AGRAMONTE MIER NORBERTO APUNTES DE CLASE PARA EL CURSO DE TEORIA DE LA ADMINISTRACION  
I. T. M. MEXICO D.F. 1966.
- BRECH E. F. L. ORGANIZACION Y DIRECCION  
EDICIONES RIALP, S.A. MADRID ESPAÑA, 1961
- CENTRO NACIONAL DE PRODUCTIVIDAD. DE AUTODIAGNOSTICO FUNCION DIRECCION.  
C.C. DE P. MEXICO, D.F. 1964.
- COOPER D. JOSEPH. EL ARTE DE TOMAR ACUERDOS Y DECISIONES. HERREROS HNOS. SUCS. MEXICO D.F. 1962.
- CURRIER DAVIS RALPH LOS FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION DE EMPRESAS. HERRERO HNOS. SUCS. MEXICO D.F. 1965.
- DALE ERNEST COMO PLANEAR Y ESTABLECER LA ORGANIZACION DE UNA EMPRESA.  
EDITORIAL REVERTE, S.A. MEXICO D.F. 1960.
- FAYOL HENRY ADMINISTRACION INDUSTRIAL Y GENERAL. HERRERO HNOS. SUCS. S.A. MEXICO D.F. 1981.
- FERNANDEZ ARENA JOSE ANTONIO. EL PROCESO ADMINISTRATIVO.  
EDITORIAL JUS., S.A. MEXICO 1965.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

LA CIENCIA DE LA ADMINISTRACION.

EDITORIAL LIMUSA-WILEY, S.A.  
MEXICO, D.F. 1966.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

LA SOCIOLOGIA DE LA EMPRESA.

ED. JUS, S.A. MEXICO, D.F. 1964.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

PROBLEMAS DE LA ADMINISTRACION  
DE EMPRESAS. ED. LIMUSA-WILEY  
MEXICO, D.F. 1966.

KOONTZ HAROLD AND CYRIL  
O'DONNELL.

PRINCIPIOS DE DIRECCION DE  
EMPRESAS. McGRAW-HILL  
BOOK, CO. INC NEW YORK, N.Y.  
U.S.A. 1961.

LAZZARO VICTOR

SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS. ED.  
DIANA S.A. MEXICO, D.F. 1966.

LEENER GEORGES DE PFIFFNEER  
JOHN M. and FRANK P.SHERWOOD.

TRATADO DE ORGANIZACION DE  
EMPRESAS. AGUILAR, MADRID  
ESPAÑA 1961.

ORGANIZACION ADMINISTRATIVA.

HERRERO HNOS. SUCS. S.A.  
MEXICO, D.F. 1966.

REYES PONCE AGUSTIN

ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
TECNICA Y PRACTICA. APUNTES DE  
CATEDRA, MEXICO, D.F. 1982.

SMITH BRUCEL.

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS DE  
UN DEPARTAMENTO DE  
ORGANIZACION.

C. E. M. A. 1958.

TERRY GEORGE R.

PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.  
CECSA, MEXICO, D.F. 1979.

TAYLOR FREDERICK W.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION  
CIENTIFICA.  
HERRERO HNOS. SUCS. MEXICO, D.F.  
1961.