

Universidad Autónoma Agraria "Antonio Narro"

División de Ciencias Socioeconómicas

Departamento de Administración Agropecuaria



El Manual de Organización

Monografía

Por:

Jorge Daniel Cerrillo Pacheco

Presentada como Requisito Parcial

para Obtener el Título de

Ingeniero Agrónomo

En la Especialidad de Administración Agropecuaria

Buenavista, Saltillo, Coahuila, México

Septiembre de 1987

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"



BIBLIOTECA

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA

"ANTONIO NARRO"

DIVISION DE CIENCIAS SOCIOECONOMICAS

EL MANUAL DE ORGANIZACION

M O N O G R A F I A

JORGE DANIEL CERRILLO PACHECO

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA
SEPTIEMBRE 1987

UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA

"ANTONIO NARRO"

EL MANUAL DE ORGANIZACION

POR

JORGE DANIEL CERRILLO PACHECO

TESIS
MONOGRAFICA

Que somete a la consideración del H. jurado Examinador,
como requisito parcial para obtener el título de:

INGENIERO AGRONOMO
EN LA ESPECIALIDAD DE ADMINISTRACION AGROPECUARIA

Aprobada:

Universidad Autónoma Agraria
"ANTONIO NARRO"



Lic. CARLOS A. LIVAS HERNANDEZ
Presidente del jurado

Una firma manuscrita en tinta que parece decir "Vicente J. Aguirre Moreno".

Ing. MC. VICENTE J. AGUIRRE MORENO
Coordinador de la División de Socioeconómicas

DIV. CS. SOCIOECONOMICAS
COORDINACION

Buenavista, Saltillo, Coahuila
Septiembre de 1987

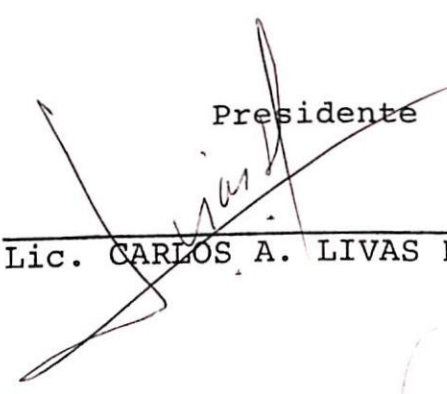
UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA

"ANTONIO NARRO"

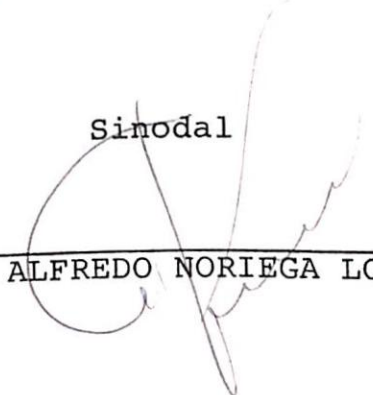
EL MANUAL DE ORGANIZACION

Aprobada por el Comité de Tesis

Presidente


Lic. CARLOS A. LIVAS HERNANDEZ

Sinodal


Ing. ALFREDO NORIEGA LOPEZ

Sinodal


C.P. CARLOS ABREGO AGUILERA

Buenavista, Saltillo, Coahuila

Septiembre de 1987

A MIS PADRES

Mauro Cerrillo Pérez y

Ana Ma. Pacheco de Cerrillo

con amor y respeto

A MIS HERMANOS

**Mauro, Felipe, Lic. Jorge Cruz,
Lic. Carlos, Ma. Luz, Ana Ma.,
Lic. R.I. Ma. Concepción V.,
Martha y David**

**Por el impulso y colaboración
desinteresada por el logro de
mi carrera**

A mi querida Universidad U A A "A N"
y a mis maestros por su enseñanza
constante

A mis compañeros y amigos

Deseo expresar mi agradecimiento a
todas aquellas personas que de un
modo u otro, hicieron posible la -
elaboración de este trabajo, de ma
nera particular a:

Lic. Carlos A. Livas Hernández

Sr. Melchor Espinoza Contreras

Srita. Bertha Flores García

Srita. Ma. del Carmen Escamilla Cancino

I N D I C E

	PAGS.
CAPITULO I. INTRODUCCION	1
CAPITULO II. EL MANUAL DE ORGANIZACION	4
1. Antecedentes	4
2. Definición del Manual de Organización	14
3. Diversos Tipos de Manuales	15
4. Necesidades de los manuales de Organización ..	16
CAPITULO III. PRESENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION.	23
1. Introducción	23
2. Objetivos del Manual de Organización	23
3. Contenido del Manual de Organización	25
4. Técnicas para la Elaboración del Manual de - Organización	31
CAPITULO IV. OBJETIVOS	37
1. Concepto	37
2. Importancia y Requisitos para su Formulación .	39
3. Clasificación de los Objetivos	41
4. Jerarquización de los Objetivos	43
5. Estabilidad de los Objetivos	45
CAPITULO V. POLITICAS	48
1. Concepto	48
2. Clasificación de las Políticas	51

PAGS.

3. Ventajas de las Políticas	55
4. Formulación de las Políticas	56
CAPITULO VI. ORGANIGRAMA	62
1. Concepto	63
2. Requisitos y Limitaciones de los Organigramas.	64
3. Tipos de Organigramas	66
4. Proceso en la Elaboración del Organigrama ...	78
CAPITULO VII. DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS.	90
1. Descripción de Puestos	90
2. Especificación de Puestos	102
CAPITULO VIII. PROCEDIMIENTOS	110
1. Definición de Procedimientos	110
2. Objetivos de los Procedimientos	112
3. Clasificación de los Procedimientos	112
4. Características Importantes de los Procedi- mientos	113
5. Formulación y Presentación de los Procedi- mientos	114
CAPITULO IX. CONCLUSIONES	128
APENDICE (CASO PRACTICO)	140
CAPITULO X. BIBLIOGRAFIA	171

INDICE DE FIGURAS Y CUADROS

		PAGS.
Fig.	1. Organigrama Estructural	68
Fig.	2. Organigrama Funcional	70
Fig.	3. Organigrama de Integración de Puestos	71
Fig.	4. Organigrama General	72
Fig.	5. Organigramas Específicos	74
Fig.	6. Organigrama Horizontal	76
Fig.	7. Organigrama de Bloque	77
Fig.	8. Organigrama General del Ejido "Narigua" ..	150
Fig.	9. Organigrama General del Grupo No. 1 "Puer- to de Narigua", General Cepeda	158
Fig.	10. Organigrama Específico del Grupo No. 2 Eji- do "Cañón de Narigua", General Cepeda	160
Fig.	11. Programa de Actividades del Ejido "Narigua" Grupo No. 2 Cultivos Chile y Jitomate	169
Fig.	12. Programa de Actividades del Ejido "Narigua" Grupo No. 2 Cultivos Maíz y Frijol	170
Tabla	1. Modelo de una Descripción de Puestos	100
Tabla	2. Modelo de una Especificación de Puestos ..	109
Tabla	3. Control de Operaciones Diarias (Caso Prác- tico)	166
Tabla	4. Control de Mantenimiento Periódico (Caso Práctico)	167
Tabla	5. Control de Refacciones (Caso Práctico) ...	168
Plano	1. Localización Geográfica del Municipio de General Cepeda, Coahuila	143
Plano	2. Localización del Ejido "Narigua", Municí- pio de General Cepeda, Coahuila	144
Croquis	del Grupo No. 2 "Cañón de Narigua"	145

CAPITULO I

INTRODUCCION

Las empresas de nuestro medio no son ajenas a la crisis económica y avances tecnológicos que caracterizan a la época actual, por lo tanto, para que puedan crecer y desarrollarse con éxito tienen que planear su futuro. Considerando estos aspectos, el **Manual de Organización** adquiere mayor importancia, ya que viene a constituir el medio para que las empresas cuenten con las reglas precisas y escritas de los procedimientos empleados en las funciones de cada área que las constituyen, asimismo es trascendental para los nuevos directivos y empleados, porque les ayudan a promover la reorganización, tomando como base las indicaciones de un manual.

En la actualidad, al hablar del **Manual de Organización** no sólo se piensa en normas y principios que rigen las actividades de producción, sino que se tiene que tomar en cuenta el proceso administrativo en conjunto, ya que se han alcanzado los niveles de organización que superan a estas normas y principios, por lo que es útil como herramienta administrativa en la organización de las empresas interesadas en tener éxito y ambiente adecuado.

El presente estudio tiene por objeto determinar cuáles son los elementos de un Manual de Organización así como su importancia en las empresas; además proporciona una guía para la elaboración de manuales específicos.

Primordialmente esta Monografía tiene la intención de ubicar el Manual de Organización con el proceso administrativo por su estrecha relación; se abordarán las diversas etapas que lo integran, aun cuando no se hace un análisis de las mismas, por rebasar los objetivos planteados en este trabajo.

En el capítulo III se plasma la estructura del Manual y en los capítulos siguientes, se hace una descripción en forma resumida de los elementos del mismo, sin abundar en los temas puesto que por sí solos son motivo de un estudio profundo, por lo cual sólo se dará un panorama general de su contenido y utilización.

Como parte complementaria al estudio y a manera de ejemplo, se describen las características de la organización de un ejido, que aun cuando no refleja la totalidad del estudio, da una idea de los aspectos más importantes respecto a su organización debido a que por las mismas características de este tipo de organizaciones, no se pueden aplicar todos los elementos que contiene un Manual de Organización, esto no implica que el estudio se limite a estas unidades de produc-

ción, sino que al contrario se centra en unidades que tengan un mayor número de empleados o que su organización presente deficiencias, no obstante puede servir como guía en la organización de empresas pequeñas.

Es importante destacar que para la realización de este estudio, se consultaron a los principales autores sobre la materia, se hicieron visitas y se aplicaron cuestionarios a directivos de empresas agropecuarias; con esto se cubre satisfactoriamente el aspecto de investigación bibliográfica.

Considerando que esta obra será leída por personas no especializadas en el área administrativa, se ha pretendido una redacción clara, con un lenguaje no demasiado técnico o sofisticado, procurando ser natural, sin caer en la vulgaridad.

CAPITULO II

EL MANUAL DE ORGANIZACION

1. Antecedentes

El Manual de Organización como herramienta administrativa en las últimas décadas, ha sido de gran importancia dentro de la administración, ya sea como parte del proceso administrativo o dentro de la etapa de organización.

Esto se ha derivado de la labor del directivo por tratar de crear un orden y sistema en las actividades que se desarrollan en una empresa, por lo que es necesario dejar por escrito todas las normas y principios que rigen ese orden.

Primero fueron únicamente algunas normas y procedimientos que indicaban la manera de cumplir con una actividad, pero a principios del siglo XX se dieron las bases firmes para iniciar la teoría de la administración, misma que a través de otras áreas científicas tales como: la investigación de operaciones, ciencias administrativas, simplificación del trabajo, etc., han dado origen a la administración moderna.

(A) Conceptos Generales de Administración

El Manual de Organización está ubicado dentro de la etapa de organización, sin embargo, para poder situarlo dentro de la administración en general, es importante que se analicen algunas definiciones de administración, que sirven como marco de referencia al conceptualismo del manual.

Por lo tanto, a continuación se plantean aquellas que - tienen mayor significado:

Koontz y O'Donnell. "La creación y conservación, en una empresa, de un ambiente en donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes." [22]

Jiménez Castro. "Es una ciencia social compuesta de - - principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de las cuales se pueden alcanzar - propósitos." [1]

Terry. G. R. "Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno." [39]

Reyes Ponce. "Conjunto sistemático de reglas para lo--grar la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social." [35]

Después de analizar todas las definiciones anteriores - se desprende la siguiente: Es el conjunto de esfuerzos que - realiza una empresa para dirigir eficientemente el uso de - sus medios de producción de acuerdo a los objetivos establecidos y tomando las decisiones acertadas para elevar al máximo sus ingresos que le permitan garantizar la continuidad de sus actividades.

(B) La Empresa

Una empresa está definida como un conjunto sistemático de recursos humanos, materiales y físicos que se integran para lograr un fin común, viene a ser la obtención de bienes - y/o servicios, por ejemplo la producción de granos, engorda de ganado, asistencia técnica al campo, otorgamiento de créditos, etc. en el lapso entre la recepción de insumos y la salida del producto, se transforman los recursos que crean una utilidad en la empresa.

Otra cuestión fundamental de la empresa u organización, es que existe dentro de un medio ambiente que incluye, proveedores, clientes y competidores, así como diversas condiciones legales, económicas, sociales y tecnológicas.

(C) Funciones del Proceso Administrativo

Las actividades de un directivo deben ir encaminadas a crear dentro de la empresa el ambiente propicio para que se

cumplan los objetivos trazados y por lo tanto, se necesitan realizar diversas funciones que pueden ser o no secuenciales.

Estas funciones están clasificadas en las etapas siguientes: PLANEACION, ORGANIZACION, INTEGRACION, DIRECCION Y CONTROL, siendo éstas una herramienta útil y concretas para el análisis y comprensión de los fenómenos administrativos, por lo que a continuación se describirán brevemente cada etapa del proceso administrativo.

(a) PLANEACION

La planeación es la función más importante del proceso administrativo, porque es la que nos ayuda a organizar, dirigir y controlar las actividades de la empresa para lograr los objetivos establecidos tal y como fueron planeados. Planear es la proyección de la toma de decisiones, que significa escoger conscientemente un curso de acción entre las alternativas disponibles con el fin de alcanzar los resultados deseados.

Planear es también decidir de antemano qué hacer, cómo hacerlo, cuándo y quién deberá llevarlo a cabo.

Los fines de la planeación se pueden agrupar para su estudio y comprensión en:

Fijar objetivos,

Fijar políticas,
Fijar procedimientos,
Adecuar estrategias,
Plantear programas.

Objetivos. Son las metas o fines que la empresa desea - alcanzar. Su establecimiento constituye el plan básico de la empresa.

Existen objetivos particulares que pueden ser distintos a los objetivos generales, pero desde luego, contribuyen al logro de ellos, por consiguiente, los objetivos particulares deben estar subordinados a los objetivos generales.

Políticas. Son normas de acción, escritas o verbales, - que orientan el criterio de los subordinados para la toma de decisiones, con el fin de que a través de sus actividades se realicen eficazmente los objetivos de la empresa.

Procedimientos. Son una serie de labores concatenadas - que constituyen la sucesión cronológica y la manera de ejecutar un trabajo, también son auténticas guías de acción que - detallan la manera exacta en que debe ser realizada una acti vidad.

Estrategias. Se refieren a la forma en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posi

bilidad de obtener determinados resultados en presencia de ciertas dificultades. También implica la toma de decisiones acerca de cómo usar los recursos disponibles para fines primordiales en presencia de obstáculos.

Programas. Son la pauta para la acción en la que se señalan las secuencias de las partes de un plan y determinan los factores de tiempo y costo.

(b) ORGANIZACION }

La organización se puede definir como, "La coordinación de las actividades de los individuos que forman parte de una empresa, para el mayor aprovechamiento de los elementos materiales económicos y humanos en la realización de los fines que la propia empresa persigue". [18]

Otra definición de organización es, "La agrupación de varias unidades administrativas para llevar a cabo los planes establecidos y mantener con ella las relaciones entre directivos y empleados". [5]

Por último organizar es también determinar la estructura y distribución del trabajo. Una vez terminada la planeación, deben unirse los recursos para llevar a cabo los planes trazados.

En la organización se pueden encontrar tres elementos -

importantes que son ampliamente aplicados dentro de la empresa. Estos son:

El hombre.

- Especializarlo en las funciones de dirección y ejecución, es decir, exigirle un trabajo adecuado con respecto a sus conocimientos.

El trabajo mismo.

- Separar el trabajo de operación con el trabajo de ejecución, ya que en el primero lo realizan los empleados no especializados, lo cual evitará la pérdida de tiempo en la ejecución de tareas y por lo tanto, da lugar a un mejor aprovechamiento de la mano de obra.

El lugar de trabajo.

- Estudiarlo y determinar la técnica especial de cada operación revisando los principios y procedimientos.

(c) INTEGRACION

Es la función que se realiza para escoger elementos humanos y materiales, canalizar además inquietudes a favor del desarrollo empresarial, reunir los esfuerzos y recursos eficientemente y coordinar toda actividad que favorezca a todos los integrantes de una empresa.

En la empresa se pueden distinguir dos tipos de integra

ción, la material y la humana.

En el primer caso, se refiere a la adquisición y conservación de los recursos económicos y materiales que sirven para la operación de la empresa, por ejemplo, compras de materia prima, equipo de oficina, mantenimiento, etc.

En el segundo caso, se refiere a la contratación, incorporación y desarrollo del personal, ya sea operativo, directivo o técnico.

(d) DIRECCION

Es orientar el desempeño de los subordinados hacia las metas comunes y lograr una producción eficiente durante la ejecución de las labores diarias. Esta dirección debe ser realizada eficientemente en base a una buena comunicación, motivación y liderazgo. Una mala dirección anula la planeación y organización de la empresa.

La dirección tiene un gran tonificante natural, un buen jefe despierta celo y confianza en sus subordinados. El flujo de información dentro de la empresa genera la toma de decisiones acertadas. Los sistemas de información deberán ser consisos y sumarios para evitar la desarticulación en el flujo informativo ascendente y lateral dentro de la empresa.

En resumen, se puede decir que la dirección es la jerar

guía de las personas que desempeñan funciones críticas específicas en la organización.

(e) CONTROL

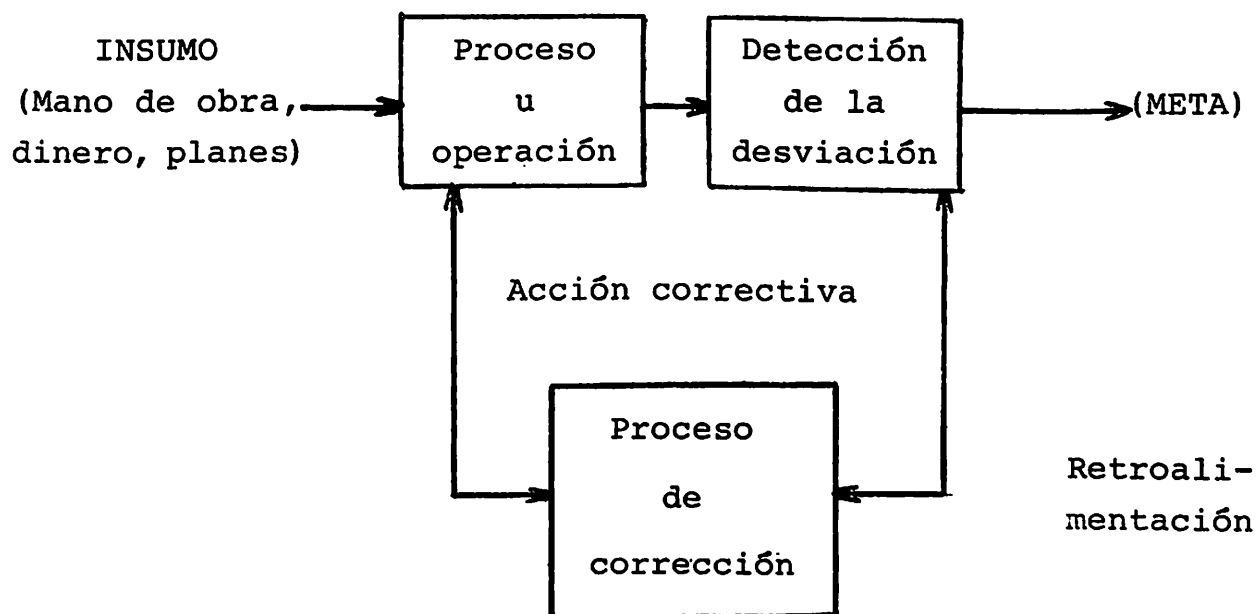
La función de control, es un elemento de la fase dinámica de la administración y consiste en el establecimiento de sistemas que permiten la medición de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes.

También es la función que enfoca sus actividades hacia la supervisión y verificación de los planes que se están llevando a cabo.

El control es la medida y corrección del desempeño de - las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos se están cumpliendo.

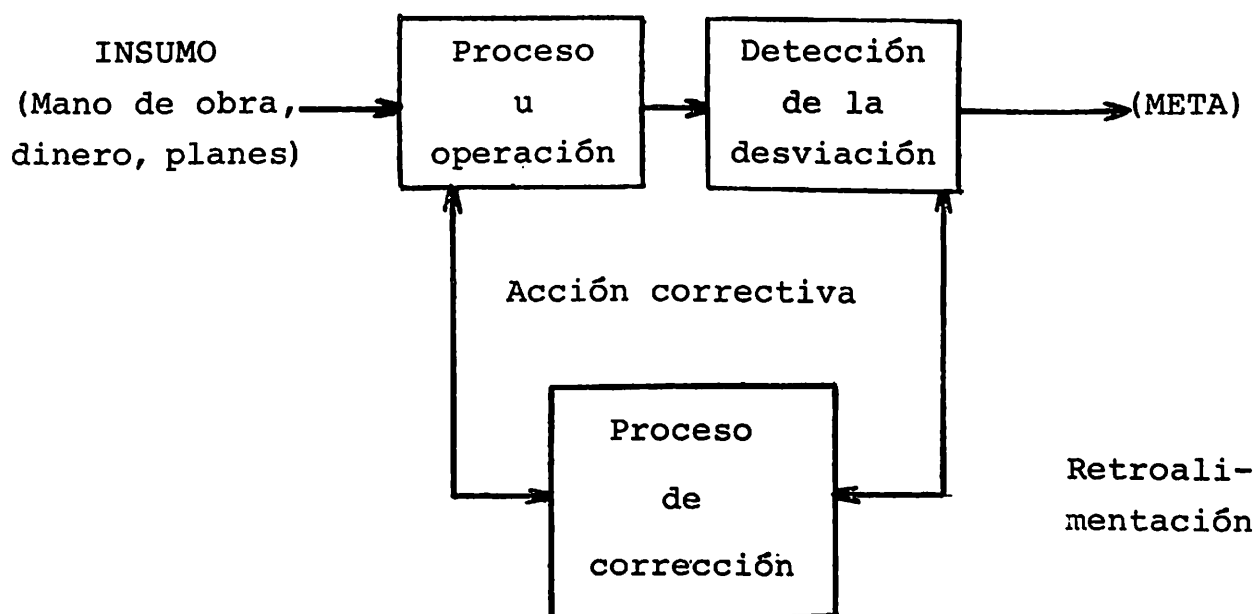
El mejor control se logra cuando se valoran las desviaciones anticipándose a que ocurran o al menos para que se tome una acción "presente".

Todos los tipos de sistemas se controlan a sí mismos mediante una retroalimentación de la información interna de la empresa, la cual permite descubrir el error y realizar un correctivo a tiempo. Una retroalimentación sencilla es como sigue:



(D) Resumen

Por medio de esta gráfica se puede analizar el proceso administrativo con el objeto de tomarlo como marco de referencia para comprender de qué manera se involucra en el estudio de un **Manual de Organización** ya que los más connotados expertos en esta materia están de acuerdo de que el proceso administrativo comprende las cinco etapas indicadas en la gráfica siguiente.



(D) Resumen

Por medio de esta gráfica se puede analizar el proceso administrativo con el objeto de tomarlo como marco de referencia para comprender de qué manera se involucra en el estudio de un **Manual de Organización** ya que los más connotados expertos en esta materia están de acuerdo de que el proceso administrativo comprende las cinco etapas indicadas en la gráfica siguiente.

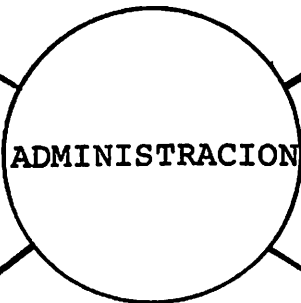
(1)
PLANEAR

Objetivos
Políticas
Procedimientos
Programas

(2)
ORGANIZAR

Responsabilidad
Autorizar
Coordinar

F A S E E S T A T I C A



ADMINISTRACION

F A S E D I N A M I C A

(3)
INTEGRAR

Adquirir
Contratar
Desarrollar

(4)
DIRIGIR

Decidir
Motivar
Conducir

(5)
CONTROLAR

Revisar
Evaluar
Accionar

2. Definición del Manual de Organización

El **Manual de Organización** "es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información e instrucciones sobre la historia, organización, política y procedimiento de una empresa, que se consideran necesarias para la adecuada ejecución de las funciones de la empresa.

Para George R. Terry, "Un manual de oficina es un regis

tro escrito de información e instrucciones que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar sus esfuerzos en una empresa. En realidad es un libro-guía y una fuente de datos que son esenciales para la mejor realización de las tareas". [40]

("Los manuales", agrega, "son una forma sencilla, directa, uniforme y autorizada de presentar la información que - trata de los deberes y responsabilidades de un empleado, reglamentos, políticas y prácticas bajo los cuales tendrá que trabajar en la empresa".)

Como puede verse, es un instrumento importante en la administración, puesto que los manuales persiguen la mayor eficiencia en la ejecución del trabajo asignado al personal, para alcanzar los objetivos de la empresa.

3. Diversos Tipos de Manuales

Los autores hacen diferentes clasificaciones de los manuales, a los que designan con nombre diversos, pero que pueden conjuntarse de la siguiente manera:

-Por su contenido:

La primera clasificación se refiere al contenido, por - lo que se clasifican de la siguiente manera:

- (a) Historia de la empresa.
- (b) Organización de la empresa.

- (c) Políticas de la empresa.
- (d) Procedimientos de la empresa.
- (e) Contenido múltiple.

-Por área de actividad:

La segunda clasificación se relaciona a la función específica y área de actividad de que trata el manual. Y pueden ser los siguientes:

- (f) Ventas.
- (g) Producción.
- (h) Finanzas.
- (i) Personal.
- (j) Otras funciones.

Los manuales generales no tratan sólo un área de actividad exclusivamente, sino que abordan dos o más áreas específicas.

Así, puede haber manuales de organización, de políticas, generales o de organización de toda la empresa.

Puede darse el caso de que una empresa tenga un sólo manual general, que abarque todos los aspectos mencionados para los diferentes tipos de manuales.

/ 4. Necesidades de los Manuales de Organización

Los **Manuales de Organización** son necesarios ya que expo

nen con detalle la estructura de la empresa y señalan los - puestos y la relación que existen entre ellos, explican también la jerarquía, grados de autoridad y responsabilidades, funciones y actividades de los órganos de la empresa.

Generalmente contienen gráficas de organización, descripción de trabajo, cartas de límite de autoridad, etc.

C.L. Littlefield, declara al respecto, "Los Manuales de Organización se utilizan en donde se desea una descripción de las relaciones de organización. Se elaboran ordinariamente con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en ellos. Comúnmente, se hace la división de los encabezados de estos manuales en atención a la función general, obligaciones, autoridad y conjunto de relaciones con los demás". [27]

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de cada uno de los departamentos en particular o de una función específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

Es costumbre incluir en los manuales, un capítulo respecto a la historia de la empresa, también suele incluirse otro sobre organización y área de políticas generales o departamentales, según la naturaleza del manual.

(A) Utilización de los Manuales

Existen algunas formas de conocer para que sirven los - manuales: para George R. Terry, el empleo de los manuales de oficina auxilia para obtener el control deseado de los es- - fuerzos de los empleados. [39]

En esencia, un manual de oficina es un recurso para ayu- - dar a la orientación de los empleados.

Puede ayudar para que las instrucciones sean definidas, declarar políticas y procedimientos, fijar responsabilidades, proporcionar soluciones rápidas a los malos entendidos.

Los manuales liberan a los miembros de la administra- - ción de tener que repetir las informaciones, explicaciones e instrucciones.

En muchas empresas, se considera que los manuales son - una obligación.

Paul G. Dreschen, enumera ocho aspectos sobresalientes de los manuales, que son: [15]

- (a) Estimular la uniformidad.
- (b) Eliminar la confusión.
- (c) Eliminar la incertidumbre y duplicación.
- (d) Disminuir la carga de supervisión.

- (e) Servir de base al adiestramiento.
- (f) Basar los programas de simplificación del trabajo y control de costos.
- (g) Evitar la implantación de procedimientos incorrec--tos.
- (h) Presentar lo que se está haciendo.

Por último, de la LLera y Carrillo expresa que:

"El cumplimiento de las normas o rutinas de trabajo debe asegurarse aun cuando cambien los individuos que las ejecuten y supervisan o desaparezcan de la organización quienes las crearon. Para lograrlo, y asegurar su permanencia así como para facilitar su aprendizaje a nuevos jefes y empleados; deben consignarse en un manual o instructivo." [26]

(B) Razones y Logros en la Elaboración de los Manuales de Organización

Las razones son las siguientes:

- Para obtener uniformidad en ciertas actividades de rutina en la empresa.
- Para informar al personal sobre las prácticas de oficina, de los servicios que pueden disponer y la forma de obtenerlos.
- Para proveer referencias adecuadas.

- Para proporcionar información sobre normas de alta gerencia.

- Para auxiliar a los supervisores.

- Para eliminar el trabajo innecesario y estimular un análisis de los procedimientos y responsabilidades.

La elaboración de los manuales proporcionan logros específicos tales como:

1. Poner en práctica el principio excelente de consig--nar toda instrucción por escrito, lo cual simplifica la de--terminación de responsabilidades en caso de fallas o errores.

2. Ser el medio más simple y eficaz para enseñar el trabajo asignado a los nuevos empleados.

3. Facilitar la selección de empleados, ya que son mag--níficos medios para examinar sus aptitudes de comprensión e inteligencia para el trabajo.

4. Ayudar a controlar el cumplimiento de las rutinas y evitar su alteración arbitraria.

5. El beneficio principal se deriva del análisis de procedimientos a que conduce la preparación de un manual.

6. El costo inicial de desarrollar muchos de los procedimientos, es irrisorio cuando se distribuye entre muchos de los procedimientos a través de los años que permanecen firmes.

(C) Ventajas y Desventajas de los Manuales de Organización

Las ventajas que proporcionan los Manuales de Organización son múltiples y de muy variada índole. A continuación se listan las más relevantes.

Son excelentes como medio de:

(a) Guías del trabajo a ejecutar.

(b) Clasificación de las estructuras de la organización y responsabilidades.

(c) Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas y procedimientos.

(d) Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

(e) Autoridad interna de políticas, procedimientos y controles.

Son efectivas como medio de:

(f) Coordinación de actividades.

(g) Eliminación de duplicaciones innecesarias.

Es notorio apreciar que los Manuales de Organización - tienen muchas ventajas, pero no se puede descartar la posibilidad de que se presenten las siguientes desventajas:

- Los costos de su elaboración son excesivos.
- Requieren en su elaboración demasiado trabajo.
- Limitan la iniciativa del personal al cual están dirigidas.

CAPITULO III

PRESENTACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

1. Introducción

La necesidad de contar con un Manual de Organización en todas las empresas se ha vuelto imperativa no sólo por imposición de los directivos, sino también a causa del crecimiento del volumen de las operaciones, incremento del personal, adopción de técnicas modernas y complejidad misma de las estructuras administrativas. Esto hace imprescindible el uso de instrumentos administrativos que faciliten el cumplimiento de las funciones, desconcentración de las actividades, participación adecuada del elemento humano y logro eficiente de los objetivos de la empresa.

Se pone especial énfasis en el Manual de Organización, por ser el de uso más frecuente, sin menoscabo de la existencia de otros tipos de manuales, que pueden ser utilizados de acuerdo con las características y necesidades específicas de una determinada empresa.

2. Objetivos del Manual de Organización

El Manual de Organización tiene como propósito fundamen

tal proporcionar en forma ordenada y sistemática la información referente a los objetivos, estructura orgánica, funciones, políticas, procedimientos, descripciones de puestos o - cualquier otra que sea necesaria, para el mejor desarrollo - de las tareas administrativas de una empresa.

Según el área de aplicación y grado de detalle, el manual permite cumplir -entre otros- los siguientes objetivos generales:

(a) Presentar una visión de conjunto de la empresa, precisando las funciones encomendadas a cada puesto, para des-lindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar - omisiones.

(b) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y propiciar la uniformidad en el trabajo, permitiendo los ahorros de tiempo y esfuerzos en la - ejecución del trabajo, evitando las repeticiones de instrucciones y directrices.

(c) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de reformas administrativas.

(d) Facilitar el reclutamiento y selección de personal.

(e) Servir como medios de integración y orientación al

personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a -
las distintas áreas.

(f) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

3. Contenido del Manual de Organización

Para tener idea del contenido de un **Manual de Organización**, es prudente considerar el criterio de Louis A. Allien, quien señala lo siguiente:

(a) Declaración de objetivos de la empresa. Objetivos -
de organización

(b) Políticas generales de la empresa. Políticas de organización.

(c) Principios de organización que han servido de base a la organización adoptada.

(d) Glosario de términos de organización.

(e) Nombre de las unidades administrativas y de los - -
puestos.

(f) Procedimientos de organización: para preparar y - -
aprobar cartas de organización y descripción de puestos.

(g) Responsabilidades comunes aplicables a los altos ni
veles y funciones comunes de los departamentos.

(h) Cartas de organización.

(i) Descripción de puestos.

(j) Descripción de actividades de los comités.

(k) Sistema de numeración, clasificación e identificación del contenido del manual e índice. [3]

Adicionalmente se considera:

(a) La introducción o prefacio en que se describe la necesidad básica que se supone llevará el manual para aclarar al personal lo que se persigue con su elaboración.

(b) Un capítulo respecto a la historia de la empresa.

A continuación se describe el contenido de un manual general de organización, incluyendo aquellas variantes que pudieran presentarse para manuales específicos.

(A) Identificación

El Manual de Organización deberá indicar en primer término los datos siguientes:

- Nombre de la empresa o área a que se refiere.
- Título y extensión del manual (general o específico).
- Niveles jerárquicos que comprende.
- Area responsable de su elaboración.

(B) Índice o Contenido

Es una relación de los capítulos que constituyen la estructura del manual.

(C) Prólogo y/o Introducción

Contiene una explicación al lector acerca de lo que es el manual, de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él. Además, incluye información sobre el ámbito de su aplicación, a quién va dirigida, cómo se usará y cómo y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.

(D) Directorio

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

(E) Antecedentes Históricos

Este apartado se refiere a una descripción de la géne--sis de la empresa o área, descrita en el manual, indicándose además por qué se creó la empresa, incluye una mención de la información sobresaliente acerca de su desarrollo histórico.

(F) Legislación

Es una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos, de los cuales se derivan las atribuciones de la empresa o áreas administrativas comprendidas en ella, según se trate de un manual general o específico, así como de las demás que le son aplicables en función de sus actividades.

Es recomendable que la relación de las disposiciones jurídicas siga el orden jerárquico que se indica a continuación: Leyes, convenios, reglamentos, acuerdos y circulares.

(G) Atribuciones

Este apartado consiste en una transcripción textual y completa de las facultades conferidas a la empresa o a sus áreas administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades.

(H) Estructura Orgánica

Se refiere a una descripción ordenada de los principales cargos y áreas administrativas de la empresa en función de sus relaciones de jerarquía.

Es conveniente codificarla de tal forma que sea posible visualizar gráficamente los niveles de jerarquía y las relaciones de dependencia.

La descripción de la estructura orgánica debe corresponder a su representación en el organigrama, como a su nivel jerárquico (de adscripción) y al orden de su presentación.

(a) Funciones

Este apartado corresponde a la descripción de las actividades inherentes para cada uno de los cargos y áreas administrativas contenidas en la estructura orgánica.

(b) Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura orgánica y debe reflejar en forma esquemática, la posición de las áreas administrativas que la componen y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

(c) Descripción de Puestos

Este apartado se refiere a la descripción de funciones, requisitos y responsabilidades de los puestos que integran un área administrativa en particular.

El puesto es el área básica de trabajo en una estructura de organización; está integrado por un conjunto de actividades y requerimientos necesarios para llevarlas a cabo.

El contenido básico de una descripción de puesto está -

integrado normalmente por:

- La identificación del puesto, que indica el nombre del mismo y su ubicación dentro de la estructura organizacional.

La definición del puesto, también conocido como función básica o genérica.

- Las funciones principales, denominan igualmente responsabilidades o deberes y que consisten en descripciones de las actividades más importantes.

- La autoridad, en donde se indican los puestos subordinados, las facultades para aprobar o decidir sobre algún asunto, así como sus relaciones de línea y consulta o asesoría.

- Las relaciones de coordinación con otras unidades y puestos dentro de la empresa, así como las que deba realizar fuera de la misma.

Adicionalmente, se deben tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Conviene realizar la descripción de los puestos sólo si se contemplan la implantación de un sistema de personal basado en la descripción y evaluación de los puestos.

- Debido a que las descripciones de puestos contienen -

información muy detallada, resulta inconveniente incluirlas en un manual general de organización.

4. Técnicas para la Elaboración del Manual de Organización

Las distintas técnicas que se usan en la elaboración de los **Manuales de Organización** no constituyen un modelo inflexible a seguir, ya que las circunstancias específicas de cada empresa pueden requerir variaciones sustanciales, por lo que es conveniente establecer criterios uniformes en el proceso, a fin de facilitar dichos trabajos.

La elaboración del **Manual de Organización** debe llevarse a efecto con la asesoría y participación directa de los órganos encargados de la administración de la empresa, debiendo contar con la participación de las áreas operativas que se describen en el manual.

En primer término, la elaboración del manual general de organización, tiene como objeto servir como marco de referencia para la elaboración de otros manuales específicos, por ejemplo, los manuales de procedimientos, de políticas, de descripción de puestos, etc.

En la elaboración de los manuales general y específicos requeridos por la empresa hay que considerar el tiempo necesario para su preparación, así como determinar la cantidad y

calidad de los recursos humanos, financieros y materiales.

Aunado a lo anterior, es conveniente realizar una investigación, basada en encuestas entre el personal responsable para la aplicación del manual, encaminada a conocer fundamentalmente lo siguiente:

- Las opiniones favorables y desfavorables del personal respecto al manual.

- Las recomendaciones que el personal desee hacer en lo tocante a la elaboración del manual.

- Los tipos de manual con los que el personal considera conveniente contar.

Principales problemas derivados de la falta de un Manual de Organización.

En base al punto anterior, qué manuales se requieren en los casos de las empresas que ya tienen establecido un Manual de Organización, la encuesta deberá diseñarse para conocer:

- El grado de utilización del manual anterior, así como lo que se espera del nuevo manual.

- Los defectos del manual anterior y sugerencias para mejorarlo.

(A) Recopilación de la Información

Una vez que se ha(n) determinado el (los) manual(es) requerido(s) por la empresa, así como los recursos y el tiempo necesario para su elaboración, es conveniente iniciar la etapa de recopilación de la información en la siguiente forma:

Comunicación

El primer paso es elaborar una serie de documentos, dirigidos a los niveles superiores de la administración requiriendo su apoyo y cooperación.

Cuestionarios

La preparación de los formatos o cuestionarios en los - cuales debe registrarse la información que se necesita captar debe hacerse con especial atención, ya que del diseño de éstos depende en gran medida de la facilidad para la captura y procesamiento de la información.

(B) Fuentes de Información

Las fuentes de información útiles para elaborar el manual de organización son:

Los documentos

Las fuentes documentales son los reglamentos, acuerdos y/o circulares, instructivos, descripciones de trámites, diagramas y en general, documentos relacionados con el tema.

El Personal

Podemos decir que todas las personas involucradas en la empresa para las que se va a elaborar el **Manual de Organización**, pueden considerarse como fuente de información, por lo cual se recomienda el empleo de las técnicas de la entrevista y el cuestionario.

La Realidad Observada

Las observaciones directas de las áreas, material, equipo y en general de la actividad de toda el área administrativa, constituyen una fuente de información.

(C) Procesamiento de la Información

Una vez que la información ha sido recolectada y que se encuentra registrada, es conveniente iniciar la etapa de procesamiento de la misma, es decir, la integración propiamente dicha del proyecto del manual.

Lo primero que debe hacerse es un análisis y depuración de la información, con objeto de facilitar el manejo y ordenamiento de lo que debe incluirse en el contenido del manual.

Para la integración del manual es muy importante uniformar los criterios, tanto en la conceptualización como en la presentación de la información, a fin de que se mantenga un sentido de continuidad y unidad. También es conveniente seña

lar las contradicciones a medida que se van presentando, para poder eliminarlas posteriormente, al respecto es recomendable efectuar reuniones entre los representantes de las - - áreas que van a ser incluidas en el manual.

Pueden surgir durante la elaboración del manual serias dificultades al determinarse las funciones y actividades en forma escrita, ya que pueden producir resistencia o desinterés por terminar con éxito dicho manual en la forma debida.

Por lo tanto, los encargados de la elaboración del manual deben hacer uso de una gran sensibilidad, para obtener un acuerdo sobre el contenido de este documento y sobre todo lograr que sea funcional y sirva como instrumento para evitar la falta de delimitación de competencias y responsabilidades entre los directivos.

(D) Redacción

En la redacción debe tenerse en cuenta a qué persona - irá dirigido el manual, con objeto de que el lenguaje utilizado les resulte claro, sencillo, preciso y comprensible.

(E) Elaboración de Diagramas

La elaboración de diagramas para el manual (organigramas, diagramas de flujo, cuadros de distribución del espacio, etc.), deberá hacerse utilizando las técnicas sencillas y co

nocidas en el medio, uniformando su presentación a fin de facilitar la comprensión de los mismos.

(F) Formato

Es conveniente analizar cuidadosamente el formato que - debe presentarse en el manual, ya que con ello depende en - gran medida de las facilidades en lectura, consulta, estudio y comprensión, además que permite hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

En el formato del Manual de Organización se pueden presentar características muy diversas, las que pueden y dependen de la finalidad del mismo, así como del tipo de material que forme parte de su contenido.

En términos generales, se recomiendan los formatos de - hojas intercambiables, a fin de facilitar la revisión y actualización de dicho manual.

Después de conocer la presentación del Manual de Organización, es necesario desarrollar los elementos del mismo, - por lo que a continuación se desglosan en los siguientes capítulos.

CAPITULO IV

OBJETIVOS

Los objetivos son los fines (o metas) hacia donde se dirigen las actividades y constituyen los resultados finales, para lograrlos implica que lo que se ha venido realizando vaya de acuerdo con lo planeado o con lo que se ha proyectado desde antes para ser aplicado en el momento actual.

Una organización por muy pequeña que sea, tiene que iniciar por determinar sus objetivos, ya que los recursos de - cualquier organización son limitados y deben utilizarse efica^zmente, si es que se desea que la empresa prospere y sobreviva, para que esto se logre se requiere de la formulación - de objetivos y la asignación de responsabilidades.

El administrador es responsable de que una empresa al--cance los objetivos (o metas) trazados con un gasto mínimo - de recursos a su disposición y alcanzar un beneficio tan - - grande como sea posible.

1. Concepto

A continuación se definen los objetivos, tomando en -

cuenta a aquellos autores que resaltan la importancia de los mismos, en la tarea de planear las operaciones para poder alcanzar las metas deseadas, dentro de una empresa.

Koonts y O'Donnell, los definen de la siguiente manera. "Son los fines hacia los cuales se dirige la actividad y no sólo representan la finalidad de la planeación, sino también el fin hacia el cual se encaminan la organización, asesoría, dirección y control." [22]

Reyes Ponce, define el objetivo como el "Fin o la meta de planeación, puesto que en él se fija el curso concreto de la acción que ha de seguirse, estableciendo los principios - que habrán de orientarlo y la secuencia de operaciones para realizarlo".. [34]

Otra definición que señala Duhalt Krauss M., dice, "un objetivo es el fin o la meta que se pretende alcanzar, ya - sea con la realización de una sola operación, de una actividad concreta, de un procedimiento, de una función completa o de todo el funcionamiento de la empresa". [15]

Al término **objetivo** se le conoce también con una gran - diversidad de nombres tales como; **propósitos, misiones, me--tas o blancos, aspiraciones, finalidades, miras, designios, etc.**

Para poder delimitar su significado se definirán algu--

nos de estos términos con el propósito de comprender cuál de ellos es el más usado en la práctica.

Propósitos, éste se usa para denotar la razón por la cual existe una empresa.

Misiones, este término es usado en operaciones militares y ocasionalmente en iglesias y gobiernos.

Metas o blancos, este término es casi invariablemente de aspiraciones específicas, cualitativas o cuantitativas.

En la práctica el término objetivo se utiliza para designar los fines por los cuales se esfuerza el hombre para obtener un beneficio.

2. Importancia y Requisitos para su Formulación

Estos son importantes, ya que un objetivo representa lo que se espera alcanzar en el futuro como resultado del proceso administrativo.

La planeación nos ayuda al logro del objetivo deseado y las demás funciones de la administración nos permiten efectuar el plan de acción, pero independientemente de que el objetivo esté establecido se requiere del trabajo administrativo, también nos ayuda a seguir de modo estricto el curso, a no desviarse del camino establecido; a organizar y concen-

trar los esfuerzos en las actividades prescritas, a ganar la cooperación entusiasta de los empleados y obreros para poder satisfacer sus necesidades personales o señalarles el camino por el cual deben guiarse sus esfuerzos.

Se puede decir que los objetivos dentro de la administración son tan importantes que parece innecesario mencionar los, sin embargo, con demasiada frecuencia se pasan por alto, se olvidan o se ignoran, también suele suceder que un administrador pierda de vista los objetivos generales que constituyen la meta por alcanzar.

En primer lugar, para poder saber la situación de una empresa es necesario determinar cuáles son sus metas, realizando una encuesta entre los principales directivos que ayude a conocer cuáles son los fines que se persiguen, tanto a corto como a largo plazo y que el objetivo esté acorde con los esfuerzos realizados y resultados obtenidos.

Con el resultado de la encuesta se encontrará(n) el(los) objetivo(s) que puede(n) servir de base para la formulación posterior del objetivo definitivo, que será la primera parte en un **Manual de Organización**.

En la formulación de los objetivos se tiene que tomar en cuenta los siguientes requisitos:

- Establecer perfectamente la finalidad productiva de -

la empresa de manera clara, amplia y concisa.

- Que sea(n) conocido(s) por todos, principalmente para aquellos que tengan injerencia en su consecución.
- Que vaya(n) encaminado(s) al logro de un fin o meta.
- Que permitan aprovechar inteligentemente el trabajo mental y físico.
- Que se incluyan dentro de una marco institucional.

Finalmente se puede considerar que el (los) objetivo (s) marca(n) la orientación de las actividades previamente proyectadas, ya que sugiere(n) el curso de acciones a realizar.

3. Clasificación de los Objetivos

Es importante que cuando se clasifiquen los objetivos se haga de tal manera que se especifiquen las características de cada uno de ellos y de qué forma toman parte en la estructura de la organización de una empresa.

(A) Generales

Los objetivos generales, son los principios que guían las acciones de los directivos y del personal. Para que una empresa se desarrolle deben ser amplios, de tal manera que sean válidos durante todo el tiempo de vida del negocio o al menos en los primeros años de operación.

04841

U.A.A.A.N.

Otra definición importante es la del Sr. George Terry. "El objetivo general es el propósito primordial para el que fue creada la empresa." [40]

(B) Departamentales

Sirven para aclarar y lograr los objetivos específicos de los departamentos, congruentes a los objetivos generales y pueden dividirse hasta llegar a los individuales o particulares.

Los dos tipos de objetivos mencionados pueden inferir - la importancia de conocer si la empresa tiene bien definidos tanto su objetivo principal como sus objetivos secundarios y si está consciente de que éstos podrán cambiar de acuerdo - con el crecimiento de la misma, antes de preparar las políticas, procedimientos y programas que habrán de integrar su - **Manual de Organización.**

(C) A Largo y Corto Plazo

Para que la planeación sea efectiva, debe existir una - relación integral entre estos dos tipos de objetivos, ya que los planes a largo plazo son más especulativos para los años futuros que para el futuro inmediato, mientras que para determinar los objetivos a corto plazo se tiene que hacer una evaluación de las prioridades con respecto a los objetivos - a largo plazo. Ahora bien, para que los objetivos tanto a -

corto como a largo plazo ayuden a alcanzar resultados favorables es necesario formular un plan para cumplir con ellos y combinarlos dentro de un plan general que se deberá revisar con regularidad en términos de estabilidad y posibilidad de ejecutarlos.

4. Jerarquización de los Objetivos

En todas las empresas encontramos jerarquías en los objetivos por ser las que sirven de meta para todos los esfuerzos que se realizan.

Las formas de jerarquización son:

- En la parte superior de los niveles de administración se localiza(n) el (los) objetivo(s) principal(es).

- Después de los objetivos principales se encuentran los objetivos departamentales.

- Los objetivos departamentales se subordinan a los objetivos de grupo.

- Y los objetivos de grupo se subordinan a los objetivos de unidades.

- Por último, los objetivos de unidades se subordinan a los objetivos individuales.

A continuación en forma esquemática se representan los diferentes niveles en la jerarquización de los objetivos.

DIAGRAMA DE LA JERARQUIZACION DE LOS OBJETIVOS

1er.	Nivel	OBJETIVO PRINCIPAL
2o.	Nivel	OBJETIVO DEPARTAMENTAL
3er.	Nivel	OBJETIVO DE GRUPO
4o.	Nivel	OBJETIVO DE UNIDAD
5o.	Nivel	OBJETIVO INDIVIDUAL

Como se puede ver en este diagrama, al alcanzar cada uno de los objetivos subsidiarios se contribuirá al logro del objetivo inmediato superior, para obtener la máxima eficiencia ya que como se ha dicho que un objetivo tiene que ser claro, concreto y oportuno para cada individuo; y es necesario que se determine en forma precisa cuál es el objetivo en particular.

Cuando la jerarquización de los objetivos está bien delimitada, se puede obtener inmediatamente la meta que ha de alcanzar cada uno de los miembros de la empresa, tomando en cuenta el tiempo y consecución de los objetivos.

El acoplamiento de metas y submetas que contribuye a cumplir el objetivo principal, presenta algunas dificultades que deben tratarse de tal manera que no haya confusiones al momento de plantear los objetivos de la empresa, las limitaciones pueden ser las siguientes.

- Se presentan conflictos por el acoplamiento de metas

y submetas que contribuyen al objetivo principal.

- Que determinados objetivos pueden no estar de acuerdo con los objetivos superiores por no haber sido comprendidos con claridad o que la interpretación que se les haya dado - origine algunas diferencias.

- Que los empleados sólo hayan aceptado parcialmente el objetivo principal, debido a sus ideas sobre su valor y normas más convenientes.

Para corregir estas posibles desviaciones o limitaciones se tendrán que tomar en cuenta las siguientes normas.

- Debe explicarse cada uno de los objetivos minuciosamente por escrito.

- Se deben proporcionar información y explicaciones a los empleados, dándoles la oportunidad de hacer preguntas sobre los objetivos.

- Que los objetivos de la empresa se identifiquen claramente con los objetivos de los empleados.

5. Estabilidad de los Objetivos

Los objetivos presentan modificaciones a través del tiempo y las circunstancias, pero otros permanecen estables por un espacio de tiempo, existen también algunos que se adaptan, eliminan o amplían según las circunstancias, pero -

la mayor parte de los cambios que presentan se van haciendo poco a poco con excepción de los objetivos que se alteran - bruscamente, sin razón ni previo aviso.

Por lo general, los objetivos se modifican a medida que una empresa tiende a crecer o ampliar sus operaciones, otro de los puntos que hacen que se modifiquen son:

- Actividades de la competencia en el mercado libre.
- Algunas disposiciones legales, por ejemplo, una nueva ley.
- Acontecimientos nacionales y mundiales.
- Situaciones de emergencia económica.

(A) Ejemplos de Objetivos

Para una buena administración del personal se deben cumplir los siguientes objetivos:

(a) Tener ubicada a la persona más competente que sea - posible en el puesto idóneo.

(b) Hacer que todo el personal tenga conocimientos concisos de la empresa y su funcionamiento.

(c) Infundir en todo el personal un sentimiento elevado sobre las políticas, procedimientos y progreso de la empresa.

(d) Dar a cada trabajador la oportunidad de expresar - sus opiniones libremente con respecto a las políticas, condiciones de trabajo, procesos de producción, etc., de la empresa.

(e) Pagar a cada trabajador un salario justo en rela- - ción al trabajo que efectúe.

CAPITULO V

POLITICAS

Las políticas son junto con los objetivos, parte integrante de la planeación y ayudan a su consecución, interpretan las ideas fundamentales de los administradores para que sirvan de guía en las acciones que deben emprenderse para obtener los resultados deseados.

El papel de las políticas dentro de un **Manual de Organización** es importante ya que indican el curso de acción en el logro de los objetivos predeterminados.

Con el **Manual de Organización** se puede obtener y mantener por mucho tiempo el funcionamiento de una empresa siempre y cuando las políticas que se formulen sean las adecuadas y ayuden a establecer las normas generales o limitaciones dentro de las actividades administrativas.

1. Concepto

Para poder comprender el significado de las políticas se plantearán definiciones que darán un panorama general del contenido y significado de este término.

Terry, define la política de la siguiente manera, "Es - una norma de acción expresada en forma verbal, escrita o implícita, que es adoptada y seguida por un dirigente". [39]

Otra definición es la que propone Koonz y O'Donnell, - "Es una guía para el pensamiento y la acción de quienes deben tomar decisiones, la esencia de la política es la existencia de autonomía en las decisiones, señala específicamente un curso de acción". [22]

Por último, la política se puede definir como aquellas normas que han de orientar la acción de los directivos y personal, para que la empresa se desarrolle.

Al analizar estas definiciones se puede señalar que las políticas son amplias, generales, elásticas y dinámicas, y - definen las orientaciones de los miembros de una empresa.

A continuación se expondrán las diferencias que hay entre la política y la regla, los hábitos y las decisiones con lo cual se podrá explicar cuáles son las relaciones que existen entre ellos.

REGLA	POLITICA
- Guía o norma estandarizada.	Amplia y general.
- Se aplica exactamente igual cada vez que se emplea.	Indica los límites en el desarrollo de una actividad.
- Determina con exactitud qué se debe hacer y qué no se debe hacer.	La aplicación requiere de iniciativa, discreción y juicio, para saber lo que se debe hacer en una situación específica.

El **hábito o costumbre** es el curso cotidiano de hacer un tipo determinado de trabajo, esta costumbre se puede convertir en política cuando deliberadamente fue establecida o llega a perdurar un tiempo determinado.

DECISION	POLITICA
- Elección de dos o más alternativas.	Es el resultado de una decisión.
- Se toma por lo general dentro de las normas establecidas por una política.	Es relativamente extensa.
- Se aplica a un problema en particular.	Afecta muchos problemas.
- No es de empleo continuo.	Se emplea una y otra vez.

Decisión, es escoger entre una o más soluciones posibles y también se puede definir como "el acto de determinar mentalmente uno mismo sobre una opinión o un curso de acción". [22]

2. Clasificación de las Políticas

Para concebir mejor la naturaleza de las políticas, es necesario analizar su procedencia y ámbito de aplicación, por lo que para ello se clasificarán de la siguiente manera.

- Por su origen se clasificarán en; **formuladas, consultadas, implícitas e impuestas externamente.**

(A) Formuladas

La formulación se realiza en el nivel más alto de la organización de una empresa, para que sirvan de guía en las operaciones que realizan los subalternos.

Pueden formularse en términos generales permitiendo a los subalternos precisarlas o detallarlas tan completamente que no den lugar a interpretaciones ulteriores, esto depende del grado de centralización o descentralización de la autoridad que existe.

Una política no significa necesariamente que se imponga en forma autoritaria, se puede formular simplemente haciendo

sugerencias o por medio de hacer creer a los subalternos que son ellos quienes han iniciado las políticas.

Las políticas presentadas a los subalternos tienen que ser precisas, de tal manera que no permitan desviación alguna.

(B) Consultadas

Son aquellas que ante problemas específicos no tienen - ninguna orientación explícita o implícita para su resolución y ascienden a lo largo de la escala jerárquica hasta recurrir a consultar con los superiores y a medida que se van solucionando los problemas, se establecen precedentes que constituyen futuras guías para la acción administrativa creando normatividad. En ocasiones, este tipo de políticas se pres-tan a confusiones debido a que cuando las decisiones son tomadas sobre cosas específicas, sin considerar adecuadamente sus efectos sobre otros aspectos de las operaciones, se - - crean sin darse cuenta precedentes y que pueden no correspon-der a los propósitos de los más altos puestos, lo que ocasiona que se establezcan políticas, sin el conocimiento y autorización de los ejecutivos.

Con este método se pueden lograr políticas congruentes, si el administrador al considerarlas se da cuenta de que las está formulando, pero si este procedimiento es frecuente su ocurrencia, se está dejando a la iniciativa de los subordina-dos.

(C) Implícitas

Son las que se presentan en la práctica usual dentro de la empresa y que sin estar formalmente establecidas como políticas, los empleados se han acostumbrado a su aplicación, por lo que esta forma de actuar es considerada como una verdadera política para la empresa.

Las políticas implícitas pueden deberse a que las políticas formuladas no se hacen cumplir o tienen solamente por objeto crear una imagen favorable de la empresa, pero ésta - no quiere o no puede ponerlas en práctica, también por falta de claridad en ellas.

(D) Impuestos Externamente

Son las que fija el gobierno y los sindicatos a las asociaciones comerciales.

El gobierno puede participar en muchos aspectos de la política empresarial, por medio de regulaciones directas, - competencia de empresas de su propiedad o a través de las - condiciones establecidas para otorgar subsidios o contratos; los sindicatos tienen parte por medio de negociaciones y/o - convenios colectivos y con otros grupos o asociaciones de carácter local.

- Por su ámbito de aplicación se clasificarán en: fundamentales, generales y departamentales.

"Las empresas presentan varias clases de políticas de acuerdo a sus características y aplicaciones; la clasificación más útil en la administración es la que se basa en las jerarquías administrativas." [39] Esto quiere decir, que hay políticas que son empleadas por los niveles superiores - otras por los directivos medios y por último las que son empleadas por los supervisores y jefes de grupo; para poder explicar este tipo de políticas se mostrarán en un cuadro las características más importantes.

CLASIFICACION DE LAS POLITICAS
EN FORMA RESUMIDA

POLITICA	Empleada de preferencia por	Esfera de influencia	Alcance	Importancia
FUNDAMENTAL	Funcionarios más altos	Afectan a toda la unidad de la empresa	Muy amplio	Mayor
GENERAL	Funcionarios medianos	Algunas - veces a - toda la - empresa, pero comúnmente a gran - parte de ella	Específico y algo <u>li</u> mitado	Mediana
DEPARTAMENTAL	Sobrestantes y superiores	Aplicable a actividades departamentales para requerimientos cotidianos.	Definido y <u>Li</u> mitado	Menor

3. Ventajas de las Políticas

Para una administración eficaz es muy importante formular, dar a conocer y poner en práctica las políticas bien meditadas, que ayuden a los gerentes a planear, formalizar sus actos en los requerimientos legales y obtener las metas de--seadas. Las ventajas de las políticas se pueden señalar de - la siguiente manera:

- Hacen progresar a quienes las aplican.
- Estimulan el desarrollo de un criterio sano y el ejercicio de autoridad dentro de los límites prescritos.
- Orientan a las actividades administrativas.
- Permiten conocer por qué las cosas se hacen y cómo se hacen.
- Determinan la acción a seguir.
- Reducen al mínimo la duda, ansiedad y desconfianza de quien las aplica correctamente dentro del proceso administrativo.

4. Formulación de las Políticas

Es muy importante considerar que cuando se formulan las políticas deben hacerse previendo cuidadosamente todas las contingencias posibles, para que ayude a la realización del trabajo administrativo.

Los aspectos que se tienen que tomar en consideración - en la formulación de las políticas son:

- Deben ser completas.
- Deben tener la suficiente flexibilidad para poder emplearla en cualquier situación que se presente.

- Deben ser prácticas.

- Que no sean idealistas (debiendo ser lo más apegadas a la realidad).

- Deben tener prioridad.

En la formulación de las políticas se pueden obtener mejores resultados cuando el jefe solicita a sus subalternos - que participen y expongan sus ideas y opiniones sobre las - normas que las afectan, sobre todo cuando una política se - piensa establecer o modificar. Estas sugerencias son de ex--traordinario valor y ayuda, no sólo en la determinación de - una mejor política a seguir bajo determinadas circunstancias, sino para obtener la aceptación, comprensión y cooperación - del personal, esta participación de los empleados también - ayuda a a la debida interpretación y aplicación de una polí--tica.

Por lo general, las políticas son elaboradas por los directivos de una empresa y sancionadas por el gerente o direc--tor, pero no debe pensarse que únicamente estos niveles las formulan, ya que algunas veces éstas son propuestas por el - personal que ocupa los puestos de niveles operativos.

Algunos criterios recomendados para tener éxito en la - formulación de las políticas, son:

- Plasmarse por escrito.

La opinión moderna es que las políticas deben considerarse por escrito mediante circulares, memorándums, pizarrón, etc., porque si no se hacen en esta forma carecerán de claridad, además se debe tener cuidado de no usar términos ambiguos.

- Darlas a Conocer

Se tienen que explicar, interpretarse y enseñarse para que el personal las comprenda y pueda aplicarlas correctamente.

- Revisión

Es preciso revisar las políticas puesto que éstas tienden a quedar obsoletas o ser mal interpretadas, o no servir para los fines planeados.

- Elaboración de Cuestionarios

En la elaboración de las políticas es necesario que se elabore un cuestionario dividido por cada función de la empresa, con objeto de llevar a cabo una encuesta de las políticas existentes, que sirvan como base para la formulación de aquellas que habrán de regir.

Al momento de formularse el cuestionario deberá cuidarse de que las preguntas vayan enfocadas a lograrlas políticas como respuestas, ya que cuando están mal formuladas o enfocadas, las respuestas que se obtengan serán generalmente reglas o procedimientos.

(A) Implantación de las Políticas

Para que una política sea o no correcta, se prueba por medio de los resultados obtenidos en su aplicación, con los cuales el directivo se ayuda para realizar la actividad asignada.

Una política requiere de la acción directiva para ser verdaderamente útil o aplicada, ya que por sí misma, carece de fuerza para producir resultados, es importante hacer revisiones periódicas de las políticas con el fin de adecuarlas a los planes. Las políticas con el tiempo pueden volverse anticuadas para lo que originalmente sirvieron. Por lo tanto, es conveniente modificarlas o descartarlas, pero haciéndoles un análisis periódico ayudará a lograr que las aplicaciones de las mismas se lleven a cabo para que produzcan el máximo beneficio.

Este análisis deberá hacerse con objetividad, sin perjuicios, tomando opiniones en pro y contra para descubrir si las políticas establecidas son compatibles o conflictivas.

Una revisión permitirá saber si se conocen bien las intenciones finales, si las actividades están dirigidas a los objetivos y si todas las políticas se integran a los niveles administrativos de tal manera que constituya una unidad homogénea.

(B) Guía para Políticas Efectivas

Es difícil que se puedan adoptar decisiones sin contar en primer lugar, con guías de carácter general para los directivos, ya que son las políticas las que determinan cuáles son las acciones que se tienen que seguir en la organización de la empresa.

Sorprende encontrar que muchas empresas descuidan las guías de carácter general, ya sea porque no están actualizadas o constan de una mezcla de políticas, reglamentos y procedimientos, esto se puede constatar cuando dentro de la organización se carece de manuales, lo que ocasiona que ciertas empresas utilicen las políticas con deficiencia.

En esta guía se tienen que establecer los criterios generales a seguir, por lo que se presentan los de mayor importancia.

El primer criterio es el de **consistencia**, éste establece que las políticas deben ser siempre sólidas y bien fundamentadas pero suele pasar que en la práctica con frecuencia se viola este principio.

El segundo criterio es el de **flexibilidad**, ya que las políticas a pesar de que son de naturaleza general, no se les debe dar el carácter de leyes inmutables.

Esta flexibilidad no se puede convertir en ligereza ni tratarse con descuido, tampoco deben modificarse las políticas con el menor pretexto, pero por otro lado no deben ser - rígidas ni inflexibles.

Esto se puede observar cuando se quieren cambiar los objetivos, planes o premisas en que éstos se basan, por lo tanto, las políticas de la empresa deben acoplarse a estas nuevas circunstancias.

CAPITULO VI

ORGANIGRAMA

El **organigrama** es una representación gráfica de la organización, que permite conocer con precisión la descripción exacta de las funciones de cada puesto, la definición clara de las relaciones de autoridad y comunicación, así como las modalidades de su estructura interna de una empresa.

El diseño del organigrama es básico en el proceso administrativo, debido a que constituye la estructura sobre la cual se apoya la organización de la empresa, por lo que es trascendental tomarlo como principio general, ya que describe las actividades y relaciones que guardan entre sí los distintos departamentos.

Los principios de organización operan en función de los organigramas. A la empresa más pequeña la hace reflejar su estructura bajo la representación de este instrumento administrativo, porque determina la agrupación de sus actividades, asignación de responsabilidades, jerarquías y le puede servir como referencia en su organización.

1. Concepto

El Dr. y C.P. Federico Río Seco define al organigrama, "La expresión gráfica de los organismos o dependencias de una entidad o empresa y su objetivo fundamental es definir funciones, responsabilidades y ubicación de las actividades." [20]

Koontz, y C. O'Donnell, señala que, "Los organigramas se utilizan con frecuencia y son apropiados para lograr que los principios de la organización operen. Todo tipo de organización, aún la más deficiente puede bosquejarse en un organigrama, ya que éste es solamente una indicación de la forma de cómo los distintos departamentos se relacionan entre sí por medio de líneas de autoridad". [22]

George R. Terry, Ph. D., lo describe como, "Un cuadro sintético que indica los aspectos importantes de una estructura de organización, incluyendo las principales funciones y sus relaciones, los canales de supervisión y autoridad relativa de cada empleado encargado de su función respectiva". [39]

En términos generales, el organigrama se emplea dentro del proceso administrativo como un medio de ayuda al logro de los fines que una empresa se ha planteado, por medio de la representación gráfica de la estructura interna y de las relaciones que guardan entre sí los elementos que la integran.

En resumen, los organigramas son instrumentos que se -
convierten en herramientas, para que el administrador fomen-
te el espíritu de grupo que permita entender el esquema gene-
ral de las funciones básicas que integran la empresa.

Por su contenido los organigramas señalan algunos prin-
cipios básicos como son:

- Proporcionar una fuente de información que sirva de -
consulta para conocer la imagen formal de la organización de
la empresa.

- Indicar cuáles son las relaciones de jerarquía (auto-
ridad) que guardan entre sí las principales secciones de una
empresa.

- Ayudar a conocer la ubicación del personal y sus rela-
ciones dentro de la estructura orgánica.

- Ayudar a detectar la duplicidad de funciones, vacíos,
relaciones de dependencia y excesivos tramos de supervisión
y control.

- Auxiliar en el análisis y conocimiento de la organiza-
ción.

2. Requisitos y Limitaciones de los Organigramas

Los requisitos se pueden clasificar de la siguiente ma-
nera.

(a) **De precisión.** Este se refiere a que en los organigramas, los elementos de la empresa y sus interrelaciones deben aparecer claramente definidos, destacando sus niveles jerárquicos y mostrando las relaciones de dependencia entre ellos. Estas relaciones entre superiores y subordinados deben de estar plasmadas e integradas adecuadamente dentro de la organización para prever posibles cambios cuando las circunstancias lo exijan. La precisión se puede lograr definiendo las funciones de los diferentes puestos para que no se presenten relaciones ambiguas que generen como resultado, rivalidades, intrigas, frustraciones, etc., entre el personal que los ocupe.

(b) **De vigencia.** Es importante que se refleje la situación actual y por ello se recomienda que sean puestos al día constantemente y no se perpetúen, ya que deberán ir evolucionando y ajustándose a las necesidades de la empresa, de acuerdo a un adecuado desarrollo organizacional.

(c) **De uniformidad.** Este punto se refiere a su diseño, el cual debe estar trazado adecuadamente tanto en sus líneas como en sus cuadros, derivándose en una mejor interpretación y presentación.

En cuanto a las limitaciones, los organigramas expresan únicamente las relaciones formales entre los órganos de la empresa. Si bien es cierto que uno de los elementos más im-

portantes de la organización lo constituyen sus recursos humanos y las relaciones informales que entre individuos y grupos se producen, por ejemplo, acuerdos personales, reuniones después de las horas de trabajo o los que se reúnen los fines de semana, por lo tanto, el administrador debe reconocer que existen estos grupos, para canalizar su potencialidad de manera adecuada.

Los organigramas no señalan el flujo y las cargas de trabajo, tampoco las relaciones de comunicación que existen entre los distintos niveles de autoridad que componen una empresa.

Otra de las dificultades, es cuando los organigramas no representan la dinámica de la organización.

Resulta conveniente señalar que cuando se formulen los organigramas dentro de la estructura organizacional de una empresa, se realice por medio de un análisis profundo, ya que suelen confundirse las relaciones de autoridad lineal con las de apoyo o asesoría.

3. Tipos de Organigramas

Los organigramas pueden ser clasificados en tres grandes grupos de acuerdo con su: contenido, área de aplicación y presentación. Esta forma de clasificarlos obedece a que los organigramas nos permiten aclarar y poner de relieve el

trabajo en cada departamento y difundir el conocimiento sobre la estructura de organización y su utilidad en toda la empresa.

Por su contenido, estos organigramas se pueden clasificar de la siguiente manera: **estructurales, funcionales y de integración de puestos**, ya que éstos en conjunto reflejan cuáles son las características de la organización en general.

(A) Estructurales

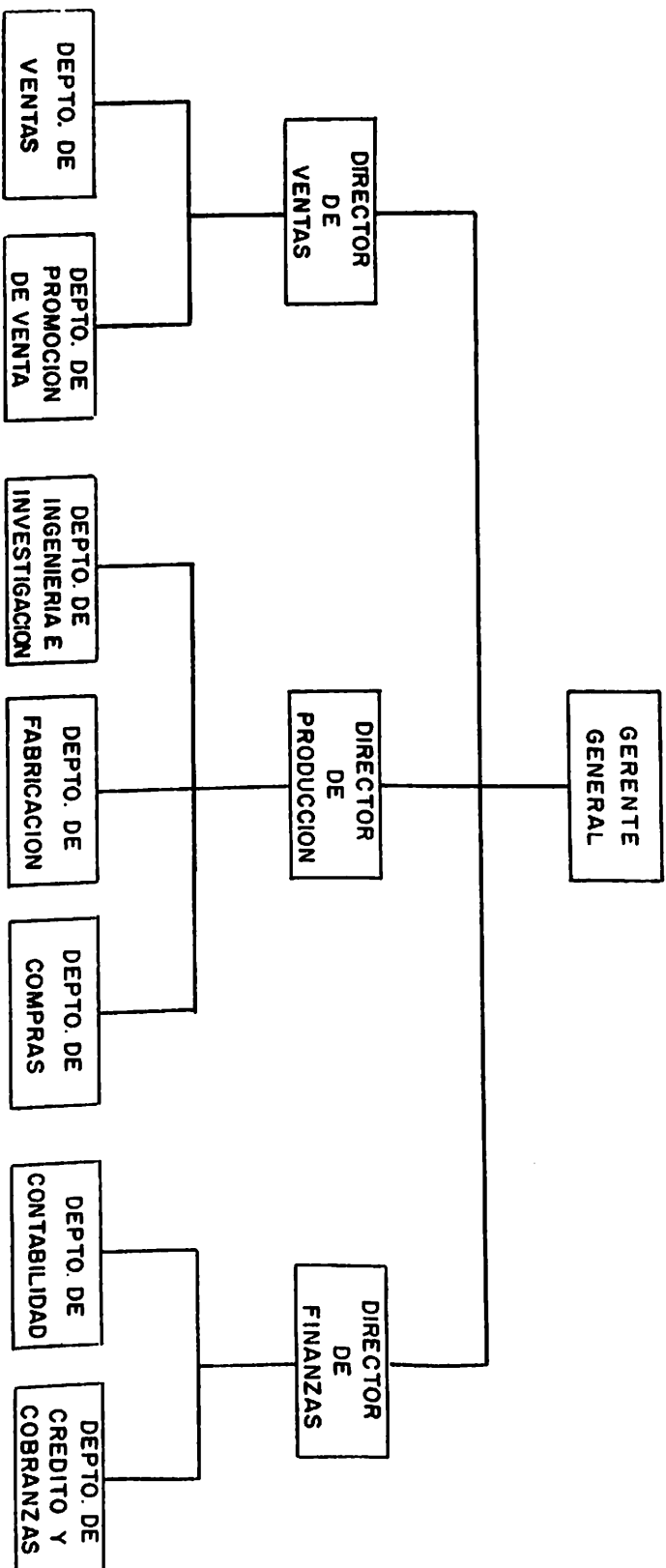
Los organigramas estructurales tienen como fin la representación gráfica de los órganos y/o áreas administrativas que integran una empresa, así como sus relaciones de jerarquía o dependencia. Su importancia radica en que sirven de base para el diseño de otros gráficos.

Estos organigramas estructurales deben aparecer como parte integrante de los **Manuales de Organización** de las empresas, ya que solamente contienen los puestos sin mencionar funciones. (Véase la Fig. 1.).

(B) Funcionales

Los organigramas funcionales indican las unidades y sus interrelaciones con las funciones principales que realizan los órganos representados en ellos, pueden transcribirse con arreglo a su orden de importancia o al lugar que ocupan den-

Figura 1. ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.



tro de un proceso. (Véase la Fig. 2.)

(C) De Integración de Puestos

Los organigramas de integración de puestos, señalan los diferentes puestos establecidos para la ejecución de las funciones asignadas así como cada uno de los departamentos o divisiones principales de la empresa, sus relaciones, autori--dad y obligaciones, nombres de las personas que ocupan cada departamento, etc. (Véase la Fig. 3.)

Por su ámbito de aplicación, estos tipos de organigra--mas revelan las unidades principales y sus relaciones recí--procas detallando aspectos de la estructura organizacional - de la empresa; para su estudio se clasifican en **generales** y **específicos**.

(D) Generales

Estos nos muestran la estructura de la empresa comple--ta, con un panorama de todos y cada uno de sus departamentos o componentes principales y sus interrelaciones básicas. - - (Véase la Fig. 4.)

(E) Específicos

Estos nos ofrecen con mayor detalle la organización de cada uno de los departamentos o de las divisiones principa--les de la empresa sobre determinados aspectos tales, como; -

Figura 2. ORGANIGRAMA FUNCIONAL.

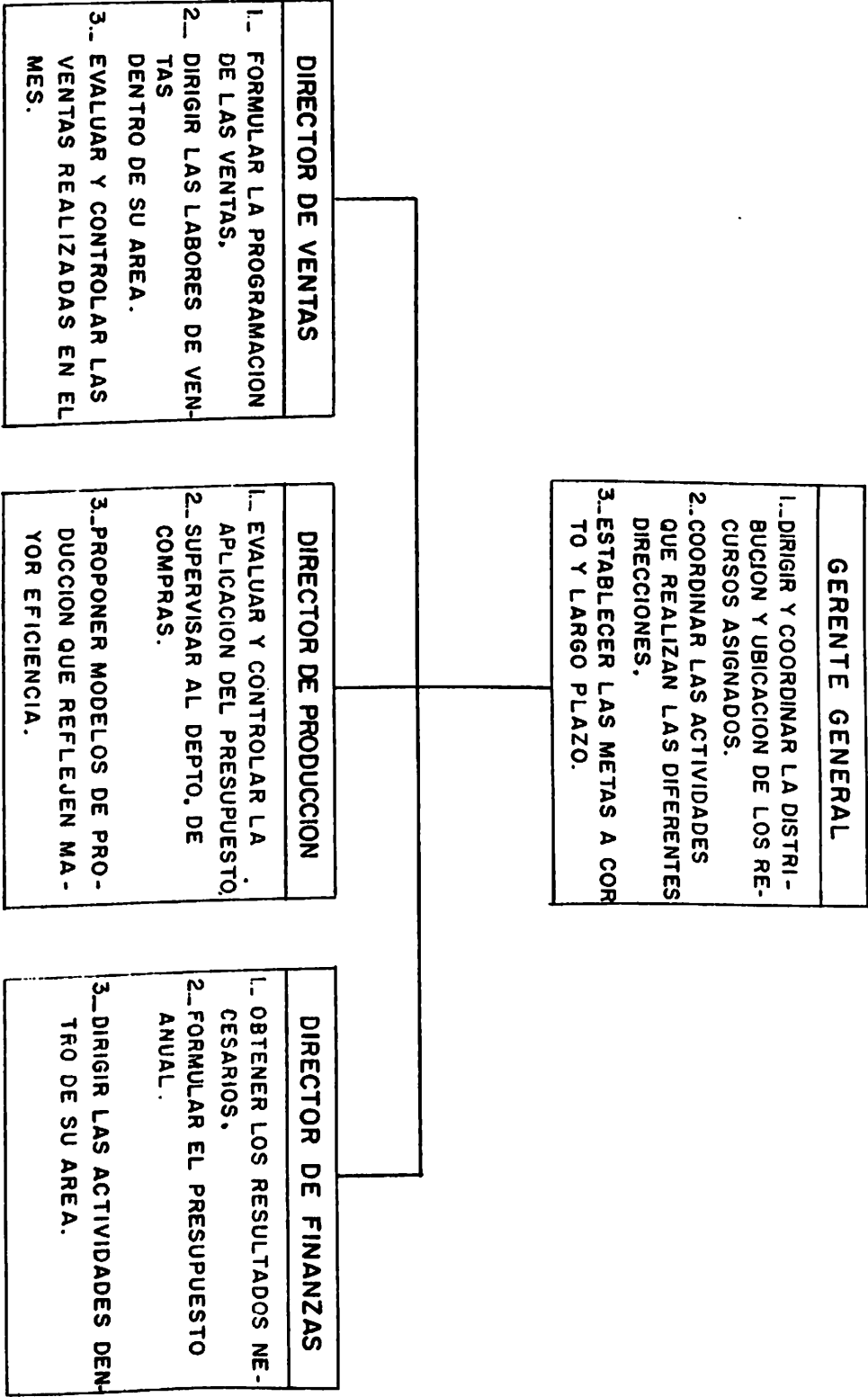


Figura 3. ORGANIGRAMA DE INTEGRACION DE PUESTOS,

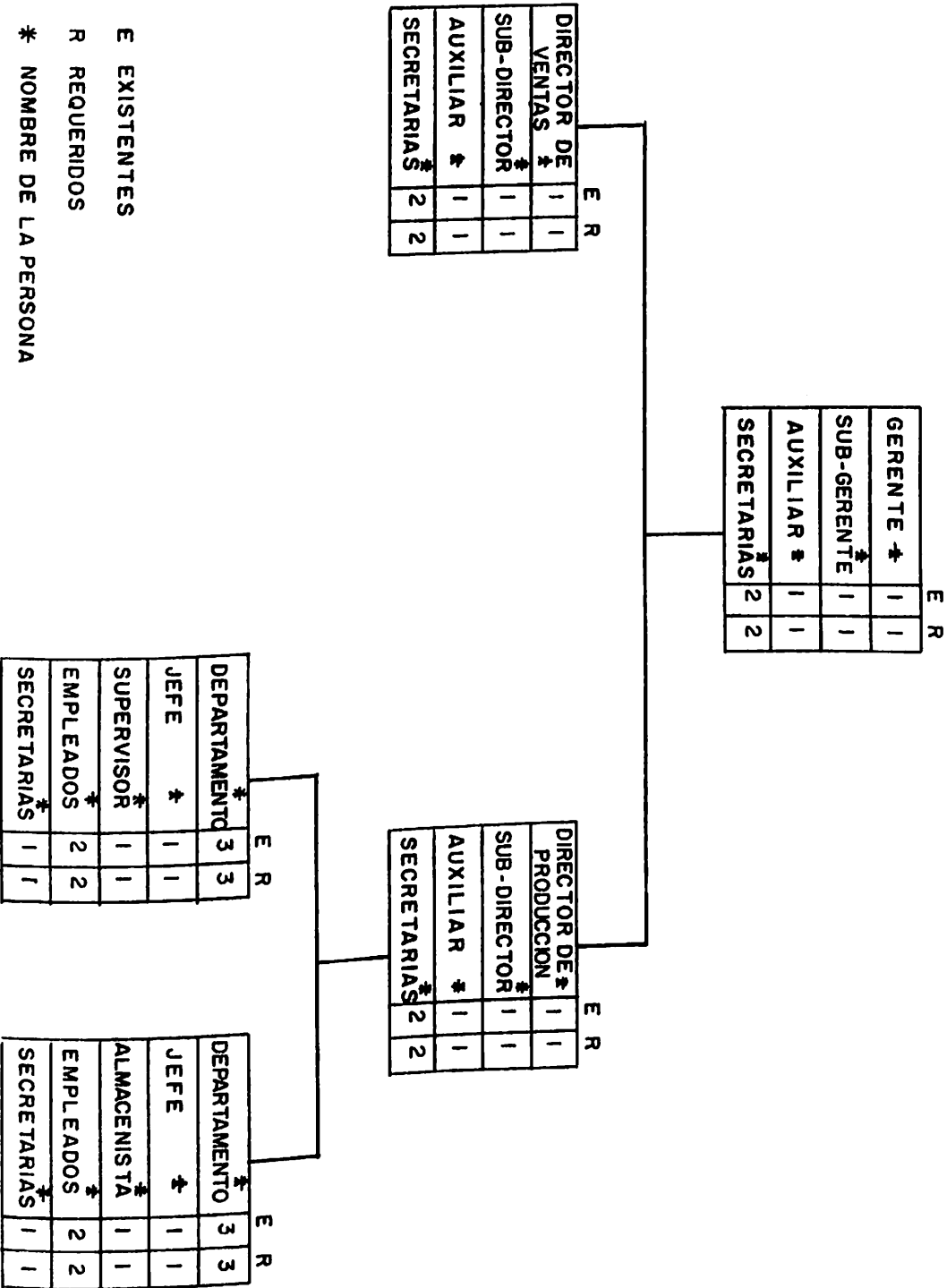
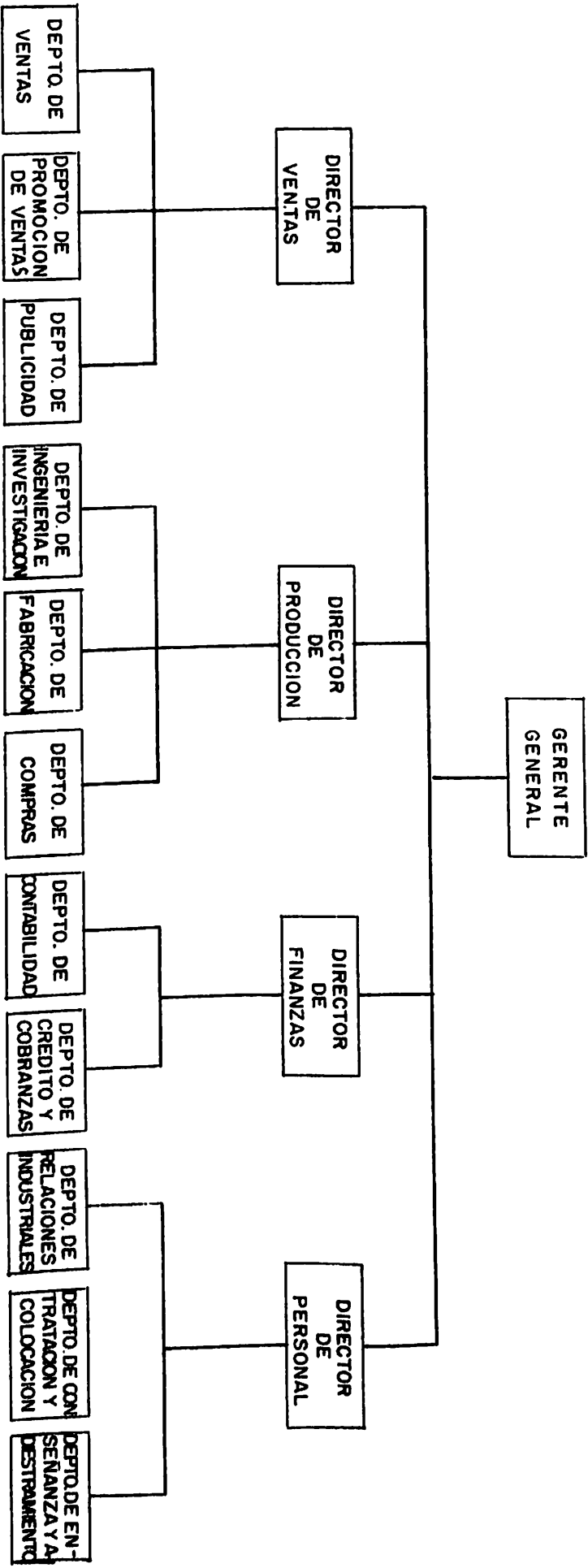


Figura 4. ORGANIGRAMA GENERAL



relaciones entre ellos, autoridad y obligaciones dentro de cada departamento, (Véase la Fig. 5.)

Por su presentación, pueden ser verticales, horizontales y de bloque, estos organigramas se refieren a la posición relativa que ocupan los niveles de autoridad dentro de una empresa.

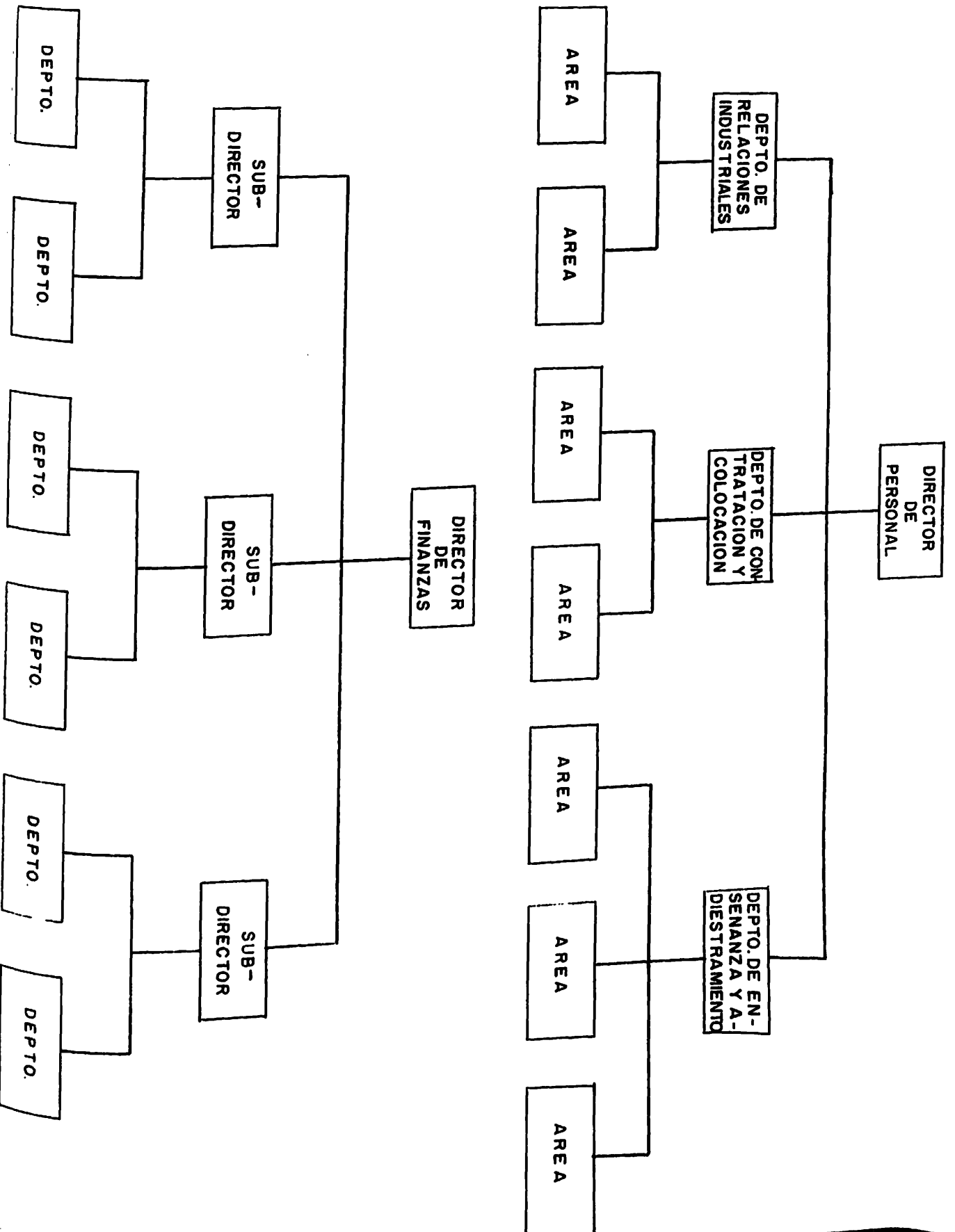
(F) Verticales

En éstos se presentan todas las unidades con sus ramificaciones desde arriba hacia abajo, colocando el nivel jerárquico más alto en primer término, por lo que los distintos niveles jerárquicos que le proceden se ubicarán en los siguientes renglones y las líneas que representan las relaciones entre los puestos se disponen verticalmente. Por la facilidad de su interpretación y por ser los de uso más generalizado, se recomienda que sean utilizados dentro del **Manual de Organización**. Un ejemplo de estos tipos de organigramas se presentó en los puntos anteriores.

(G) Horizontales

Estos representan las unidades ramificadas de izquierda a derecha, colocando el órgano de mayor autoridad en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ubican en columnas y las relaciones entre las unidades se presentan por líneas dispuestas horizontalmente.

Figura 5. ORGANIGRAMAS ESPECIFICOS.



Estos tipos de organigramas ofrecen varias ventajas que son:

- (a) Siguen el ámbito normal de la lectura.
- (b) Muestran claramente los niveles de la organización.
- (c) Simplifican la comprensión de la forma en que fluye la autoridad formal y la responsabilidad.
- (d) Revelan rápidamente las áreas donde los niveles de organización están sustituidos por los canales de supervisión.
- (e) Muestran la longitud relativa de las líneas de autoridad formal.
- (f) Ocupan menos espacio y son relativamente fáciles de formular. (Véase la Fig. 6.)

(H) De Bloque

Estos organigramas de bloque son una variante de los organigramas verticales que tienen la particularidad de representar un mayor número de unidades en espacios más reducidos, permitiendo con esto la aparición en el gráfico de las unidades ubicadas en los últimos niveles. (Véase la Fig. 7.)

Figura 6. ORGANIGRAMA HORIZONTAL.

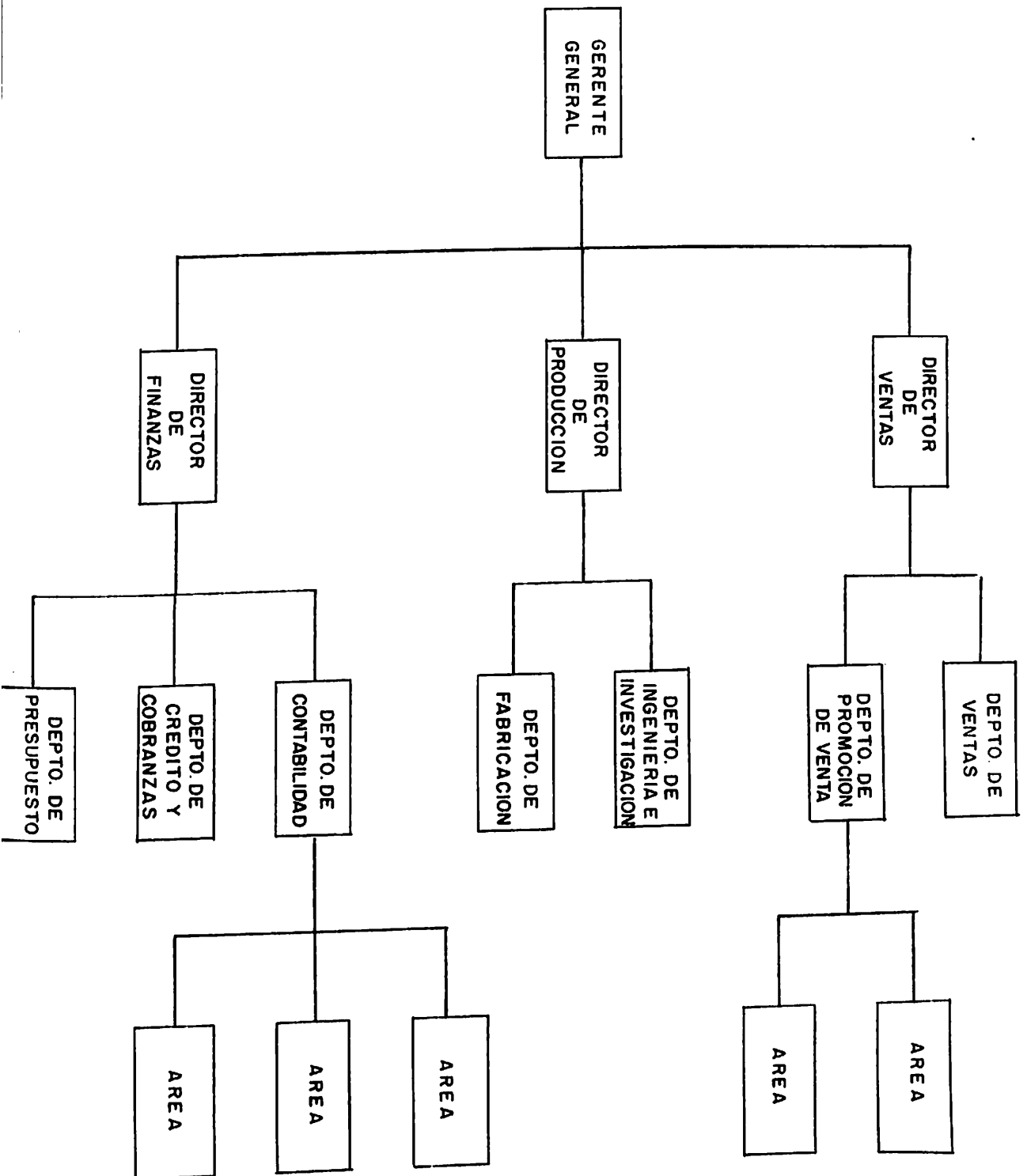
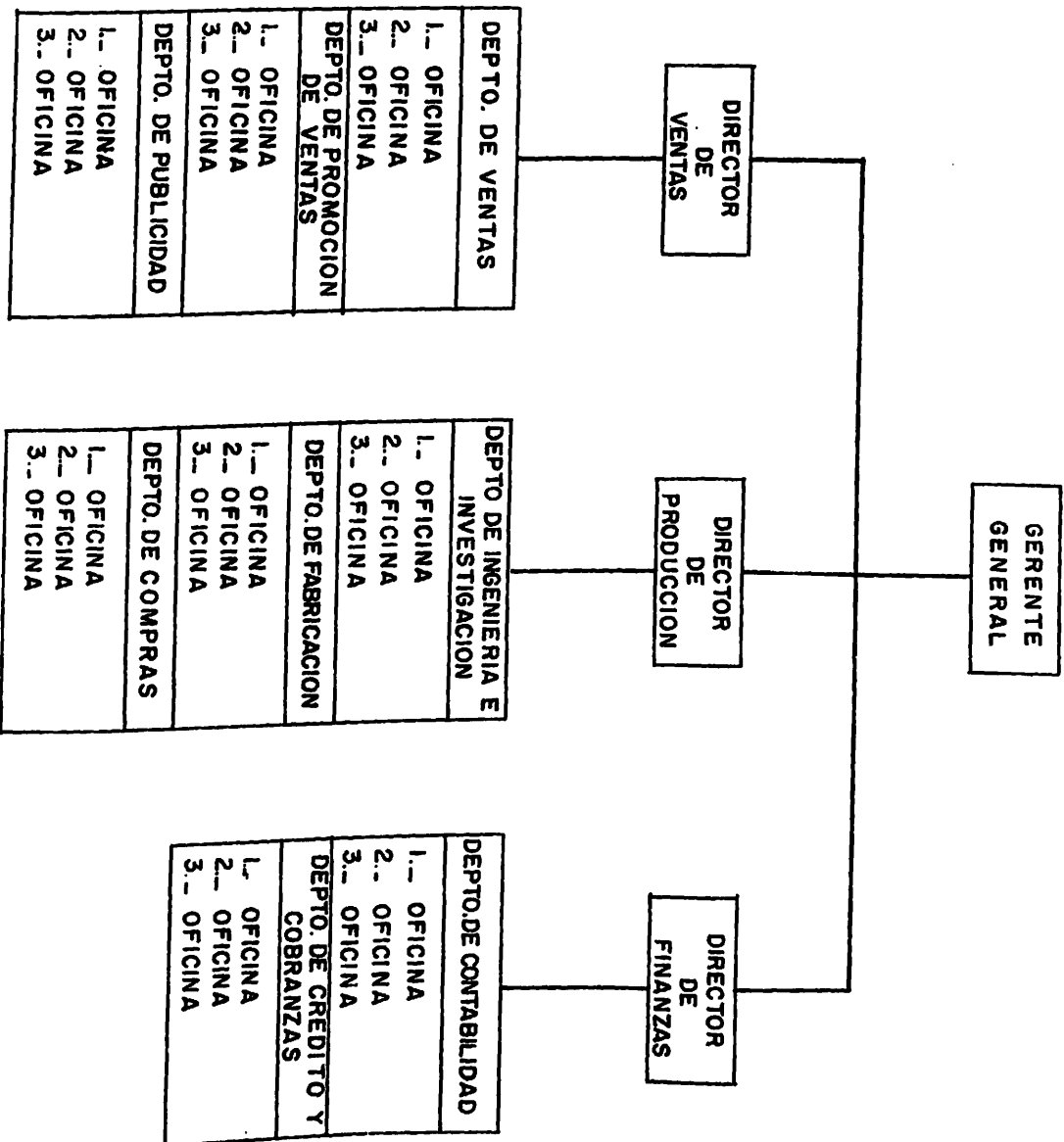


Figura 7. ORGANIGRAMA DE BLOQUE.



4. Proceso en la Elaboración del Organigrama

En el proceso de elaboración se tiene que hacer una serie de estudios de las unidades de la empresa y características de aquellos organigramas que faciliten más la contribución hacia los objetivos.

Los pasos que se siguen en la elaboración de los organigramas y que básicamente se toman en cuenta, son los siguientes:

- Tener la autorización y apoyo de la gerencia de la empresa.
- Recopilación de la información.
- Clasificación y registro de la información.
- Análisis de la información.
- Diseño del organigrama.

La unidad encargada de elaborar los organigramas tendrá que contar con la autorización del nivel superior, que se traduzca en el apoyo que debe tener la unidad que realice el acopio de información básica. Para el diseño del organigrama deberá especificarse la información básica recolectada y en seguida establecer los medios para su acumulación identificando sus fuentes.

Los datos que se deben reunir en esta actividad son: estudio de las áreas que se desean representar, así como el contenido específico del organigrama. Para poder realizar el acopio de la información se tienen que realizar los siguientes pasos que corresponden a la clasificación y ordenación de la ya obtenida.

- Los elementos que integran dicha empresa.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan dentro de la empresa.
- El número de puestos que existen.

Para elaborar el organigrama de una empresa se tendrá que recurrir a fuentes que proporcionen la estructura general de la misma y a aquellas principales que reflejen dicha información, archivos generales y análisis de puestos tanto de directivos como de empleados y trabajadores; también se señalarán los principales métodos que se utilizan para reunir la información básica para la estructuración del organigrama en estudio. Los puntos que se toman en cuenta son:

- Investigación documental.

- Investigación de campo.

En la primera, se utilizarán como fuente de información el archivo de la empresa ya que en él se encuentran la información relativa a leyes, reglamentos, decretos, acuerdos, boletines, circulares internos y políticas, manuales administrativos que contienen información referente a la constitución, relaciones y funciones de la empresa.

La segunda -investigación de campo-, se lleva a cabo mediante la entrevista con los directivos de los distintos niveles de la unidad sujeta a investigación, aplicando cuestionarios, o bien, celebrando con ellos entrevistas que permitan detectar las escalas o jerarquías existentes. Asimismo, permitirá verificar la información documental o completarla con datos que fueron proporcionados por los directivos de las diversas unidades de la empresa.

Para la clasificación y registro de los datos se deberán elaborar formatos que permitan su manejo ágil y claro, para que no se presente o surja la confusión entre la función que se realiza y el nivel o jerarquía que se tiene.

La información que ha sido recopilada, clasificada y registrada deberá someterse a un análisis minucioso para detectar todos aquellos aspectos que reflejen, "lagunas" y contradicciones. Antes de dar una interpretación aclaratoria, -

deberá buscarse primero la confirmación de los datos que así lo requieran y segundo, una vez que toda la información haya sido analizada, interpretada y confirmada se procederá al diseño del organigrama.

(A) Diseño del Organigrama

Para el diseño del organigrama se tomarán en cuenta los elementos gráficos que se van a utilizar para representar - las unidades que componen las estructuras orgánicas, para - que las figuras que representan a los elementos y líneas de interrelación indiquen cuáles son las relaciones existentes entre ellos.

Los elementos gráficos esenciales en el diseño del organigrama son las líneas de interrelación, ya que presentan - las relaciones de los elementos y su naturaleza, debiéndose tener siempre en cuenta que no existan normas rígidas que influyen de manera significativa en su representación gráfica.

Se tomarán en cuenta para el diseño, figuras, líneas de conexión que se deben de utilizar para representar los elementos integrados tanto directivos, operativos, de apoyo y - de asesoría.

(a) **Figuras.** Las figuras que se utilizarán tienen que - representar todos aquellos elementos que contiene el organigrama dentro de la estructuración de la empresa.

(b) **Forma.** Como regla general, se recomienda usar un só lo tipo de figuras para simbolizar a cada uno de los elementos que integran el organigrama, debido a la facilidad de - lectura que ofrecen los títulos escritos horizontalmente, - así como por ser una figura de trazo más sencillo, se reco-- mienda utilizar rectángulos, para representar órganos direc-- tivos, operativos, de apoyo y de asesoría.

(c) **Dimensión.** Aunque existe la tendencia a realizar el tamaño de las figuras con la importancia del elemento, no de ben reducirse progresivamente sus dimensiones para estable-- cer las diferencias de nivel jerárquico, ya que vienen dadas por la posición de las unidades con el gráfico, también debe hacerse uso de rectángulos con dimensiones semejantes cuando éstos engloban a varias unidades.

(d) **Ubicación.** La colocación de las figuras en el orga-- nigramma deberá adecuarse a los diferentes niveles jerárqui-- cos.

Por lo general, estos niveles normalmente se presentan de la siguiente manera:

Primer Nivel	_____	Dirección
Segundo Nivel	_____	Subdirección
Tercer Nivel	_____	Jefaturas
Cuarto Nivel	_____	Areas
Quinto Nivel	_____	Secciones

Líneas de Conexión. Estas líneas, tendrán que estar relacionadas entre las unidades que integran la estructura organizacional y se representan por medio de ellas; los criterios específicos que se deben utilizar para la uniformidad de la presentación son las siguientes:

Relación lineal. Es aquella que implica una relación de subordinación entre los responsables de las unidades y sus subalternos, ya que las relaciones constituyen el elemento esencial en el diseño, deberá utilizarse en un tramo sencillamente más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el utilizado para trazar estas últimas.

(a) y (b) Las líneas de conexión no deben de terminar con flechas orientadas hacia abajo, ya que en este caso se pone de relieve sólo uno de los componentes de la relación de autoridad, descuidándose el elemento ascendente, es decir, la relación de responsabilidad.

(c) y (d) El diseño debe realizarse de tal manera que todas las unidades orgánicas que dependen de un superior, queden ligadas a él por una sola línea.

(e) y (f) Deben rechazarse las ramificaciones que incluyen tramos injustificados.

(f) y (h) No deben adelgazarse las líneas de autoridad

a medida que se desciende a los niveles sucesivos, ya que no es necesario proporcionar una visión cuantitativa de la autoridad por medio de dicho procedimiento.

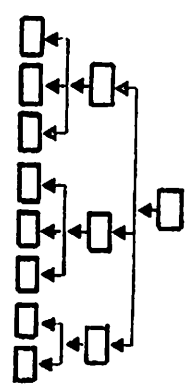
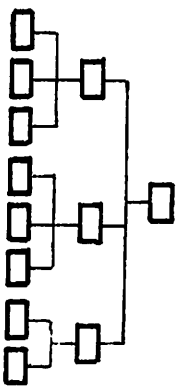
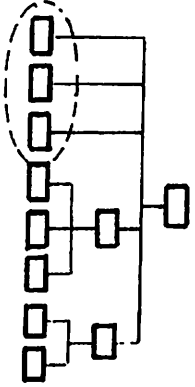
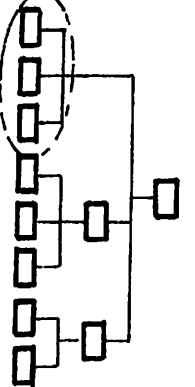
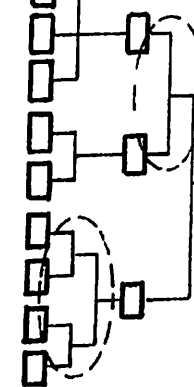
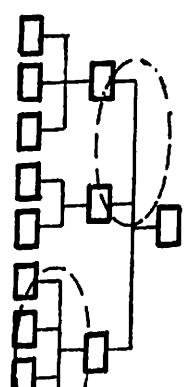
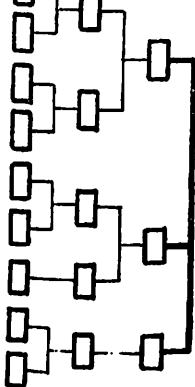
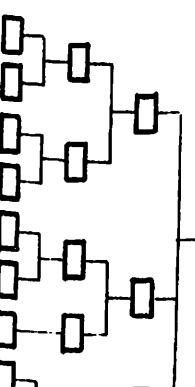
Tratar de evitar en lo que sea posible el cruce de dos líneas, por lo cual se recomienda ensayar diferentes colocaciones hasta llegar a suprimir los cruces o por lo menos reducirlos al mínimo. (Véase el Anexo 1.)

Relación de autoridad funcional. Es aquella que representa la autoridad limitada al método específico de ejecución de una actividad funcional pudiendo existir en forma paralela a la autoridad de línea y a los subordinados de otros jefes de línea, se suele representar este tipo de vínculos por medio de líneas cortas de trazo discontinuo. (Véase el Anexo 2.)

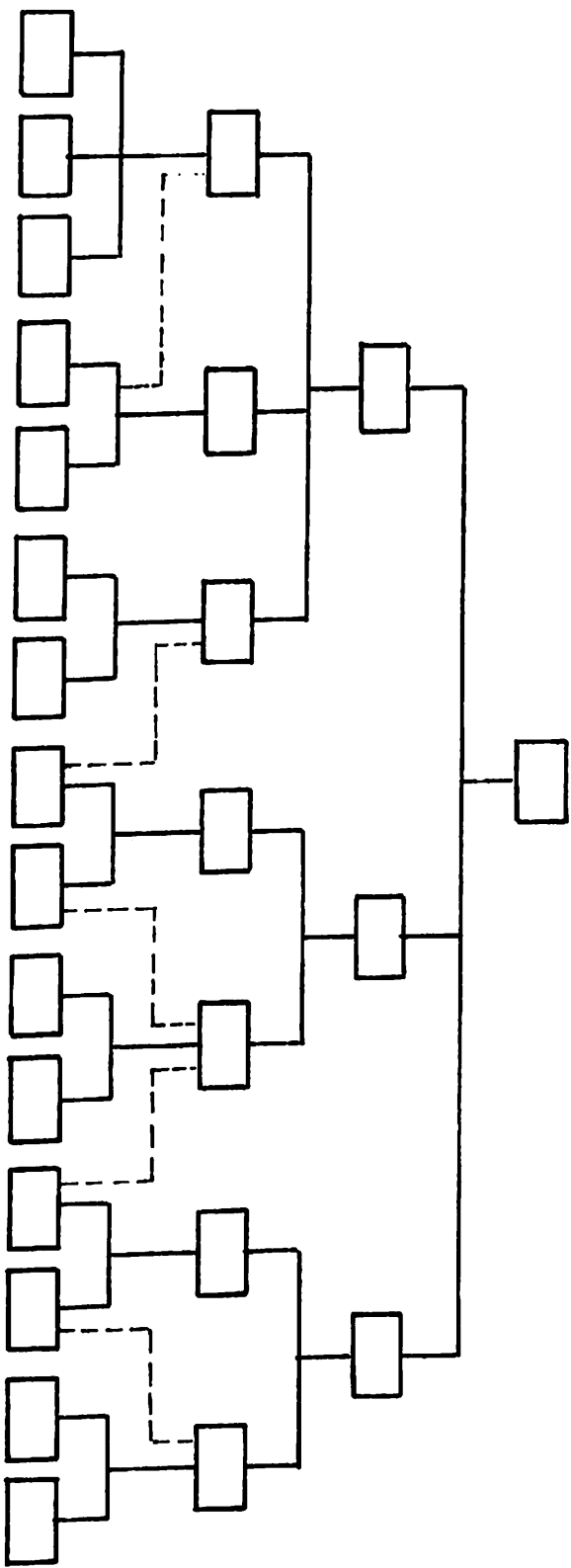
Relación de asesoría. Esta relación se da entre los elementos que forman la unidad en estudio y proporciona información técnica o conocimientos especializados a los elementos de línea, con respecto a estos últimos, es recomendable representarla por medio de líneas continuas de trazo fino, colocadas perpendicularmente a la autoridad principal del órgano al que se asesoran. (Véase el Anexo 3.)

Relación de coordinación. La relación de coordinación es aquella que tiene por objeto interrelacionar las activida

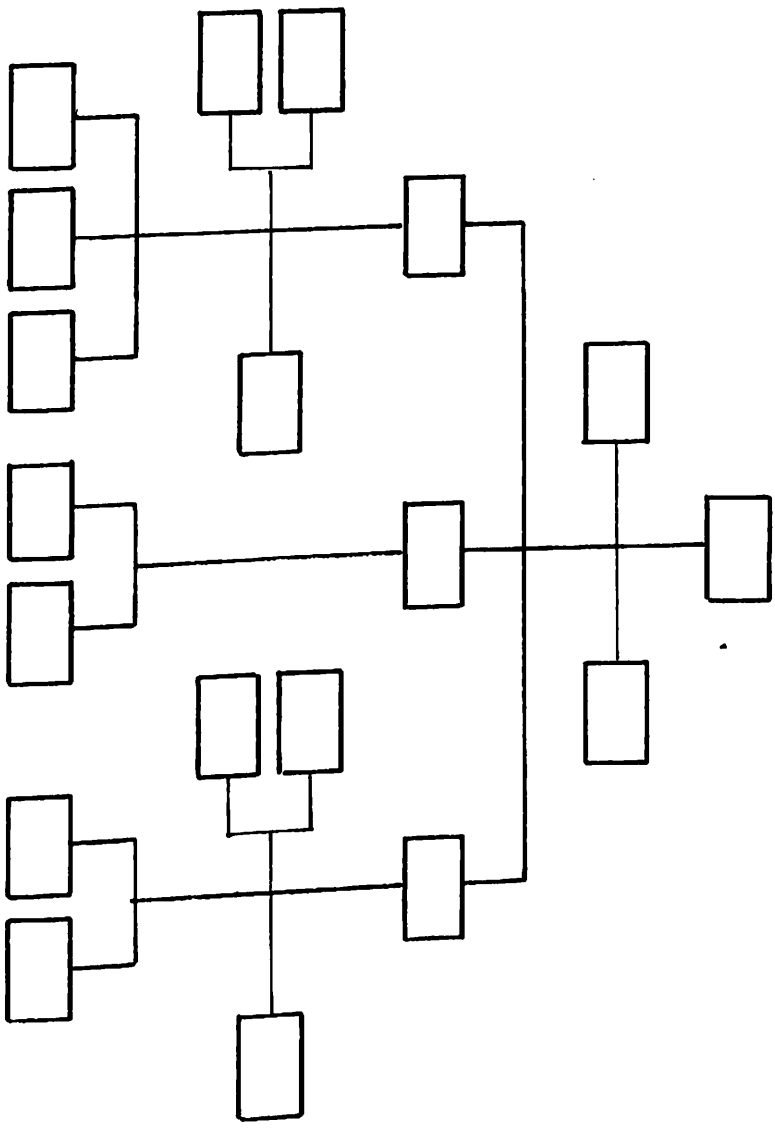
ANEXO I. REPRESENTACION DE LA RELACION PRINCIPAL DE AUTORIDAD.

(a) INCORRECTO 	(b) CORRECTO 
(c) INCORRECTO 	(d) CORRECTO 
(e) INCORRECTO 	(f) CORRECTO 
(g) INCORRECTO 	(h) CORRECTO 

ANEXO 2. REPRESENTACION DE LA RELACION DE AUTORIDAD FUNCIONAL.

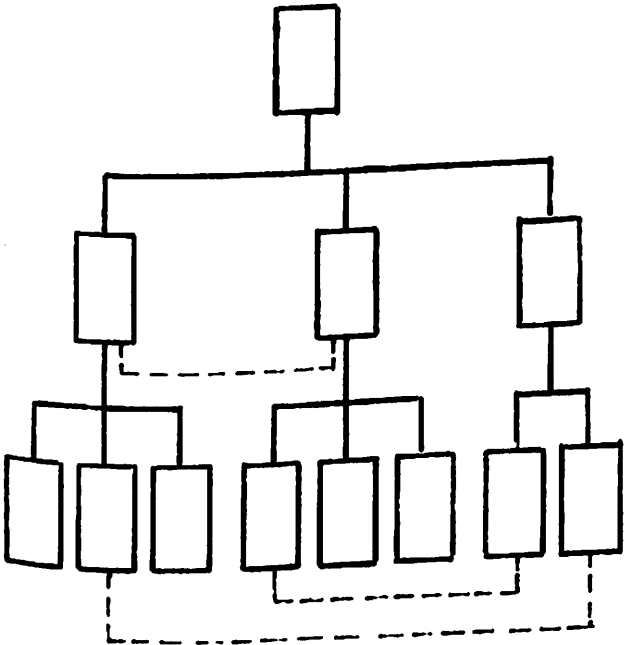
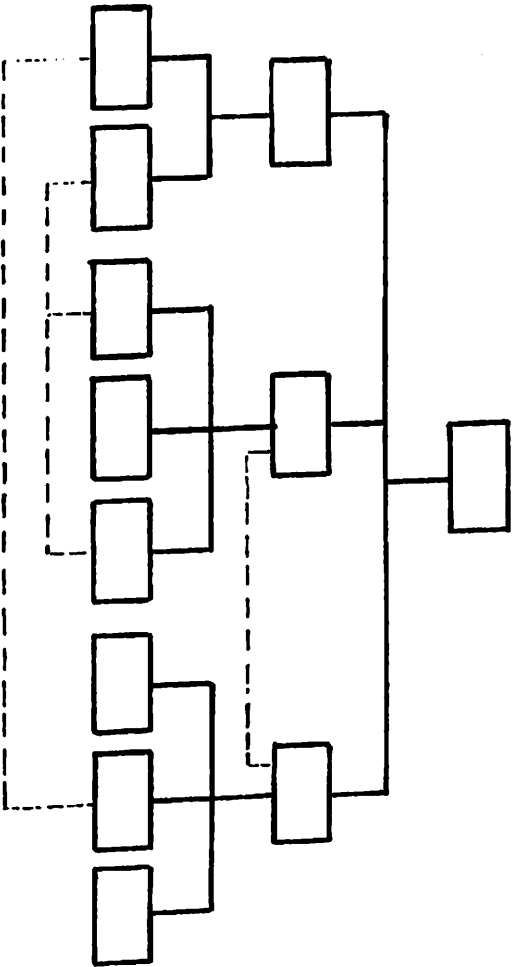


ANEXO 3 REPRESENTACION DE LA RELACION
DE ASESORIA.



des que realizan diversas unidades de la organización y se -
puede dar entre unidades de un mismo nivel jerárquico o en--
tre unidades del elemento central o de las unidades técnicas
administrativas, este tipo de relaciones suele representarse
por medio de líneas largas de trazo discontinuo. (Véase el -
Anexo 4.)

ANEXO 4. REPRESENTACION DE LA RELACION DE COLABORACION.



CAPITULO VII

DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS

1. Descripción de Puestos

Se refiere a la descripción escrita de funciones en don de se incluyen las obligaciones, responsabilidades y trabajos que se ejecutan.

La descripción de puestos tiene que estar incluida en los **Manuales de Organización** porque nos describe:

- (a) La función básica del puesto.
- (b) La obligación de rendir cuentas.
- (c) Los deberes comunes a todos los puestos.
- (d) Las disposiciones sobre coordinación.

(A) Concepto

La definición que señala la revista especializada en administración, **American Manager Asociation** es: "La descripción de las funciones, responsabilidades, autoridad y princi

pales relaciones de un puesto." [4]

También es importante tomar en cuenta que la descripción de puestos trata sobre el trabajo que se desarrolla y no sobre el trabajador, es decir, que deben analizarse las condiciones y aspectos que caracterizan al puesto, sin ninguna referencia o relación con la persona que lo ocupe o vaya a ocuparlo. Se utiliza como instrumento y apoyo administrativos en el desarrollo del personal y permite a todos conocer de manera integral los elementos necesarios para seleccionarlo, cambiarlo a otros puestos o ascenderlo, y para que los nuevos trabajadores conozcan sus obligaciones.

En la realización de la descripción de puestos será necesario mantener excelente coordinación, comunicación constante y fluida entre los responsables de la función de organización. El personal que tiene acceso a conocer la descripción de puestos es:

(a) Todo aquel que desempeñe un puesto tiene que conocer la descripción de su propio puesto.

(b) Todo directivo debe tener acceso a las descripciones de puestos que están bajo su jurisdicción o dentro de su propio departamento.

(B) Objetivos de la Descripción de Puestos

La descripción de puestos tiene los siguientes objetivos:

- Contar con descripciones claras y precisas de cada uno de los puestos de la estructura de la organización.
- Propiciar una adecuada distribución de las cargas de trabajo a nivel general, que ayuden en las elaboraciones de manuales de organización y procedimientos y de este modo, fundamentar el establecimiento y operación de los mecanismos para la evaluación de puestos.
- Orientar las políticas de selección o admisión del personal, así como de las relaciones laborales para apoyar la identificación de necesidades de capacitación.
- Implantar los estudios de tipo organizacional que se realizan en la empresa para el reforzamiento en el establecimiento de escalafones interrelacionados de la empresa, a fin de que exista una congruencia administrativa.
- Servir de base para establecer un sistema de calificación de méritos para el personal.

(C) Importancia de la Descripción de Puestos

El crecimiento y complejidad de las empresas ha generado la necesidad de conocer con toda precisión lo que cada empleado realiza y las aptitudes que requiere para hacerlo - -

bien, razón por la cual se hace indispensable utilizar la -
técnica de análisis y descripción de puestos, que permiten:

- Conocer con todo detalle las obligaciones y caracte--
rísticas de cada persona, evitando la incertidumbre sobre -
las obligaciones que corresponden a cada empleado.

- Unificar criterios sobre la forma de desarrollar el -
trabajo.

- Conocer las labores encomendadas a cada una de las -
áreas.

- Constituir un eficaz instrumento administrativo para
establecer, dirigir y supervisar con mayor atingencia a los
empleados.

(D) Metodología Utilizada en la Descripción de Puestos

La metodología que se presenta, es propiamente una - -
guía auxiliar en el inicio de la elaboración de un manual de
descripción de puestos, abordándose como puntos fundamenta--
les los siguientes: **determinación del objetivo**; **Recopilación**
de datos (en la que se incluyen las principales técnicas); -
análisis de información; **descripción y clasificación de pues**
tos.

Determinación del objetivo. Como primer paso, para rea-
lizar la descripción de puestos es necesario definir el objeu
tivo que se pretende alcanzar con el estudio. Para ello se -

requieren, las causas que originan o motivan el estudio, por lo que es conveniente delimitar cuáles son las necesidades - reales de la empresa en lo que toca a:

- Mejorar los sistemas de trabajo.
- Mejorar la administración de sueldos y salarios.
- Orientar la selección del personal.
- Valuar los puestos.
- Orientar los estudios contractuales.

Para una mejor determinación del objetivo, conviene especificar los tipos de puestos que se van a analizar, éstos pueden agruparse en: administrativos, técnicos, operativos y de servicios.

Conviene asegurarse de tener la aprobación de las autoridades superiores de la empresa y obtener la cooperación de la representación sindical, en caso de que se vayan a incluir puestos que estén sindicalizados.

Recopilación de datos. Esta fase consiste en recabar la información básica sobre la ubicación, actividades y especificaciones de los puestos seleccionados. Para recopilar los datos, por lo general, se utilizan diversas técnicas, entre las que se pueden mencionar: investigación documental e investigación de campo.

Investigación documental. Esta consiste en reunir los documentos que puedan auxiliar al conocimiento del número de puestos y plazas existentes, características, ubicación, etc. Entre los documentos de que se puede valer el investigador, se encuentran: manuales de organización y de procedimientos, organigramas, plantillas de personal, nóminas, descripción de puestos (elaborados por otras áreas con distinto propósito), tabuladores de sueldos, condiciones generales del trabajo y reglamentos de escalafón.

Investigación de campo. Esta se realiza a través de las técnicas de entrevista, cuestionario y observación directa.

(a) **Entrevista:** Es una conversación oral entre dos personas o más-. Su finalidad es obtener cierta información. Existen distintos tipos de entrevistas, según sea el papel que desempeñen, tanto del entrevistado como del entrevistador, las cuales pueden ser:

- **Entrevista libre.** En este tipo de entrevista, el entrevistador no utiliza ninguna guía y permite al entrevistado informar sobre lo que él desea, acerca de las características del puesto que desempeña.

- **Entrevista dirigida.** El entrevistador con base a una guía preestablecida, orienta al entrevistado para que le proporcione cierta información sobre las actividades que desarrolla en el puesto que ocupa.

- **Entrevista estandarizada.** El entrevistador aplica - preguntas concretas prediseñadas, de tal manera para que el entrevistado le indique con precisión la información que se requiere acerca del puesto.

(b) **Cuestionario:** Este se diseña en función del tipo de información que se pretende obtener, puede ser de respuestas abiertas, de elección única o mixtas. El cuestionario puede ser llenado por el analista o por el propio trabajador, ya - sea que se lo envíen o se lo entreguen directamente.

Es conveniente que en todos los casos el cuestionario - sea sancionado por el jefe inmediato de cada trabajador, manifestando así que la información que contiene es completa y veraz.

(c) **Observación directa:** Esta consiste en acudir al lugar donde está la persona que ocupa el puesto, para conocer las labores que ejecuta y la forma técnica o métodos que utiliza para realizarlas. Tiene la desventaja de requerir de - mucho tiempo y se corre el riesgo de no detectar las labores periódicas y eventuales.

Cualquiera que sea el método utilizado para recabar la información, es necesario cubrir todos los órganos, puestos, niveles jerárquicos, documentos y personas que permitan captarla.

Análisis de la información. Una vez que se haya concluido la tarea de recopilación de datos, se procederá a ordenar y sistematizar la información, a fin de analizarla con el propósito de conocer con precisión los elementos que integran un determinado puesto. A continuación se describen aspectos básicos que deben considerarse en el análisis de la información.

Identificación. La identificación incluye el nombre del puesto, su ubicación dentro de la estructura orgánica de la entidad y área específica en que se localiza: se señala también de quién depende, a quien supervisa y con quién tiene relaciones de coordinación, tanto internas como externas.

Descripción. En esta parte se señalan los niveles jerárquico y específico, actividades que se desarrollan, clasificándolas de preferencia en: habituales, periódicas, incidentales y eventuales. Es necesario especificarlas siempre que sea posible, de acuerdo con la frecuencia, importancia y su orden lógico de ejecución durante la jornada normal de trabajo.

Habilidades. Se consideran las características que debe poseer el ocupante de un puesto en lo referente a sus conocimientos, experiencia, criterio e iniciativa para desempeñar el mismo.

Responsabilidades. En este punto se definen las responsabilidades que implica el puesto de acuerdo con las labores, equipo, valores a su cargo, manejo de información confidencial, etc.

Esfuerzo. Se especifican los tipos de esfuerzos físico y mental que implican el desarrollo de las labores del puesto. Es recomendable utilizar -en lo posible- términos cuantitativos para señalarlos.

Condiciones de trabajo. Se especifican las condiciones en que se desarrollan las labores del puesto, esto es, el medio ambiente, enfermedades y riesgos, así como las necesidades de viajar por el país y el extranjero.

Cuando se requiera rediseñar un puesto se pueden utilizar tres criterios:

- Ampliarlo horizontalmente, acondicionándole más actividades; o verticalmente, asignándole mayores responsabilidades.
- Diluirlo, eliminando actividades o responsabilidades.
- Reestructurarlo, eliminando o acondicionando actividades y responsabilidades.

Todo ello de acuerdo con las necesidades organizaciona-

les de la empresa.

Descripción y clasificación de puestos. Consiste esencialmente en enumerar de manera clara y sistemática los datos que permiten identificar y determinar con facilidad las características de los puestos investigados. Para tal fin, - se recomienda utilizar una tabla en la que se consignen los siguientes apartados: **Identificación y Descripción de Puestos.** (Véase la Tabla 1.) Por lo tanto se anexa un modelo que permite conocer cuáles son los datos más importantes que debe contener una descripción de puestos.

Después de haber concluido la descripción de puestos se procede a la agrupación de cada uno de ellos en forma ordenada y sistemática en función de sus características afines. - Dicha agrupación puede ir de lo general a lo específico, de tal manera que cada subclasificación ofrezca una exposición más detallada que la inmediata anterior.

Las agrupaciones más comunes que se adoptan son de - - acuerdo a:

- La naturaleza de las funciones (administrativas, técnicas).
- La jerarquía (directivos, operativos, etc.).
- Los atributos jurídicos (base, confianza, etc.).
- Lo relevante dentro de la empresa.

TABLA 1. MODELO DE UNA DESCRIPCION DE PUESTOS.

SELLO
DE LA
EMPRESA

I. IDENTIFICACION		No.	(x)	DE	(y)
NOMBRE DEL PUESTO:		CLAVE:			
CATEGORIA (S):					
U B I C A C I O N	AREA DE ADSCRIPCION:				
	REPORTA A:				
	SUPERVISA A:				
	RELACIONES INTERNAS CON OTROS PUESTOS: CON: PARA:				
	RELACIONES EXTERNAS CON OTROS PUESTOS: CON: PARA:				
OBJETIVO DEL PUESTO:					

II. DESCRIPCION

No.	(x) DE (y)
-----	------------

A. GENERICA:

B. ESPECIFICA:

<u>ELABORADO POR</u> <u>FECHA</u>	<u>AUTORIZADO POR</u> <u>FECHA</u>
-----------------------------------	------------------------------------

04841

U.A.A.A.N.

A manera de ejemplificar los niveles de una clasificación de puestos se propone lo siguiente: Del total de puestos de la empresa se agrupan en grandes grupos según sus funciones y características generales en: directivos, administrativos, técnicos o especialistas y empleados. Para cada grupo determinado se definen diversos subgrupos con respecto a sus funciones y características específicas afines. Para cada subgrupo se pueden establecer clases, las cuales coinciden con la denominación de cada puesto. Para cada puesto se pueden establecer -como siguiente nivel de clasificación- las diferentes categorías que corresponden a los distintos rangos de sueldos.

2. Especificación de Puestos

Esta herramienta administrativa indica los requisitos -técnicos, físicos e intelectuales que debe reunir la persona que vaya a ocupar un puesto determinado, para poder cumplir con él satisfactoriamente, asimismo es de valiosa ayuda en los programas de selección, desarrollo, capacitación y promoción.

(A) Concepto

La especificación de puestos se puede definir como, "Un registro de los requisitos que debe llenar un trabajador para poder desempeñar un empleo". [25]

Esta definición habla de los requerimientos que condu--

cen a la determinación de las cualidades que debe reunir el trabajador. Ahora bien, las condiciones personales de los - trabajadores o empleados pueden medirse con parámetros especiales, los cuales son:

(a) **Conocimientos.** Formación básica de la persona, in-- formación de que dispone o cultura general y comprensión de los problemas que tiene el puesto de trabajo.

(b) **Experiencia.** Trabajo en un puesto similar o con pro- blemas similares al del puesto de trabajo que se pretende - ocupar.

(c) **Aptitud.** Capacidad para resolver los problemas nuevos que se le planteen en el puesto de trabajo o al menos - los más probables de un modo lógico y esperado.

(d) **Actitud.** Forma de comportarse frente a las tareas - del puesto de trabajo o de los problemas nuevos que en él se presenten.

La especificación de puestos, determina los requisitos mínimos para que el puesto sea eficientemente desempeñado. - Estos requisitos no están vinculados a una persona determina- da, sino que deben exigirse a cualquiera que ocupe un puesto. Se conoce también como "instructivo de trabajo", ya que no - sólo contiene la especificación de las labores, sino que ex- plica cómo deben ejecutarse.

(B) Determinación del Objetivo de la Especificación de Puestos

El objetivo de la especificación de puesto es presentar un conjunto ordenado y sistemático de requisitos que ayuden a los analistas en la selección del personal, estos requisitos se conocen ordinariamente con el nombre de **factores**.

Todos los que se usan, caben dentro de las categorías - de **habilidad, esfuerzo, responsabilidad y condiciones de trabajo**.

El grupo correspondiente a "habilidad", suelen colocarse factores tales como: adaptabilidad a diversos puestos; aptitud analítica; conocimientos de equipo, de operaciones, de herramientas, de métodos; criterio; destreza manual; don de mando; exactitud de cálculo; etc.

En la categoría de "esfuerzo" pueden enumerarse entre otros factores: atención continua; esfuerzos físico, mental, auditivo, visual y tensión nerviosa.

La "responsabilidad" puede referirse a: calidad, cantidad, datos confidenciales, dinero, costos, etc.

Las "condiciones del trabajo", comprenden factores como: medio ambiente circundante (caliente, húmedo, mal iluminado, con suspensión de polvo, etc.).

Deterioro físico: Peligros de accidentes de trabajo, enferme
dades profesionales, postura incómoda, etc.

En algunos casos el factor esfuerzo se sustituye por -
otro más amplio, por ejemplo: requisitos físicos y mentales
para comprender otros factores tales como sexo, edades míni-
ma y máxima, estatura, etc.

El número y clase de los factores empleados dependen de
los objetivos a que se destinen la especificación del puesto
y la amplitud del personal organizado. En cada descripción y
especificación, debe existir una forma para llevar el con- -
trol de las personas, así como también los cambios y revisiou
nes operadas, es decir, en forma periódica, que mantenga al
corriente la maquinaria, los métodos, etc.

(C) Beneficios e Importancia de la Especificación de Puestos

Generalmente, la especificación de puestos se fija so--
bre la marcha, esto se refiere a que las empresas van deter-
minando las necesidades de personal de acuerdo a su creci- -
miento, sin tomar en cuenta las características que debe de
cumplir el personal para ocupar un puesto, originando como -
consecuencia especificaciones incompletas e incorrectas, es-
to da por resultado que la contratación de personal no cum--
pla con las especificaciones requeridas para llevar a cabo -
los deberes que se le confiere a un determinado puesto.

Los principales beneficios que arroja la especificación de puestos son:

(a) Ayudar a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo, a fin de establecer las bases del sistema técnico - de ascensos.

(b) Fijar las responsabilidades en la ejecución de las labores, permitiendo a los altos directivos analizar cualquier problema de trabajo sobre bases firmes.

(c) Facilitar en general la mejor coordinación y organización de las actividades de la empresa.

La especificación de puestos es una técnica, que si - - bien es de enorme utilidad para la totalidad de los puestos de la empresa, reviste una importancia mayor tratando de especificar con claridad el trabajo de cada miembro de la organización, desde el gerente hasta los obreros no calificados y de este modo, se alcanzará un orden efectivo y encadenamiento de funciones.

También sirve de punto de arranque para varias actividades básicas de la administración de personal y es base fundamental para la selección del mismo.

(D) Factores que se Consideran Importantes en la Especificación de Puestos

Para la especificación de un puesto es importante que - se consideren los siguientes factores:

(a) **Conocimientos básicos.** Es un factor casi imprescindible ya que se refiere a los conocimientos necesarios para ocupar el puesto; por esta razón deben acreditarse los conocimientos de tipo académico, cuidando inclusive de precisar el tipo de escuela, academia, etc. Debe precisarse con la mayor exactitud posible, la experiencia adicional a los conocimientos y fijar el tiempo necesario para su capacitación.

(b) **Responsabilidad.** El factor responsabilidad debe fijarse cuidadosamente en tal forma que corresponda a la autoridad concedida. La norma básica a este respecto será: "A cada grado de autoridad concedida corresponde natural y necesariamente un grado de responsabilidad asumida y viceversa." -

[35]

La responsabilidad suele ejercerse principalmente en - los siguientes campos: En trámites y procesos que se refie-- ren a los contactos permanentes con aquellas personas con - las que se tiene que tratar algo, en esta parte apoyándose - en los contactos que detallan y amplifican con precisión lo que se espera del directivo en la obtención de los resulta-- dos respecto a cada uno de estos trámites y todos los demás

que estén a su cargo, incluyendo los siguientes tipos de responsabilidad: En bienes, en supervisión, en discreción y en contacto con el público. (Véase la Tabla 2.)

TABLA 2 MODELO DE UNA ESPECIFICACION DE PUESTOS

SELLO
DE LA
EMPRESA

		No.	(x) DE (y)
HABILIDADES	CONOCIMIENTO:		
	EXPERIENCIA GENERAL:		
	ESPECIFICA:		
	CRITERIO:		
	INICIATIVA:		
	EN TRAMITES:		
RESPONSABILIDAD	EN VALORES:		
	EN MANEJO DE DATOS CONFIDENCIALES:		
	EN MOBILIARIO Y EQUIPO:		
ESFUERZO	FISICO (INCLUYE VISUAL Y AUDITIVO):		
	MENTAL:		
CONDICIONES DE TRABAJO	MEDIO AMBIENTE:		
	RIESGOS:		
	NECESIDADES DE VIAJAR:		
ELABORADO POR _____		AUTORIZADO POR _____	
FECHA _____		FECHA _____	

CAPITULO VIII

PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos -como herramienta administrativa- - ayudan a establecer las operaciones que han de ejecutarse y detallan la forma exacta bajo la cual una actividad debe cumplirse en el tiempo.

La única forma de que los procedimientos establecidos - arrojen resultados favorables, es haciendo un análisis técnico de las operaciones y de los sistemas. Deben estar contenidos en un **Manual de Organización**, con el propósito de simplificarlos para lograr su máxima eficiencia.

1. Definición de Procedimientos

Tomando en cuenta a los diferentes autores, los procedimientos son definidos de la siguiente manera: "Son aquellos que describen una serie de labores o actividades en orden lógico de tiempo, señalando los pasos que han de darse para lograr la cantidad y calidad del trabajo asignado." [25]

Los procedimientos son utilizados en trabajos que son - repetitivos y una vez establecidos y comprendidos se aplican

automáticamente, esto ayuda a comprender y tomar decisiones para cualquier eventualidad.

Por consiguiente se puede señalar que los procedimientos son normativos.

Otra definición importante es la de George Terry que - los define como, "Los procedimientos son tipos de planes muy importantes, definen las ejecuciones concretas que han de - efectuarse y prescriben la manera y el tiempo de cada operación de las que constituyen la acción que ha de realizarse, son fundamentales para dirigir la mayor parte de los esfuerzos que se desarrollan en grupo". [39]

Todo procedimiento, es una sucesión cronológica de las labores, de cómo deben ejecutarse, cuándo y quién debe realizarlas, representa la mejor manera de hacer las cosas desde el punto de vista de tiempo-esfuerzo-gasto, esta secuencia - no siempre presenta esta estructura, ya que en algunas ocasiones se ven alteradas por la influencia de ciertos factores externos tales como la competencia y la política fiscal o que el equipo con el que se dispone no permite seguir la forma que teóricamente sea la más eficiente.

Resumiendo, un procedimiento es una rutina del trabajo, producción de costos, ventas, compra de equipo, selección de personal, etc.

2. Objetivos de los Procedimientos

Los procedimientos en su calidad de instrumento administrativo tienen como objetivos:

- Compendiar en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones que efectúan los órganos que intervienen y los formatos a utilizar para la realización de las actividades.

- Establecer formalmente los métodos y técnicas de trabajo que deben seguirse para la realización de las actividades.

- Precisar responsabilidades operativas para la ejecución, control y evaluación de las actividades.

3. Clasificación de los Procedimientos

Según su ámbito de aplicación y alcance, los procedimientos se clasifican en:

(A) Generales

Son aquellos que se identifican con la empresa, donde se incluye los procedimientos (manuales o mecánicos).

(B) Específicos

Son los procedimientos de oficina que se identifican -

con la función administrativa en un sentido más amplio y comprenden: manejo de documentación, teneduría de libros, contabilidad, informes, proyectos, programas de trabajo, control de producción y asuntos que se relacionen con la oficina; estos procedimientos pueden hacerse manualmente o con máquinas y empleados.

Se tienen que determinar las fronteras exactas que limitan el campo de los procedimientos tanto en la oficina como fuera de ella.

4. Características Importantes de los Procedimientos

Las características más comunes que se presentan dentro de las organizaciones de buen tamaño son las siguientes:

- Que cubran una necesidad.

- Que mantengan una relación con los demás pasos.

- Que sean estables, ya que la estabilidad se entiende como la firmeza del curso establecido, el cual sólo sufrirá cambios cuando se presenten modificaciones que afecten la - operación de la empresa.

- Que en su formulación considere que sus pasos sean sucesivos y complementarios, que en conjunto tiendan a alcan--zar la meta deseada.

- Que se basen en hechos concretos sobre una situación

en particular y no suposiciones o deseos, tomando en cuenta los elementos materiales, el personal, el tipo de trabajador y el objetivo.

- Que sean flexibles, ya que la flexibilidad es necesaria para poder enfrentarse a una crisis o emergencia. Deben ajustarse a condiciones temporales. Las desventajas de la flexibilidad acarrearán el peligro de que los esfuerzos no se conformen al procedimiento adoptado para aplicarlas, pero lo que se busca es mantener el equilibrio adecuado entre la estabilidad y la flexibilidad del procedimiento.

5. Formulación y Presentación de los Procedimientos

El análisis y diseño de los procedimientos, basados en un método que comprende la recopilación, integración y análisis de la información, posibilitan la formulación de recomendaciones para estructurar, diseñar o modificar los procedimientos en operación.

Cuando se investiga un procedimiento (o procedimientos), ya sea para implantarlo(s), mejorarlo(s) o sustituirlo(s), es necesario como primer paso establecer claramente los objetivos que se desean alcanzar con su estudio, a fin de que posteriormente se propongan y analicen las alternativas de acción más viables y que presenten mayores facilidades para su ejecución. Con ello se estará en posibilidad de planear la estrategia general a seguir en la recopilación de la información.

En la elaboración de los procedimientos, se tiene que - tomar en cuenta las operaciones de la empresa así como sus - necesidades, objetivos y políticas y de este modo, conocer - las actividades asignadas para cada puesto, a fin de formu-- lar los procedimientos que habrán de regir.

(A) Recopilación de la Información

Esta consiste en recabar documentos y datos en general, los que una vez organizados, analizados y sistematizados, - permiten diseñar los procedimientos tal y como operan en el momento, para que después se propongan los ajustes que se - consideren convenientes. Previamente a la recopilación de la información se debe realizar un análisis que conste básica-- mente de:

- Estudio preliminar de las unidades administrativas.

Lo anterior obedece a la necesidad de conocer totalmen-- te las funciones y actividades que se realizan en el área en la cual se va a actuar. De esta forma, se podrá definir la - estrategia global para el levantamiento de la información - con el fin de conocer las fuentes de información, activida-- des por realizar, magnitud y alcances del estudio, en gene-- ral, se deben prever las acciones y calcular los recursos ne-- cesarios para iniciar la recopilación de datos.

- Formulación del inventario de procedimientos.

Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio. Para ello es necesario levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo que incluya a aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

Este inventario puede ser tan simple como una relación o listado que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos y la unidad responsable de su ejecución y control.

- Determinación de los métodos para recopilar la información.

Los métodos para el levantamiento de la información pueden ser: investigación documental, encuestas y observación directa.

Fuentes de información. Al hablar de fuentes de información se hace referencia a la empresa, áreas de trabajo, documentos o personas de donde se pueden obtener datos para la investigación.

La información relativa a los procedimientos será recopilada de las áreas responsables de su diseño y control, se

- **Formulación del inventario de procedimientos.**

Resulta conveniente contar con una visión integral de las labores que se realizan en el área de estudio. Para ello es necesario levantar un inventario general de los procedimientos de trabajo que incluya a aquellos que se inician y terminan en la propia área, así como a los que se realizan en forma parcial y provienen o son complementados en otras unidades administrativas.

Este inventario puede ser tan simple como una relación o listado que contenga el nombre, el objetivo de los procedimientos y la unidad responsable de su ejecución y control.

- **Determinación de los métodos para recopilar la información.**

Los métodos para el levantamiento de la información pueden ser: investigación documental, encuestas y observación directa.

Fuentes de información. Al hablar de fuentes de información se hace referencia a la empresa, áreas de trabajo, documentos o personas de donde se pueden obtener datos para la investigación.

La información relativa a los procedimientos será recopilada de las áreas responsables de su diseño y control, se

localizan tres fuentes principales a las que se puede recurrir para obtener la información sobre los procedimientos ya establecidos o los que están por implantarse. Estas fuentes son:

- Los archivos de la empresa.
- Los directivos y empleados.
- Las áreas de trabajo.

Archivos de la empresa. Los archivos de la empresa son los bancos de información y de ellos es posible obtener, mayor o menor grado de datos sobre los procedimientos de trabajo.

Es necesario revisar exhaustivamente el archivo de las áreas de estudio para localizar el mayor número de documentos existentes acerca de las actividades y operaciones que son efectuadas.

En los archivos también se localizarán las bases jurídicas-administrativas que rigen el funcionamiento y actividades de la empresa como son: reglamentos, órdenes, circulares internas y manuales administrativos.

Directivos y empleados. Cuando no se cuenta con la suficiente documentación, o en su caso, ésta sea obsoleta o poco

confiable, se requiere acudir directamente a los funcionarios responsables de las áreas de investigación, los que pueden aportar información para el análisis, diseño e implantación de procedimientos.

Asimismo las opiniones y comentarios que emitan los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar las limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos.

Cuando se localizan procedimientos ampliamente documentados, es conveniente analizarlos junto con los responsables del área y con el personal encargado de su ejecución, para determinar si responden o no a la realidad operativa.

Areas de trabajo. Como complemento a cualesquier de las dos fuentes de información anteriores está la observación directa donde se labora. Existirán ocasiones en que debido a la distancia, sea difícil recurrir a todas las áreas de trabajo en donde se aplica el procedimiento o procedimientos en estudio:

Sin embargo, lo recomendable será observar de un modo directo la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personas que operan los procedimientos. Lo anterior se traducirá

confiable, se requiere acudir directamente a los funcionarios responsables de las áreas de investigación, los que pueden aportar información para el análisis, diseño e implantación de procedimientos.

Asimismo las opiniones y comentarios que emitan los empleados son de gran ayuda, puesto que ellos son quienes realizan las actividades rutinarias y pueden apreciar las limitaciones o tener divergencias con respecto a otras opiniones o contenido de los documentos.

Cuando se localizan procedimientos ampliamente documentados, es conveniente analizarlos junto con los responsables del área y con el personal encargado de su ejecución, para determinar si responden o no a la realidad operativa.

Áreas de trabajo. Como complemento a cualesquier de las dos fuentes de información anteriores está la observación directa donde se labora. Existirán ocasiones en que debido a la distancia, sea difícil recurrir a todas las áreas de trabajo en donde se aplica el procedimiento o procedimientos en estudio:

Sin embargo, lo recomendable será observar de un modo directo la realidad laboral en todos sus ámbitos y niveles para tener una idea real de las condiciones, medios y personas que operan los procedimientos. Lo anterior se traducirá

en un factor relevante para que se proyecten los procedimientos idóneos en correspondencia con una realidad operativa.

Métodos para recabar la información. Al recopilar la información detallada para el diseño o mejoramiento de los procedimientos, es necesario actuar sistemáticamente, utilizando alguno o una combinación de los métodos que a continuación se enuncian: **cuestionario, observación y entrevista.**

Cuestionario. El cuestionario consta de un formulario - que contiene una serie de preguntas sobre la información que se desea, el cual es repartido entre los trabajadores para su llenado.

(a) Ventajas:

- Un bajo costo, ya que con relación a los otros métodos, se requiere poco trabajo por parte del personal especializado.

- Obtención de información en menor tiempo.

(b) Desventajas:

- Existen personas, para las que es prácticamente imposible manifestar por escrito, en forma ordenada y coherente todas las particularidades de sus tareas.

- Es muy difícil detectar las deficiencias, ya que al -

propio trabajador -debido a la costumbre- sus rutinas le parecen adecuadas por ilógicas que sean.

- Otra desventaja de los cuestionarios, es que existen empleados que tienden a supervalorar su trabajo dándole más importancia del que realmente tiene, mientras que otros, por el contrario, creen que no es de gran valor su tarea. Estas posturas de supra o infravaloración repercuten en las respuestas del cuestionario, llegando inclusive a omitirse o exagerarse datos de significativa importancia.

Observación. Esta consiste en presenciar la realización de cada tarea, con la finalidad de estudiar las rutinas que el trabajador utiliza en su ejecución, así como cronometrar el tiempo que se emplea en la realización de cada actividad.

(a) Ventajas:

- Se llegan a conocer con exactitud los promedios de tiempo que se invierten en cada operación.

- Permite recabar la información con mayor intensidad y viveza.

(b) Desventajas:

- Es el método que resulta más costoso y dilatado en su realización, ya que requiere de mayor número de horas-hombre especializado para presenciar la ejecución de las operacio--

nes de cada puesto.

- No es posible conocer las actividades periódicas o eventuales que pueden no ejecutarse en el momento de la observación.

Entrevista. La entrevista es una comunicación oral y personal entre dos individuos, con el propósito definido de investigar algún aspecto, bajo un plan previamente trazado. La entrevista requiere ante todo de dos personas en actitud distinta: el entrevistador (en nuestro caso el analista) y el entrevistado (el trabajador) de quien se desea obtener la información que se requiere.

(a) Ventajas:

Se obtiene información confiable y homogénea, ya que se consigue a través de personal especializado y con un criterio definido.

(b) Desventajas:

La dificultad de encontrar el personal adecuado para realizar esta labor.

(B) Integración de la Información

Una vez que se ha recabado la información de las áreas involucradas en el estudio se procede a ordenar y sistematizar.

zar los datos agrupándolos, a efecto de poder concatenar las operaciones implicadas en el procedimiento que se investiga, las áreas que intervienen y los formatos que se utilizan, para lograr esto se hace un muestreo.

El muestreo es una técnica estadística auxiliar en la - investigación, que sirve para obtener o inferir información acerca del área que se investiga, a partir del estudio pericial de la misma.

La utilización de esta técnica es recomendable cuando - existen procedimientos que se desarrollan en forma idéntica o uniforme y no precisando investigar el total de unidades - administrativas que participan en las operaciones del procedimiento en estudio.

Para facilitar las tareas de clasificación e integra- - ción, es recomendable que la información que se obtenga se - organice en carpetas con apartados específicos. También se - considera pertinente que se elabore una guía de trabajo que servirá de memoria para el diseño posterior del procedimiento.

Para efectuar la clasificación e integración de la in-- formación, se puede hacer agrupándola en dos grandes áreas - que son: **antecedentes y situación actual**. A continuación se detalla cada uno de estos aspectos.

- Antecedentes.

Por lo que se refiere a los antecedentes, se tomará en cuenta tanto la reglamentación del trabajo como los puestos que han venido ejecutando y supervisando.

También es conveniente considerar la evolución o desarrollo que han tenido las estructuras de organización o puestos anteriores y los resultados que se obtuvieron. Esto permitirá contar con un marco de referencia histórico para una mayor comprensión de la situación actual.

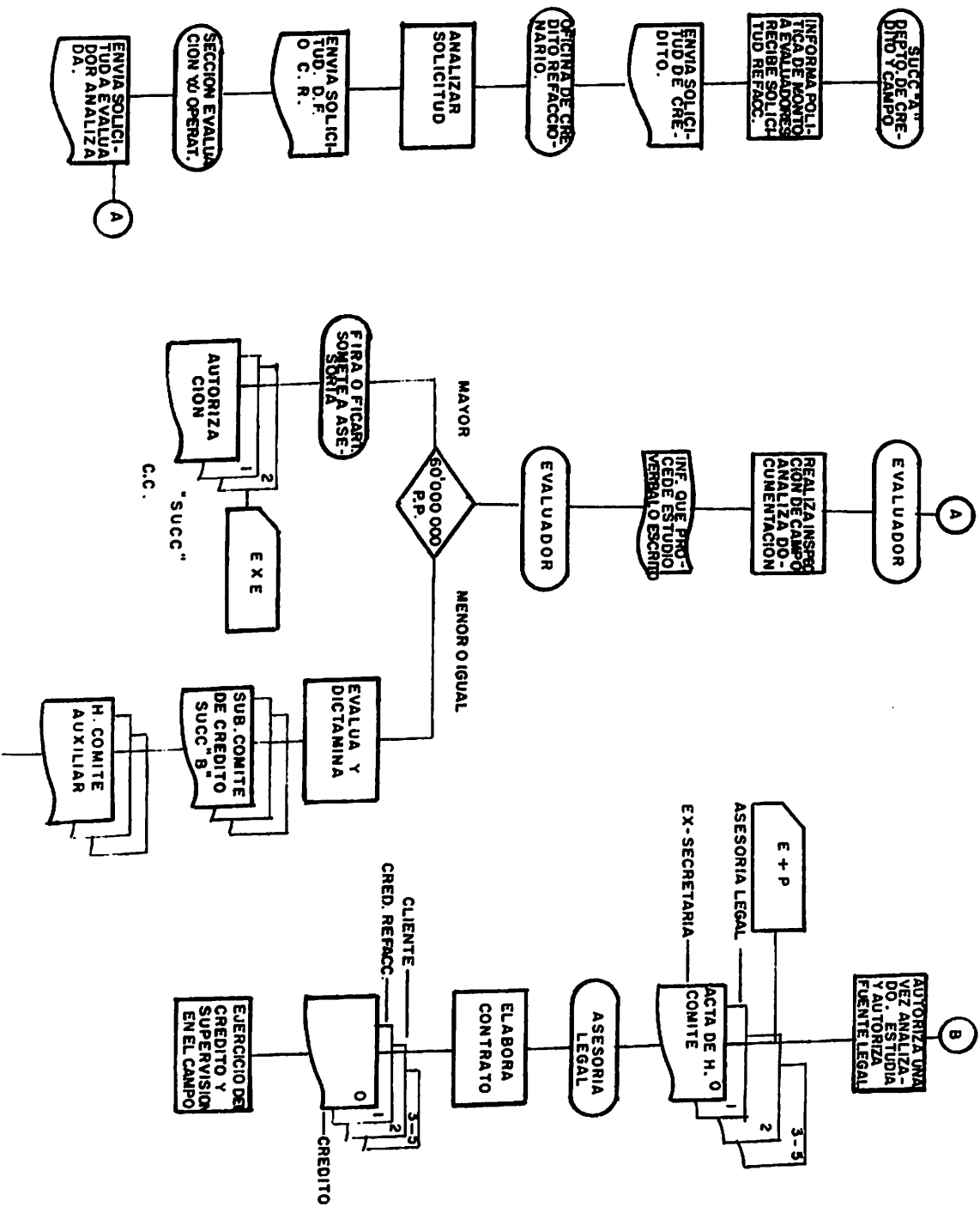
- Situación actual.

Por lo que respecta a la situación actual, es recomendable tomar en cuenta los siguientes aspectos:

¿Dónde se hace? y ¿Por qué se hace?

Representación de los procedimientos. Cuando ha sido recabada, clasificada, integrada y analizada la información, - es posible proceder a graficar los procedimientos, siguiendo métodos, tales como: Diagrama de Recorrido, Gráfica de Gantt, Análisis de Redes (Perty y CPM), etc., secuencialmente hasta el término del procedimiento por el que se obtiene el producto y/o servicio (véase el ejemplo en el Anexo 5).

**ANEXO 5. PROCEDIMIENTO EN EL OTORGAMIENTO DEL CREDITO AL EJIDO
CAÑON DE NARIGUA GRUPO No. 2.**



SÍMBOLO
 UNIDAD QUE INTER- VIENE EN LA OPERA- CION.
 ACTIVIDAD QUE SE REALIZA
 MEMORANDUMS (CARTA U OFICIO)
 TOMA DE DECISIO- NES
 ARCHIVAR EN FORMA DEFINITIVA O TEM- PORAL.
 REPORTE, INFORME REGISTRO CONTRA- BLE O DE CONTROL

(C) Recomendaciones Generales para su Simplificación

Una vez que todas las operaciones se han sometido al - análisis anterior, se presentan algunas alternativas para di señar o mejorar los procedimientos. Entre dichas alternati-- vas podemos mencionar las siguientes.

- Eliminar el trabajo innecesario.

Es necesario considerar la posibilidad de mejorar el - trabajo, detectando y eliminando esfuerzos y tareas innecesa rias.

Tal es el caso de los excesos e incongruencias en el - llenado de formatos, que en muchas ocasiones duplican la in- formación.

- (a) Objetivos.
- (b) Estructura general.
- (c) Normas y políticas administrativas.
- (d) Funciones y operaciones.
- (e) Instrumentos jurídico-administrativo.
- (f) Recursos humanos directivos.
- (g) Relaciones de trabajo.

El análisis de la información constituye una de las partes más importantes del estudio de procedimientos, ya que para poder diseñarlos o reformarlos adecuadamente se requiere realizar un examen detallado de la información que se recopiló a través de la investigación documental, encuestas y ob--servaciones directas en las áreas.

Para analizar la información recabada es conveniente - responder a cuatro preguntas fundamentales:

¿Qué trabajo se hace?

¿Quién lo hace?

¿Cómo se hace?

¿Cuándo se hace?

Otras tareas innecesarias a considerar son aquellas relativas al exceso de firmas y registros, que lejos de controlar adecuadamente las operaciones, demeritan el significado de la responsabilidad.

- Cambiar el orden de las operaciones.

Se pueden presentar casos en los que el simple cambio - en el orden de las operaciones puede hacer más eficiente un procedimiento.

- Simplificar las operaciones necesarias.

Analizando el procedimiento en su conjunto y habiéndose previsto las innovaciones pertinentes, es necesario estudiar detalladamente cada una de las operaciones para determinar - las posibilidades de simplificación. Por consiguiente, pueden ser aplicados los principios de economía de movimientos, dibujos de esquemas del lugar de trabajo, cuestionarios de la existencia y orden de cada etapa de la operación, tecnologías y equipos utilizados; en general, todos aquellos aspectos que tiendan a lograr mayor eficacia del procedimiento.

- Modificar las actividades de los puestos y equilibrar las cargas de trabajo.

Cuando se observa que en algunos puestos se congestionan los asuntos por negligencia, falta de adiestramiento del personal o inequitativas cargas de trabajo, es necesario en los dos primeros casos controlar, motivar y capacitar al personal; y en el último caso, replantear las actividades entre los empleados que participan en los procedimientos. Estas acciones deben ser consideradas en las propuestas de los cambios, a fin de optimizar la distribución de actividades y - equilibrar las cargas de trabajo para que no surjan obstáculos o "cuellos de botella" en las labores de la organización.

CAPITULO IX

CONCLUSIONES

El siguiente trabajo deja establecidos tanto la importancia como los beneficios de contar o implementar un **Manual de Organización**; además de ser una herramienta administrativa insustituible para la organización de cualquier empresa. A continuación se mencionan las conclusiones que arrojó el presente estudio.

1. Un **Manual de Organización** se puede formular e instalarse con base en los sistemas recomendaciones y ejemplos presentados en esta **Monografía**, debido a que para este efecto, se han resumido las informaciones con base a los principios e ideas que se obtuvieron de una bibliografía selecta de connotados autores especialistas en la materia.

2. Los puntos tratados en este estudio no pretenden ser los ideales para cualquier organización, que pretenda formular e instalar un manual, ya que tanto las empresas como las condiciones de operación varían. En consecuencia, la **Monografía** puede ser utilizada a manera de guía para orientar correctamente los principios básicos en la elaboración de un manual.

3. La función del desarrollo de los manuales debe ser - responsabilidad de un área de organización de la empresa que cuente con personal adecuado y capacitado, debido a que los estudios y análisis del trabajo que se llevan a cabo en esta área forman la base principal para facilitar el diseño de - los procedimientos más adecuados.

4. Para que un **Manual de Organización** logre los mejores resultados se tienen que dar las siguientes condiciones.

(a) Que los directivos de la empresa presten incondicionalmente el apoyo en la formulación y elaboración de los manuales.

(b) Vigilar que la preparación y capacidad del personal encargado de los manuales tengan las características idóneas.

(c) Que la cooperación prestada por el personal de supervisión esté orientada hacia el mejoramiento de los procedimientos.

(d) Un acatamiento de las instrucciones escritas en los manuales por parte de los que los utilizan.

(e) Actualizar en la medida posible los manuales por medio de revisiones o modificaciones periódicas.

5. Para la aplicación del manual se deben tomar en cuenta los objetivos, políticas, organigramas, etc., que sean - los más convenientes para la empresa, tomando en cuenta las características particulares de la misma.

6. En cuanto a los resultados de los cuestionarios realizados a tres empresas agropecuarias se puede concluir lo - siguiente:

La primera empresa opinó que los manuales son excelentes en un 20%, buenos en un 50% y regulares en un 30%; estos porcentajes son en cuanto al beneficio e importancia dentro de cada empresa.

En la segunda empresa los resultados fueron: buenos en un 50%, y regulares un 50%.

Por último, la tercera empresa la cual no cuenta con manuales, expresó que son importantes en cuanto a los beneficios que arrojan si los implantaran y agregó que son excelentes en un 50%, buenos en un 40% y regulares en un 10%.

De esta manera, se puede inferir que tanto los que tienen como los que no disponen de **Manuales de Organización**, - los consideran importantes en la planeación de las actividades. (Véanse los Anexos 6, 7 y 8.)



ANEXO 6.

El Manual de Organización

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

El presente pretende conocer la aplicación, necesidad e importancia de los Manuales de Organización dentro de una empresa.

1. ¿Cuenta esta empresa con un Manual de Organización?

Sí.

2. Si lo tienen, ¿cuál es su naturaleza? (Contenido.)

El establecimiento de políticas y procedimientos, así como reglas en las áreas organizacionales respectivas.

3. Según su punto de vista, ¿qué ventajas y desventajas le presentan el Manual de Organización a la empresa?

- Algunas veces no está actualizado y su actualización no es oportuna.
- Falta de flexibilidad en el manejo de situaciones o resolución de problemas.
- Disponer de una guía u orientación para las actividades de la empresa.



UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO" 132.

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MEXICO

TELEFONO 4-31-00 CONMUTADOR CON 8 LINEAS

TELEX 038-128 CIZAME

- Orientación a empleados de nuevo ingreso.

4. ¿Cuáles puntos o elementos contienen su Manual de Organización?

- | | |
|--------------------------------|-----------------|
| - En el caso de R.H. | - Ventas |
| - Contratación | - Manufactura |
| - Capacitación | - Mercadotecnia |
| - Admón., Sueldos y Beneficios | - R.H. |
| - Admón. Automóviles | - Finanzas. |
| - Reportes | |

5. Si la empresa no cuenta con un manual se ha pensado en elaborarlo.

6. ¿Qué área o unidad de la empresa es la responsable de elaborar el manual?

La Dirección de Organización, con el área respectiva.

El cuadro siguiente hace resaltar los beneficios y limitaciones del **Manual de Organización**. Según su opinión manifieste cruzando el cuadro que se apegue al conocimiento y experiencia que tenga en el manejo del mismo.



BENEFICIOS DEL MANUAL.

LIMITACIONES DEL MANUAL

EXCELENTE BUENO REGULAR

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
1. Flujo de informacion adminis- trativa.		X	
2. Guia de trabajo a ejecutar.	X		
3. Adoctrinamiento.		X	
4. Adiestramiento de supervisión y desempeño directivo.	X		
5. Uniformidad en la interpreta- ción y aplicación de las po- líticas.		X	
6. Clasificación de la estruc- tura de organización y las responsabilidades.			X
7. Coordinación de actividades.			X
8. Eliminación de duplicaciones innecesarias.		X	
9. Revisión constante y mejora- miento de las políticas y pro- cedimientos.			X
10. Auditoría interna de políti- cas, procedimientos y contro- les.		X	

SABRITAS, S. A. DE C. V.

SAB-790510-219

BLVD. ECHEVERRIA KM. 2.5

SALTILLO, COAH.

SABRITAS, S. A. DE C. V.
Nombre de la Empresa.

LIC. C. Trevino
Nombre y Firma de quien lo contestó.
LIC. CESAR TREVINO ELIZONDO
GERENTE DE PERSONAL

24-IV-87
F E C H A .



A N E X O 7

El Manual de Organización

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

El presente pretende conocer la aplicación, necesidad e importancia de los **Manuales de Organización** dentro de una empresa.

1. ¿Cuenta esta empresa con un **Manual de Organización**?

Sí

2. Si lo tienen, ¿cuál es su naturaleza? (Contenido.)

Descripción de Puestos.

Análisis de Puestos.

Interacción Departamental.

Actos Relevantes.

3. Según su punto de vista, ¿qué ventajas y desventajas le presentan el **Manual de Organización** a la empresa?

-Determinación de Responsabilidades.

-Elementos para la fijación de Sueldos y Salarios.

-Fijación de Metas/Objetivos.

-Bases de Coordinación Interdepartamental.



4. ¿Cuáles puntos o elementos contienen su **Manual de Organización**?

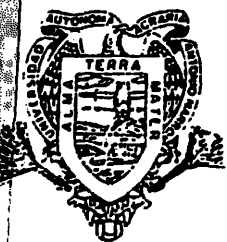
Los elementos oscilan en la libertad de tomar decisiones o tomarlas previa consulta con la Dirección; según la clasificación de los Actos Relevantes.

5. Si la empresa no cuenta con un manual se ha pensado en elaborarlo.

6. ¿Qué área o unidad de la empresa es la responsable de elaborar el manual?

La Dirección Administrativa apoyada por la Contraloría.

El cuadro siguiente hace resaltar los beneficios y limitaciones del **Manual de Organización**. Según su opinión manifieste cruzando el cuadro que se apegue al conocimiento y experiencia que tenga en el manejo del mismo.

**UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"**

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MEXICO

TELEFONO 4-31-00 CONMUTADOR CON 8 LINEAS

TELEX 038-128 CIZAME

BENEFICIOS DEL MANUAL.**LIMITACIONES DEL MANUAL**

EXCELENTE BUENO REGULAR

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR
1. Flujo de informacion adminis- trativa.		X	
2. Guia de trabajo a ejecutar.			X
3. Adoctrinamiento.			X
4. Adiestramiento de supervisión y desempeño directivo.			X
5. Uniformidad en la interpreta- ción y aplicación de las po- líticas.		X	
6. Clasificación de la estruc- - tura de organización y las responsabilidades.		X	
7. Coordinación de actividades.		X	
8. Eliminación de duplicaciones innecesarias.			X
9. Revisión constante y mejora- miento de las políticas y pro- cedimientos.			X
10. Auditoría interna de políti- cas, procedimientos y contro- les.		X	

Asociación Marinera
de Saltillo, S. A.
Nombre de la Empresa.

ASOCIACION MARINERA DE SALTILLO, S. A.

C. P. José Armando Plata Sandoval
Nombre y Firma de quien lo contestó.

Mayo 5, 1987
F E C H A .



UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO" 137.

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MEXICO

TELEFONO 4-31-00 CONMUTADOR CON 8 LINEAS

TELEX 038-128 CIZAME

A N E X O 8

El Manual de Organización

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

El presente pretende conocer la aplicación, necesidad e importancia de los **Manuales de Organización** dentro de una empresa.

1. ¿Cuenta esta empresa con un **Manual de Organización**?

No.

2. Si lo tienen, ¿cuál es su naturaleza? (Contenido.)

3. Según su punto de vista, ¿qué ventajas y desventajas le presentan el **Manual de Organización** a la empresa?



4. ¿Cuáles puntos o elementos contienen su Manual de Organización?

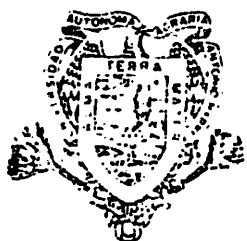
5. Si la empresa no cuenta con un manual se ha pensado en elaborarlo.

Sí.

6. ¿Qué área o unidad de la empresa es la responsable de elaborar el manual?

La Dirección General, con el apoyo del Departamento Corporativo Unidad Saltillo.

El cuadro siguiente hace resaltar los beneficios y limitaciones del manual de organización. Según su opinión manifieste cruzando el cuadro que se apegue al conocimiento y experiencia que tenga en el manejo del mismo.



UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA "ANTONIO NARRO"

139.

BUENAVISTA, SALTILLO, COAHUILA, MEXICO

TELEFONO 4-31-00 CONMUTADOR CON 8 LINEAS

TELEX 038-128 CIZAME

BENEFICIOS DEL MANUAL.

LIMITACIONES DEL MANUAL.

EXCELENTE BUENO REGULAR.

	EXCELENTE	BUENO	REGULAR.
1. Flujo de informacion administrativa.			X
2. Guia de trabajo a ejecutar.		X	
3. Adoctrinamiento.		X	
4. Adiestramiento de supervisión y desempeño directivo.	X		
5. Uniformidad en la interpretación y aplicación de las políticas.	X		
6. Clasificación de la estructura de organización y las responsabilidades.	X		
7. Coordinación de actividades.		X	
8. Eliminación de duplicaciones innecesarias.		X	
9. Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.	X		
10. Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.	X		

MOLINOS DEL TENIX S. A.

Molinos Del Tenix S.A.

Nombre de la Empresa.

Nombre y Firma de quien lo contestó.

DEPTO. DE PERSONAL

4 DE Mayo de 1987

F E C H A .

APENDICE

CASO PRACTICO

1. Introducción.
2. Ubicación.
3. Descripción del Predio.
4. Antecedentes Históricos.
5. Aspecto Legal.
6. Situación Actual.
 - 6.1 Obras efectuadas vía subsidio (SARH).
 - 6.2 Obras efectuadas vía crédito (BANRURAL).
7. Recuperación de los Préstamos.
8. Justificación del Caso Práctico.
9. Estructura Orgánica del Ejido.
10. Procedimientos.
 - 10.1 Control de Operaciones Diarias.
 - 10.2 Control de Mantenimiento Periódico.
 - 10.3 Control de Reparaciones.
 - 10.4 Programa de Actividades de los Cultivos del Chile, Jitomate, Maíz y Frijol.

APENDICE

CASO PRACTICO

1. Introducción

La subdivisión de los ejidos en grupos de trabajo o sectores muy pequeños ha originado dos problemas esenciales que limitan su avance en el proceso de desarrollo:

(a) La dispersión de sus recursos que impide una organización verdaderamente empresarial, con poca eficacia en el - trabajo productivo.

(b) La imposibilidad de utilizar maquinaria y los principios básicos de la agricultura avanzada.

Con el propósito de suplir ambas necesidades, es necesario organizar a los ejidos en unidades económicas de producción agropecuaria para un mejor uso del recurso suelo-agua--clima, en que se preve la mejor forma de utilización de la - maquinaria, el agua de riego, así como la aplicación de insumos, de una manera más eficaz y oportuna.

Tomando como base lo anterior la empresa agropecuaria - se puede definir como "un proceso combinado de trabajo que - los campesinos deben ejecutar con los elementos necesarios - de tal manera que las labores se realicen eficiente, sistemá

tica y coordinadamente". Para lograr esto es necesario que - se cumplan las etapas del proceso administrativo que son: - Planeación, Organización, Integración, Dirección y Control.

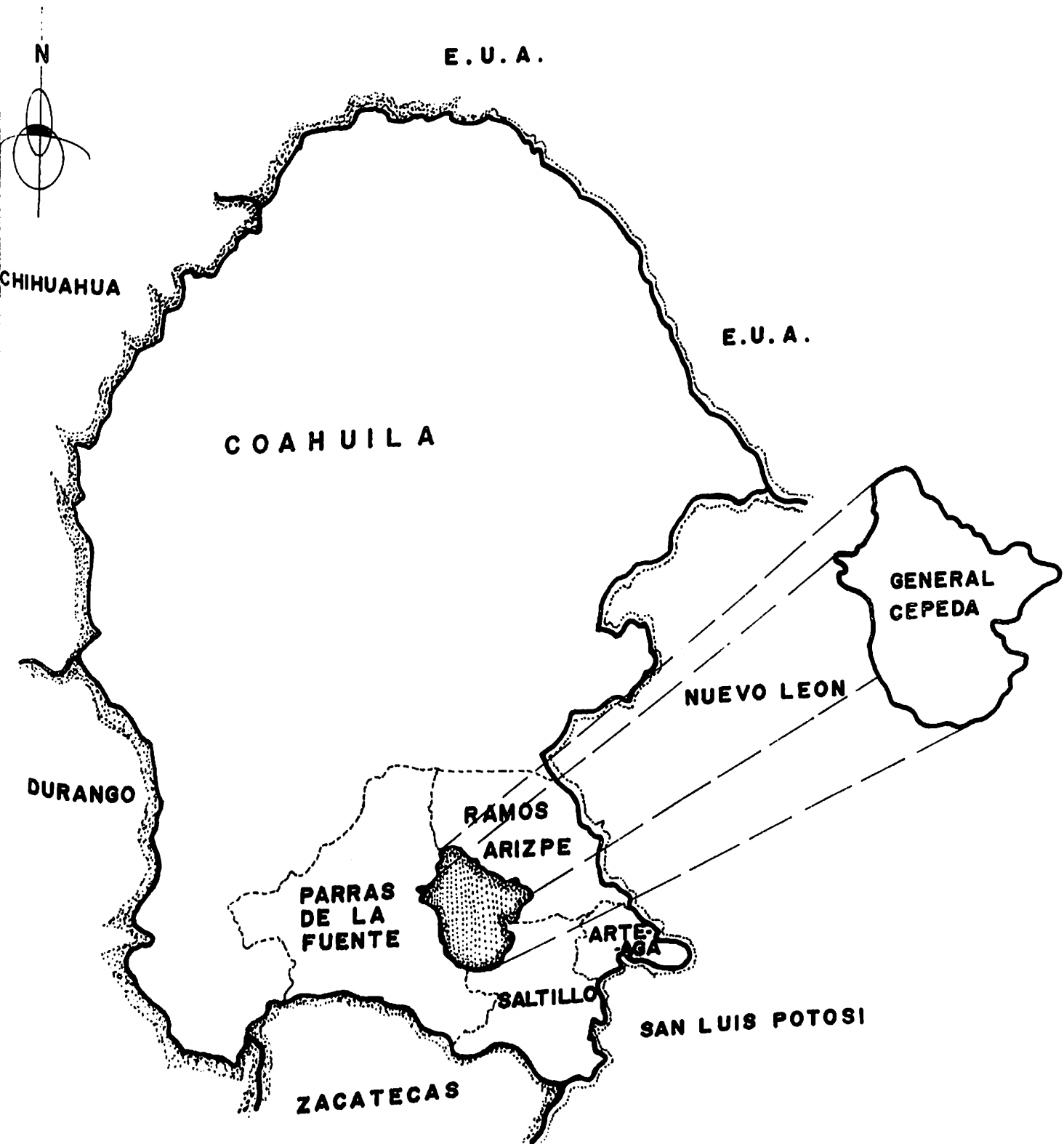
Para este caso, se tomará como base fundamental de estudio la etapa del proceso administrativo: LA ORGANIZACION.

La empresa que se estudiará es el Grupo No. 2 "Cañón de Narigua" del Ejido Narigua, que está constituido por dos sectores productivos: El Grupo No. 1 denominado "Puerto de Narigua" está formado por 10 socios, el cual está operando con el Banco Serfín y el Grupo No. 2 "Cañón de Narigua" que opera con el Banco de Crédito Rural y está constituido por 11 socios.

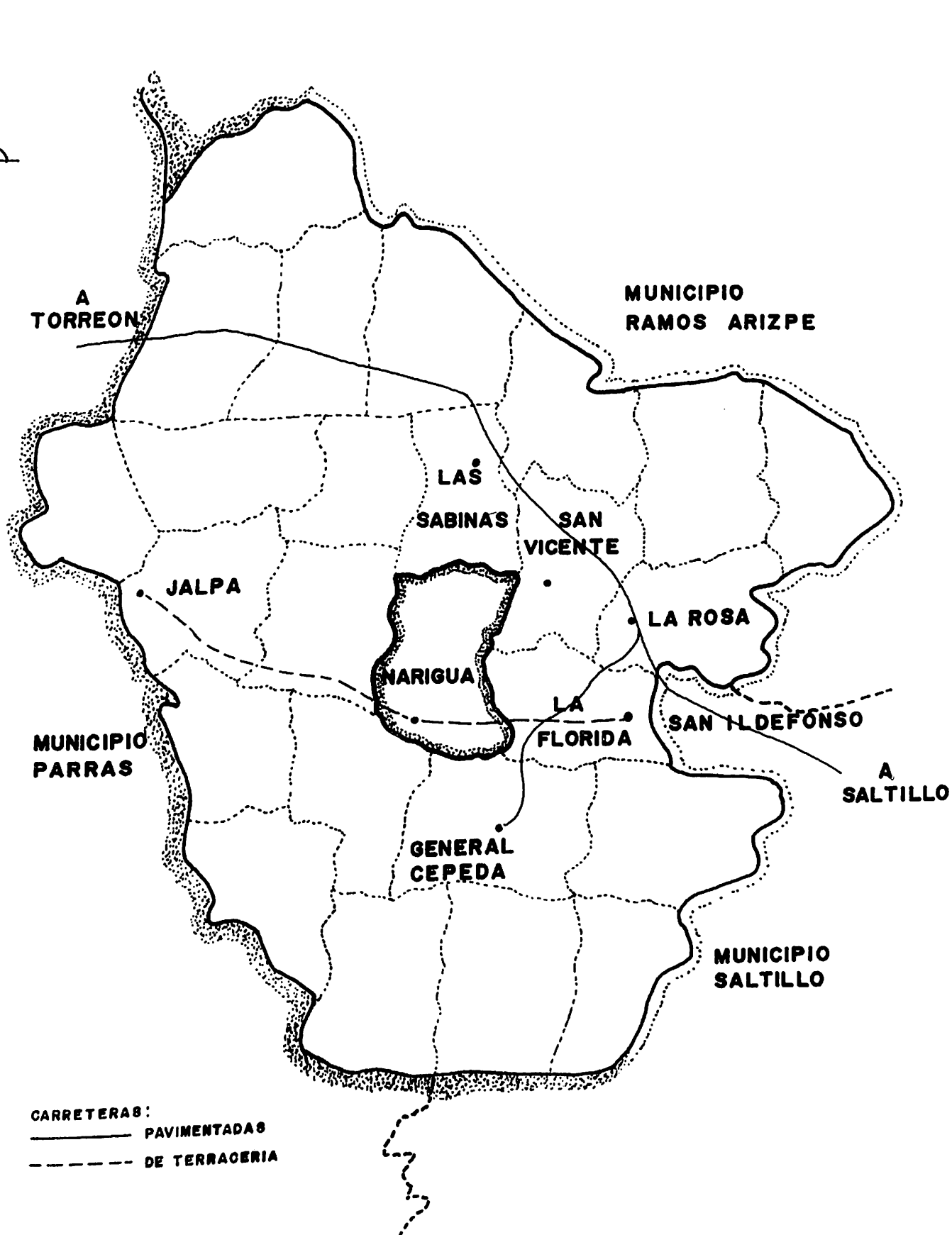
2. Ubicación

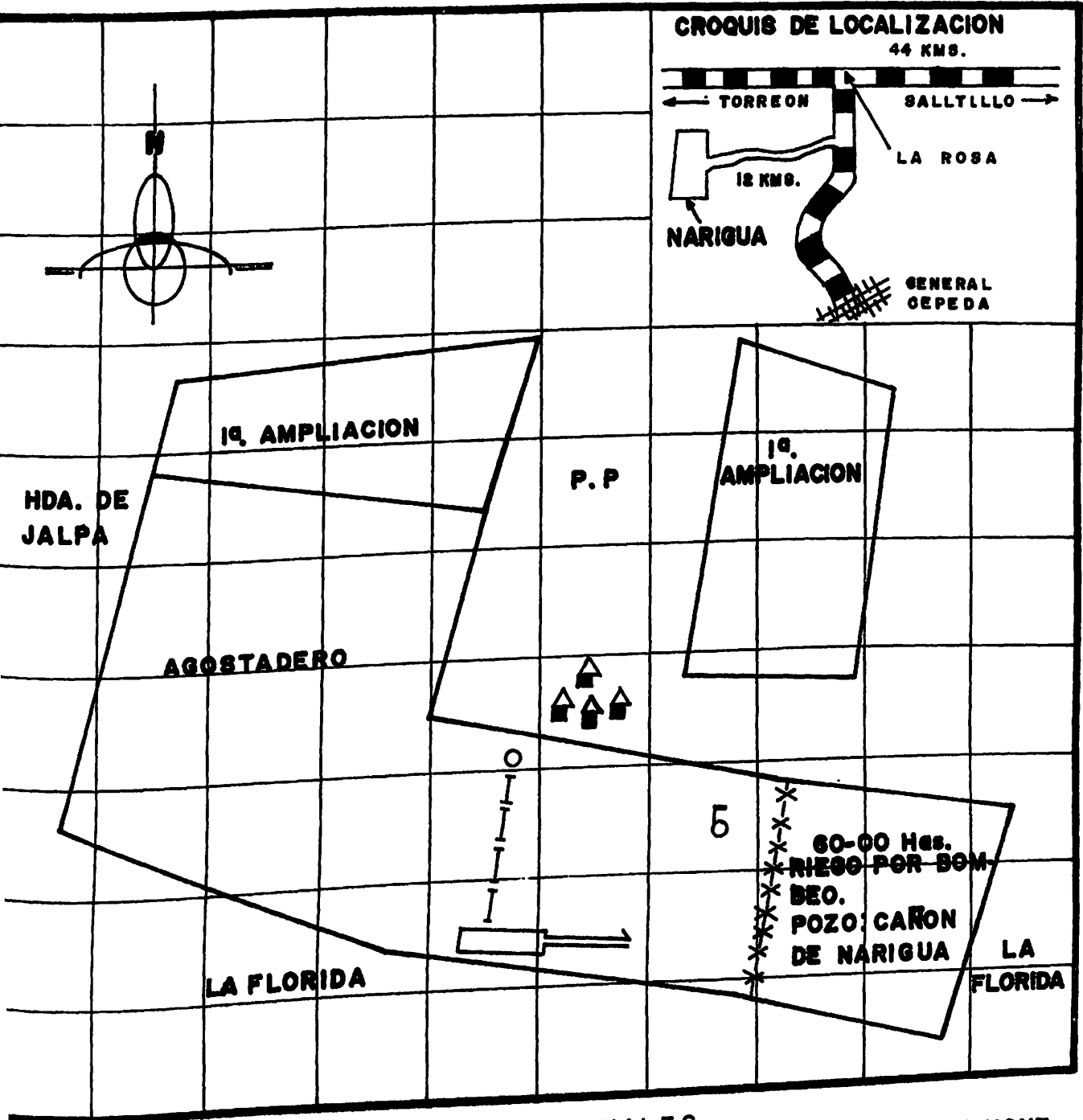
El Ejido "Narigua", Municipio de General Cepeda, Coahuila, se encuentra entre los paralelos $25^{\circ} 26'54''$ latitud norte y $101^{\circ} 34'44''$ longitud oeste del meridiano de Greenwich; su altitud es de 1360 m. sobre el nivel del mar. Siendo sus vías de acceso, la carretera Saltillo-Torreón, hasta el kilómetro 44, tomar en este punto la carretera de la Rosa-General Cepeda hasta llegar al kilómetro 11, voltear hacia el poniente y recorrer 12 kms. de terracería hasta llegar al ejido. (Véanse los Planos 1 y 2; y el Croquis).

**PLANO No.1 : LOCALIZACION GEOGRAFICA DEL MUNICIPIO DE
GENERAL CEPEDA , COAHUILA.**



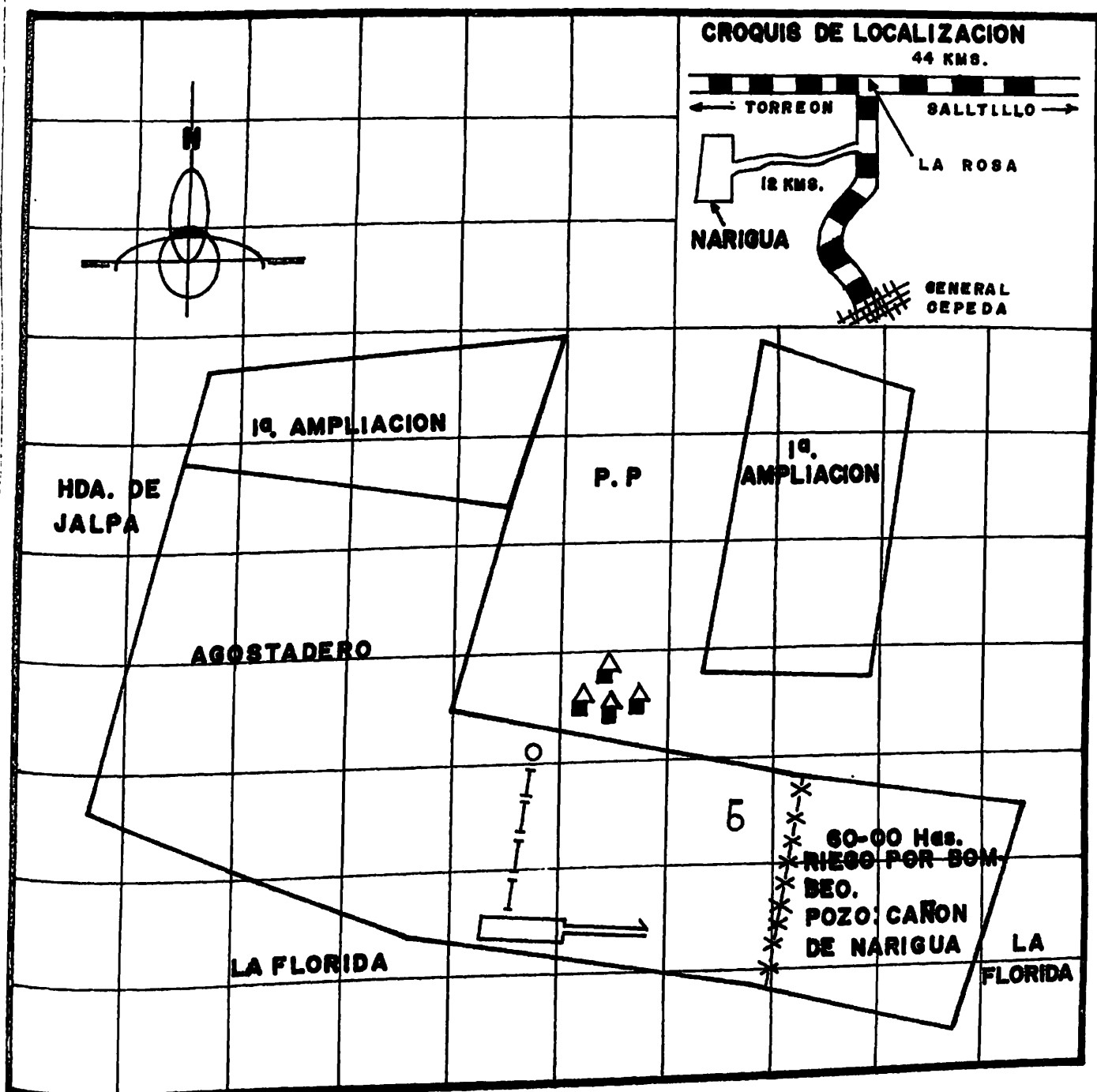
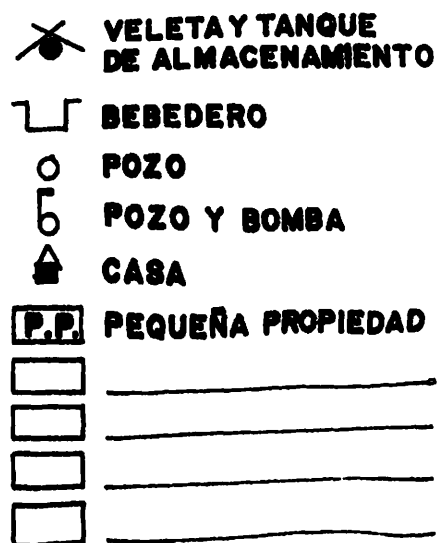
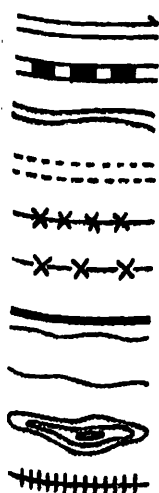
**PLANO 2: LOCALIZACION DEL EJIDO "NARIGUA", MUNICIPIO
DE GENERAL CEPEDA, COAHUILA.**





SIGNOS CONVENCIONALES

- | | | | | | |
|--|----------------------|--|-----------------------------|--|-----------------------------------|
| | CANAL | | CORRAL | | VELETA Y TANQUE DE ALMACENAMIENTO |
| | CARRETERA | | CORRAL Y BAÑO GARRAPATICIDA | | BEBEDERO |
| | CAMINO DE TERRACERIA | | SALADERO | | POZO |
| | CAMINO PRIVADO | | TUBERIA | | POZO Y BOMBA |
| | LINDERO | | PANTANO | | CASA |
| | CERCO INTERNO | | PRESA | | PEQUEÑA PROPIEDAD |
| | RIO | | MANANTIAL | | |
| | ARROYO | | VELETA Y POZO | | |
| | LAGO O REPRESA | | SILLO | | |
| | FERROCARRIL | | | | |

SIGNOS CONVENCIONALES

3. Descripción del Predio

El ejido se encuentra enclavado en la región fisiográfica, de la Meseta del Norte, con un clima del tipo BSohw" - (e'), que significa clima seco, semicálido con invierno fresco, muy extremo, con lluvias de verano y sequía corta en temporada lluviosa (canícula) y escasa precipitación invernal.

BSO. El clima más seco de los BS, con un cociente P/T - menor de 22.9 °C.

h. Clima semicálido con invierno fresco, temperatura media anual entre 18° y 22 °C y la del mes más frío menor de 18 °C.

w". Régimen de lluvias en verano.

(e'). Temperatura extrema, oscilación entre 7° y 14 °C.

Con una precipitación media anual de 396.9 mm.

La actividad principal de este ejido es la agricultura, contando con una superficie ejidal que a continuación se detalla:

Superficie de riego	120-00 Has.
Superficie de temporal	168-00 Has.
Superficie de agostadero	<u>4,767-00</u> Has.
Superficie total	5,055-00

De las 120-00 Has de riego, 60-00 Has le corresponden -
al Grupo No. 2 "Cañón de narigua."

4. Antecedentes Históricos

El Ejido Narigua fue dotado de tierras, mediante resolu
ción presidencial emitida el 24 de marzo de 1937 con una su-
perficie de 3,269-00-00 Has. para 36 derechos. Posteriormen-
te se les concedió, una primera ampliación de 1,786-00-00 -
Has. con fecha de resolución presidencial el 2 de marzo de -
1967 para 11 beneficiarios.

Los problemas que presentó este ejido desde su creación,
han sido por falta de apoyo institucional y no contar con re
ursos productivos, lo cual trajo como consecuencia la emi--
gración a otros lugares cercanos o de "braceros", quedando -
actualmente 21 ejidatarios integrados en dos grupos de trabajo
jo.

Estos grupos fueron creados o se consolidaron por la in
tervención de las instituciones del sector rural, que a tra-
vés de programas de infraestructura básica, han propiciado -
el desarrollo productivo y arraigo de los campesinos pertenece

cientes a este ejido. Esta intervención por parte de las instituciones fue a partir de 1985.

Los grupos de trabajo consolidados son:

Grupo 1 "Puerto de Narigua" (10 ejidatarios).

Grupo 2 "Cañón de Narigua" (11 ejidatarios).

5. Aspecto Legal

Entendiendo éste como la organización formal que establece la ley Federal de Reforma Agraria, Libro Segundo Capítulo II, Art. 22 que establece cuáles son las autoridades internas del ejido siendo éstas:

I. La Asamblea General. Que está formada por todos los ejidatarios con derechos agrarios reconocidos.

II. Comisariado Ejidal. Que está formado por un Presidente, Secretario y Tesorero.

III. Consejo de Vigilancia. Está integrado por los mismos elementos que conforman el comisariado ejidal.

Asimismo, la Ley Federal de Reforma Agraria, prevé que los ejidos pueden explotarse individual o colectivamente.

Además, la ley dice que los ejidatarios pueden consti--

tuirse en asociaciones, cooperativas, sociedades, uniones o mutualidades y otros organismos semejantes.

Cuando el trabajo es colectivo, el comisariado ejidal - debe llevar una serie de registros tales como las jornadas - trabajadas y pagos sobre los trabajos realizados, por cada - ejidatario. Vendida la producción por la administración, cubiertos los gastos de operación y créditos contratados por - el ejido y después de constituir las reservas acordadas por la Asamblea, las utilidades se reparten entre todos los ejidatarios proporcionalmente a sus derechos agrarios y al tipo y cantidad de trabajo aportado por cada uno de la producción colectiva.

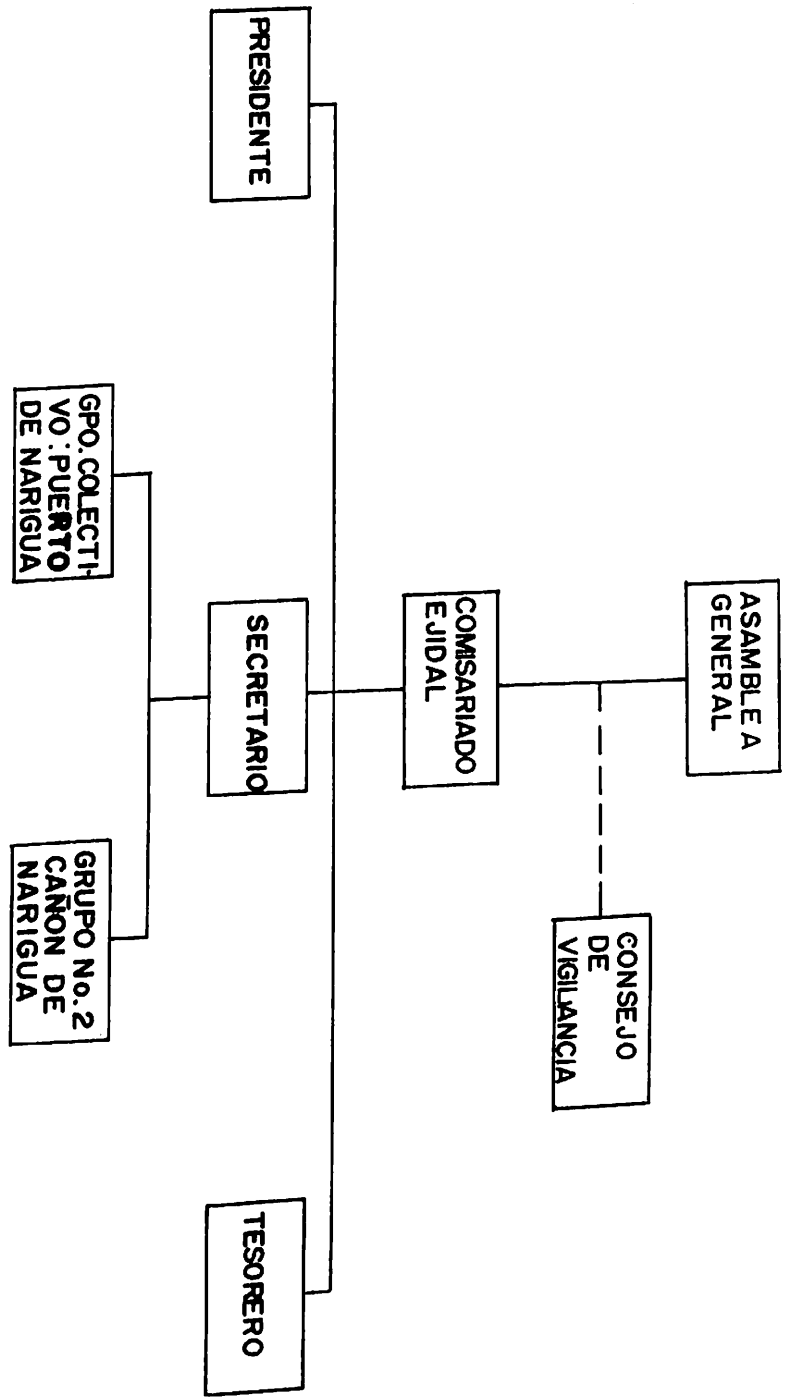
Lo anterior claramente apunta a la necesidad de un trabajo administrativo formal, que tienda a establecer normas - para las actividades de cada uno de los integrantes del grupo, por lo que se hará un análisis de la situación actual, - con esto se podrán conocer las desviaciones y proponer acciones correctivas.

Para conocer cuál es la Estructura Organizacional del - Ejido se empezará con el estudio del organigrama General, - apegado a la Ley de Reforma Agraria. (Véase la Fig. 8.)

6. Situación Actual

El ejido en estudio fue beneficiado con la participación

Figura No. 8 ORGANIGRAMA GENERAL DEL EJIDO "NARIGUA"



----- ASESORIA

de instituciones del sector agropecuario, para tratar de resolver el problema de la emigración del campesino y con esto lograr incorporarlo a la productividad.

La ayuda que se les ha proporcionado, ha sido, obras de infraestructura básica y bienes de capital, por medio de financiamientos vías subsidio y crédito.

6.1. Obras efectuadas vía subsidio (SARH)

(a) Dos perforaciones con las siguientes características:

- Profundidad total	200 m.
- Diámetro de perforación	18"
- Diámetro del ademe	16" (hasta 100 m.)
- Nivel estático	13 m (espejo del agua)
- Nivel dinámico	42 m (nivel de abatimiento)
- Gasto	70 lps.
- Gasto de Explotación	64 lps y 45 lps respectivamente

Nota: La perforación cuyo gasto de explotación es de 64 lps. es la que será utilizada por el grupo del caso práctico.

(b) Tubería de asbesto-cemento:

- Diámetro 8 plg
- Longitud 411 m

(c) Pila de almacenamiento de agua:

- Volumen 30 x 30 x 2.3 m

En esta pila descargan las dos perforaciones existentes.

(d) Construcción y tendido de línea eléctrica, es de 1.5 km de 34 500 V.

(e) Desmonte de 70-00 Ha.

Estas obras fueron realizadas en el año de 1985 con un costo total de \$20'000 000.00.

Quedando programada para una segunda etapa la construcción de un canal revestido.

6.2 Obras efectuadas vía crédito (BANRURAL)

Se otorgó un crédito refaccionario para los productores de bajos ingresos (PBI), que fue contratado en el presente - año con las siguientes condiciones:

Monto total	\$ 32'000,000.00
Intereses	68.25%

Plazo de recuperación	09-08 años
No. de socios	11

Conceptos del Préstamo.

- Transformador 112.5 KVA y subestación.
- Arrancador automático p/100 C F.
- Bomba Electrosomergible de 8" de diámetro y 100 C F.
- Tractor J D de 72 C F.
- Arado Reversible de 3 discos.
- Rastra de levante hidráulico de 20 discos.
- Cultivadora 9 timones.
- Boreadora 6 discos 2 cuerpos.

Para el crédito de avío se programó de la siguiente manera:

CULTIVOS	PROGRAMADOS	CICLO	SUP./HAS.	COSTO/UNITARIO
Frijol	BMF ¹	P.V. ²	25-00	\$ 216,708.00
Maíz	BMF	P.V.	25-00	\$ 227,707.00
Jitomate	BMF	P.V.	5-00	\$ 565,450.00
Chile	BMF	P.V.	5-00	\$ 575,176.00

1 BMF. Bombeo, semilla mejorada y fertilizada.

2 P.V. Ciclo primavera-verano.

Las condiciones en que contratará serán las siguientes:
Monto del crédito \$ 16'818 600.00. Interés: 35% (promedio).
Plazo de recuperación: 1 año.

La contratación de estos créditos de avío, estará supe-
ditada a la adquisición e instalación del equipo de riego -
que se proyectó para este año, en caso de que dicho equipo -
no se instale en el ciclo primavera-verano; se hará una re--
programación de los cultivos para el ciclo otoño-invierno, -
solicitando una prórroga del primer vencimiento del crédito
refaccionario.

7. Recuperación de los Préstamos

Los criterios que se utilizaron para la recuperación de
los créditos serán los siguientes:

(a) Se tomaron en cuenta los rendimientos promedio de
la zona de los cultivos programados.

(b) Se tomaron en cuenta los ingresos obtenidos por -
automaquila.

(c) En relación a las ventas se utilizaron precios de
garantía para los cultivos básicos (maíz y frijol); en el ca-
so de los hortícolas los precios que se tomaron en cuenta -
fueron los de oferta y demanda ya preestablecidos para este
ciclo en los costos unitarios, utilizados por BANRURAL, ci--

clo por ciclo.

Los compromisos financieros son muy cuantiosos, por lo tanto, se propone una estructuración organizada de tal manera que ayude a evitar desviaciones respecto a la utilización y ejercicio de los créditos.

8. Justificación del Caso Práctico

Por lo antes descrito y considerando como aspecto prioritario los financiamientos vías subsidio y crédito, es necesario que este grupo cuente con una integración orgánica y productiva, para la recuperación de estos dos financiamientos.

En el primero, su recuperación se logrará por medio del beneficio socioeconómico. En cuanto al segundo es necesario que se recuperen el capital y los intereses por medio de la utilización de fondos aportados por BANRURAL, logrando al mismo tiempo beneficios por concepto de utilidades una vez cubiertos los compromisos contractuales.

Estas recuperaciones y beneficios se podrán lograr por medio de la utilización de una estructura organizada, completa e integral.

9. Estructura Orgánica del Ejido

Antes de plantear cuál es la estructura del ejido, se -

señalarán sus objetivos y políticas.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Se buscará la integración del grupo que permita elevar el nivel de eficiencia en el uso de los recursos disponibles, para poder producir más y vender mejor.

OBJETIVO DE UNIDAD

Que se cumplan las actividades de compras, producción, mercadotecnia y capacitación.

OBJETIVO INDIVIDUAL

Los miembros de la organización tienen que lograr la -
coordinación de sus esfuerzos y voluntades hacia una misma -
dirección, para poder tener la posibilidad de cumplir la me-
ta deseada.

POLITICAS:

POLITICA GENERAL

Que las decisiones estén en manos de los integrantes de la Asamblea General, ya que este órgano debe definir y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos, por -
lo tanto, es el que dirige en forma organizada y democrática.

POLITICA DEPARTAMENTAL

- Tomar los caminos correctos y abandonar los equivocados.

- Aprovechar mejor los recursos humanos y materiales - con los que cuenta el grupo.

- Distribuir mejor los trabajos y beneficios.

- Establecer las etapas y metas del área.

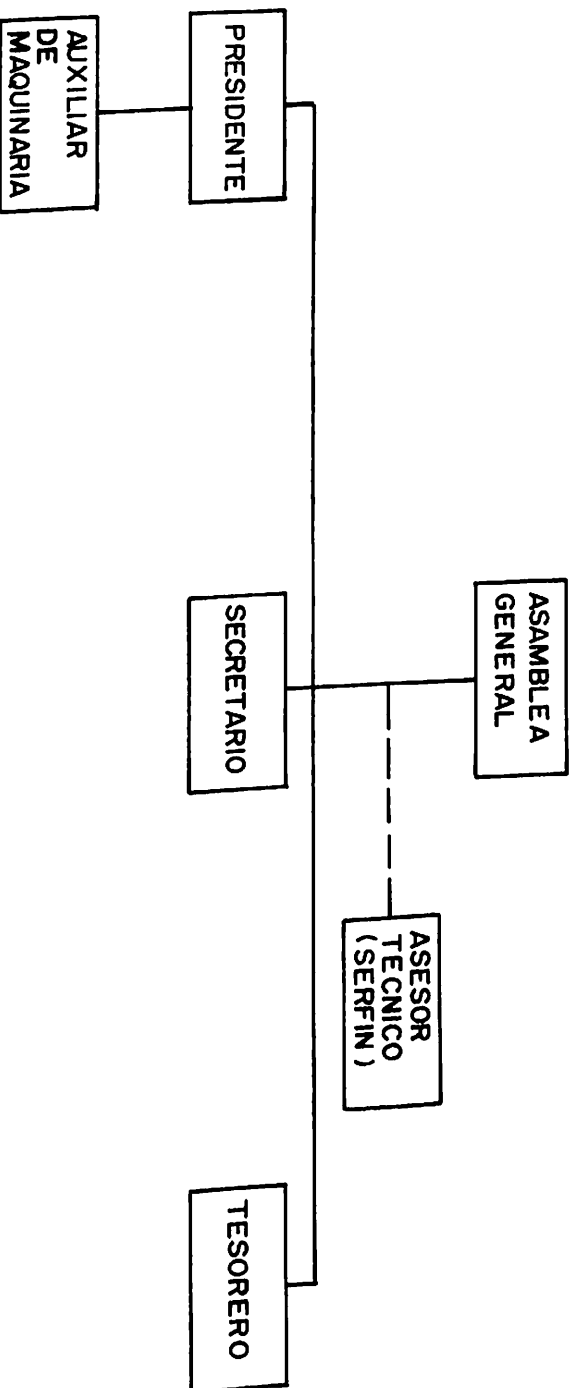
- Realizar el trabajo en base a lo proyectado.

Después de plantear los dos puntos anteriores se puede proponer el organigrama del grupo.

Antes de proponer el organigrama se tendrá que hacer - una comparación con el otro grupo, para que nos permita conocer cuál sería la problemática si no se plantean bien los lineamientos de la organización de una empresa, así que se tomará como testigo al grupo "Puerto de Narigua" para ver cuál es su organización y cuáles problemas presenta y con esto - pueda ayudar a mejorar su organización actual, por lo tanto, se describirá su estructura. (Véase la Fig. 9.)

Como se puede ver en la Fig. 9 la organización está a un nivel muy bajo ya que no cuenta con las mínimas atribuciones en lo que se refiere a funciones y autoridad.

Figura 9. ORGANIGRAMA GENERAL DEL GRUPO No. 1 "PUERTO DE NARIGUA", GENERAL CEPEDA.



Ahora lo que se propone para el grupo "Cañón de Nari- -
gua" es el siguiente organigrama. (Véase la Fig. 10.)

En este organigrama se observa que se están incluyendo los diferentes órganos y puestos requeridos en el grupo, que van de acuerdo a los recursos que manejará y con los que - - cuenta físicamente este grupo, al proceso productivo requerido y a las necesidades de registros y funciones administrativas propiamente dichas. A continuación y en forma esquemática se mencionarán los puestos y funciones.

PUESTOS

1.0 Asamblea General.

1.0.1 Comisariado Ejidal.

1.0.2 Asesor Técnico (BANRURAL).

1.1 jefe de Maquinaria y Equipo.

1.1.1 Auxiliar de Operación.

1.1.2 Auxiliar de Mantenimiento.

1.2 Jefe de Riesgos y Cultivos.

1.2.1 Auxiliar de Riegos.

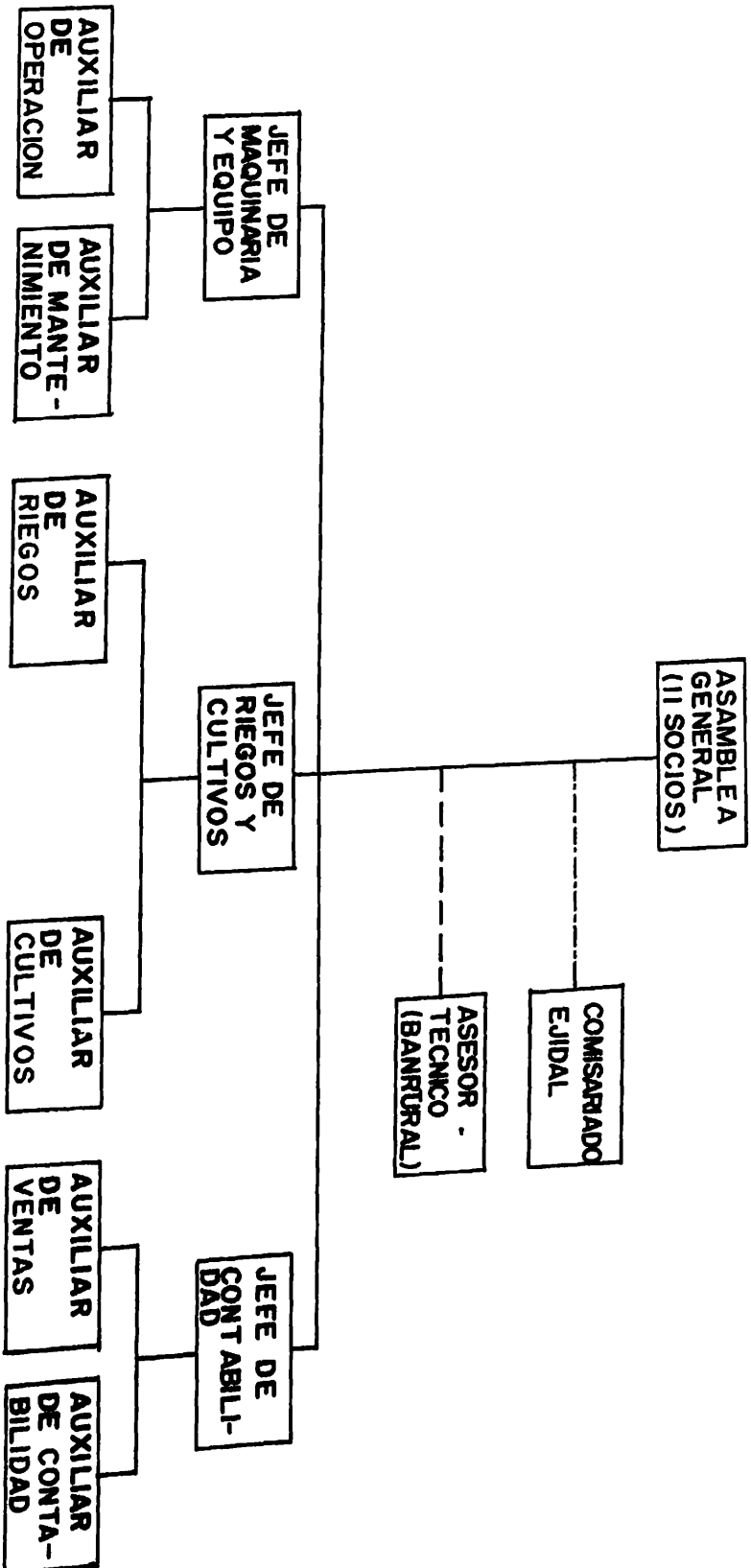
1.2.2 Auxilair de Cultivos.

1.3 Jefe de Contabilidad.

1.3.1 Auxiliar de Ventas.

1.3.2 Auxiliar de Contabilidad.

Figura 10. ORGANIGRAMA ESPECIFICO DEL GRUPO No.2 ESTIJO "CAÑON DE NARIQUA", GENERAL CEPEDA.



----- SUPERVISION

----- ASESORIA

FUNCIONES

Asamblea General.

- Dirigir, coordinar y controlar las operaciones generales del grupo.
- Conocer y aprobar los estados financieros reportados por el jefe de contabilidad.
- Conocer y aprobar la programación de los cultivos.
- Solicitar ante el comisariado ejidal la tramitación - de los créditos ante la autoridad correspondiente.
- Hacer que los acuerdos tomados democráticamente se - respeten.
- Solicitar a los jefes de sección sus programas de actividades, para así lograr su desarrollo óptimo.

Comisariado Ejidal.

- Ejecutar y hacer que se realicen las disposiciones - emanadas de la Asamblea General.
- Llevar la firma social y representación legal del grupo para la tramitación de peticiones sobre infraestructura y crédito ante las autoridades ya sean federales o del estado.
- Realizar actos jurídicos y administrativos y de dominio que demanden sus funciones.

- Participar conjuntamente con la Asamblea General en las labores organizadas, para que se cumpla con el ejercicio de los créditos otorgados.

- Sugerir las modificaciones adecuadas que encaminan al cumplimiento de las disposiciones establecidas por la Asamblea General.

- Cuidar que el trabajo se cumpla de acuerdo a lo proyectado.

Asesor Técnico (BANRURAL)

- Cumplir las funciones de integración y organización, en lo que se refiere a la producción y asesoramiento técnico-administrativo.

- Servir como enlace entre la Banca y los productores.

Jefe de Maquinaria y Equipo.

- Realizar las actividades de labores mecanizadas que requieren los cultivos desde la preparación de tierras hasta la cosecha.

- Planear, dirigir y controlar las actividades de la maquinaria y equipo, apegándose a las políticas y normas que marcan BANRURAL Y ANAGSA.

- Asistir a los cursos de capacitación para el manejo -

de maquinaria agrícola que ofrecen las instituciones crediticias.

- Vigilar que los auxiliares tanto de operación y como de mantenimiento cumplan con las especificaciones establecidas para su funcionamiento correcto.

- Vigilar que la maquinaria y equipo se mantengan en lugares protegidos y se conserven en las mejores condiciones posibles.

- Elaborar estudios para la adquisición de maquinaria agrícola cuando se encuentre obsoleta o en mal estado.

- Contar con el equipo necesario en el momento de la cosecha, haciendo el trámite correspondiente para su adquisición o contratación.

Jefe de Riegos y Cultivos.

- Programar el plan de cultivos de acuerdo a especificaciones que se marcan en el proyecto de financiamiento.

- Conocer los reportes en lo tocante al comportamiento de las ventas en el mercado.

- Sugerir las mejoras que él considere más prácticas en cuanto a las condiciones generales de los cultivos.

- Realizar las labores mecanizadas con oportunidad, de acuerdo a la superficie establecida en el plan de cultivos.

- Realizar un programa de control de plagas y enfermedades (fitosanitario)

- Vigilar que el trazo de riego y los riegos se realicen oportunamente con la máxima eficiencia.

Jefe de Contabilidad.

- Registrar las operaciones de crédito, ventas y contables del grupo, para poder presentar los resultados de dichas operaciones a la Asamblea General y así hacer una comparación con los reportes y estados de adeudos con la institución acreditante.

- Auxiliar en los controles e inventarios.

- Llevar un registro de Ingresos y Egresos de todas las operaciones realizadas por el grupo. Que el registro sea de tal manera para su fácil interpretación.

- Registrar los ingresos por actividades mecanizadas ya sea por automaquila o maquila.

- Buscar aquellos mercados que ofrezcan los mejores beneficios para el grupo.

10. Procedimientos

En lo que respecta a este punto se propondrán los formatos para el control de la maquinaria agrícola; que lo conforman el control de reparaciones, el de reparaciones diarias y

- Realizar un programa de control de plagas y enfermedades (fitosanitario)

- Vigilar que el trazo de riego y los riegos se realicen oportunamente con la máxima eficiencia.

Jefe de Contabilidad.

- Registrar las operaciones de crédito, ventas y contables del grupo, para poder presentar los resultados de dichas operaciones a la Asamblea General y así hacer una comparación con los reportes y estados de adeudos con la institución acreditante.

- Auxiliar en los controles e inventarios.

- Llevar un registro de Ingresos y Egresos de todas las operaciones realizadas por el grupo. Que el registro sea de tal manera para su fácil interpretación.

- Registrar los ingresos por actividades mecanizadas ya sea por automaquila o maquila.

- Buscar aquellos mercados que ofrezcan los mejores beneficios para el grupo.

10. Procedimientos

En lo que respecta a este punto se propondrán los formatos para el control de la maquinaria agrícola; que lo conforman el control de reparaciones, el de reparaciones diarias y

el de mantenimiento periódico, también se incluirán los programas de actividades para los cultivos del jitomate, chile, maíz y frijol. (Véanse las Tablas 3, 4, 5 y las Figs. 11 y - 12.)

TABLA 4.

CONTROL DE MANTENIMIENTO PERIODICO

UNIDAD _____

MARCA _____

Reporte quincenal del _____ al _____ de _____

Horas-Servicios De:	Lecturas del horómetro:

En las columnas del horómetro, se inscribirá el número en el cual se realizó el servicio.

Para el mantenimiento deberá considerarse la tabla que para el efecto se tenga en funciones de las horas trabajadas por la maquinaria y el tipo de servicio requerido de acuerdo a las indicaciones del distribuidor.

TABLA 5

CONTROL DE REPARACIONES

UNIDAD _____

MARCA _____

FECHA DE INICIACION DE LA REPARACION _____ TERMINACION _____

REFACCIONES	VALOR		REFACCIONES	VALOR

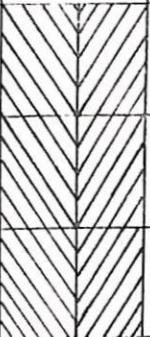
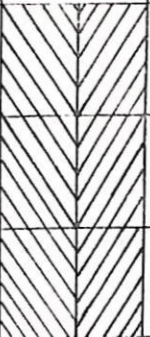
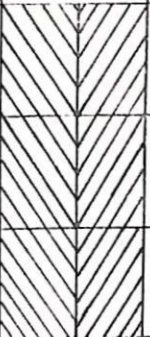
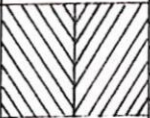
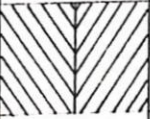
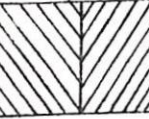
REFACCIONES \$ _____

MANO DE OBRA DE OTROS TALLERES \$ _____

TOTAL \$ _____

Deberá especificarse en un anexo el tipo de reparación que se efectuó así como los motivos.

FIGURA 12. PROGRAMA DE ACTIVIDADES DEL
EJIDO "NARIGUA" GRUPO No. 2
CULTIVOS MAIZ Y FRIJOL

ACTIVIDAD	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
PREPARACION DEL SUELO												
SIEMBRA O PLANTACION												
FERTILIZACION												
LABORES DE CULTIVO												
RIEGO Y DRENAJE												
CONTROL DE PLAGAS Y ENFERMEDADES												
COSECHA												
DIVERSOS												



MAIZ



FRIJOL

CAPITULO X**BIBLIOGRAFIA**

- 1.- Aguilar, V.A. et al., 1982. Administración Agropecuaria. 3a. Edición. Editorial LIMUSA. México. 543 pp.
- 2.- Aguirre, A.J. 1974. La Organización Empresarial del Sector Agropecuario. IPN. Editorial Latinoamericana, S.A. México. 249 pp.
- 3.- Allien, L.A. 1983. Preparing the Company Organization - Manual. The National Industrial Conference - - Board, Inc. New York, USA. s/f.
- 4.- Anónimo. 1954. Manual de Descripción de Puestos Ejecutivos. American Manager Asociation. USA.
- 5.- Baldominos, P.G. 1972. Administración de Empresas de Investigación. Editorial Agronómica Mexicana, S.A. México. 248 pp.
- 6.- Beneke, R.R. 1982. Dirección y Administración de Granjas. 2a. Edición. Editorial LIMUSA. México. 537 pp.
- 7.- Biblioteca Práctica de Administración y Ventas. 1982. - Personal y Asesoramiento Externo. Editorial - - Océano. Tomo III. Barcelona, España. 544 pp.

- 8.- Cántaro. 1982. Mejoremos la Organización de Nuestro Grupo. 1a. Edición. Editorial Arbol, S.A. de C.V. México. 109 pp.
- 9.- Comisión del Tabulador. 1986. Catálogo de Descripción de Puestos Administrativos. UAAAN. Saltillo, México, México 150 pp.
- 10.- Comisión Nacional de Fruticultura. 1979. Manual de Organización. S.A.R.H. México. 209 pp.
- 11.- Comité Consultivo de Administración de Recursos Humanos. 1982. Tabulador de Puestos. UAAAN. Saltillo, México. 265 pp.
- 12.- Dale, E. 1970. Cómo Planear y Establecer la Organización de una Empresa. 5a. Impresión. Editorial Reverte, S.A. México. 305 pp.
- 13.- Dale, E. 1982. Organización. Editorial Técnica, S.A. 8a. Reimpresión. México. 363 pp.
- 14.- Departamento de Sistematización. 1980. Curso de Administración de Empresas. C.F.E. México. 66 pp.
- 15.- Duhalt, K.M.: 1968. "Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas". UNAM. México. 147 pp.
- 16.- Dwight, W. 1982. Administración Pública. La Función Administrativa, los Sistemas de Organización y otros aspectos. 6a. Reimpresión. Editorial Trillas. México. 530 pp.

- 17.- Ettinger, K.E. 1977. Organización de Empresas. Principios, Prácticas y Productividad. Editorial Herrero. Hnos. Sues. S.A. México. 61 pp.
- 18.- Guerra, G. 1978. Manual de Administración de Empresas Agropecuarias. 2a. Reimpresión. Editorial IICA. México. 351 pp.
- 19.- Hampton, R.D. 1983. Administración Contemporánea. 2a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 574 pp.
- 20.- Instituto Mexicano de Contadores Públicos. 1972. Técnicas Modernas de Administración. 1a. Edición. I.M.C.P.A.C. México. 348 pp.
- 21.- Kellog, G.M. 1963. Preparación del Manual de Oficina. Editorial Reverté, S.A. México. 206 pp.
- 22.- Koontz. H. y O'Donell C. 1980. Elementos de Administración Moderna. 1a. Edición. Editorial McGraw Hill. México. 455 pp.
- 23.- Laberge, E.P. 1967. Elaboración y Usos de los Manuales Administrativos. Instituto Centroamericano de Administración Pública. San José de Costa Rica. 320 pp.
- 24.- Lapierra, C. 1961. Valorización de Puestos de Trabajo. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao, España. 343 pp.

- 25.- Lazzaro V. y cols.; 1982. Sistema y Procedimientos: Un - Manual para Los Negocios y la Industria. 2a. - Edición Editorial Diana. México. 677 pp.
- 26.- Llera, A. y Carrillo, Z.I. 1963. Organizacion y Funcionamiento de Oficinas. Editorial Banca y Comercio. México. 215 pp.
- 27.- Littlefield, C.L. y Peterson, R.L. 1956. Organizacion de Oficinas. Editorial Fondo de Cultura Economica. México. 120 pp.
- 28.- Manuales Administrativos. 1974. Guía Para su Elaboracion. Secretaria de la Presidencia. México. 61 pp.
- 29.- Manual de Descripcion de Puestos. 1982. Guía Técnica para la Elaboracion. Serie No. 3 de las Guías Técnicas. Secretaría de Comercio. México. 71 pp.
- 30.- Manual de Organizacion. 1985. Lineamientos para su Elaboracion. Secretaría de Programacion y Presupuesto. México. 53 pp.
- 31.- Manual de Procedimientos. 1979. Guía Técnica para la Elaboracion. Presidencia de la Republica. México. 45 pp.
- 32.- Organigramas. 1979. Guía para su Elaboracion. Serie No. 4 De la Organizacion y Métodos. Presidencia de la Republica. México. 45 pp.

- 33.- Pichardo, C.J. 1966. El Manual General de la Empresa. -
Tesis Licenciatura. ITESM. Monterrey, México.
- 34.- Reyes, P.A. 1978. Administración de Personal la. parte,
Relaciones Humanas. Editorial LIMUSA. 9a. Reim-
presión. México. 245 pp.
- 35.- Reyes, P.A. 1985. El Análisis de Puestos. 17a. Reimpre--
sión. Editorial LIMUSA. México. 94 pp.
- 36.- Rojas, S.R. 1981. Guía para Realizar Investigaciones So-
ciales. 6a. Edición. Textos Universitarios. - -
UNAM. México. 274 pp.
- 37.- Ruiz, V.L. 1982. Administración y Contabilidad Agropecua-
ria 2a. Edición. Editorial Banca y Comercio, -
S.A. México. 50 pp.
- 38.- Tejera, P.E. 1969. Organigramas. Editorial Instituto Cen-
troamericano de Administración Pública. San Jo-
sé de Costa Rica. 260 pp.
- 39.- Terry, G.R. Administración y Control de Oficinas. Compa-
ñía Editorial Continental, S.A. México. 340 pp.
- 40.- Terry, G.R. 1966. Principios de Administración. 8a. Reim-
presión. Compañía Editorial Continental, S.A. -
México. 824 pp.
- 41.- Leyes y Códigos de México. 1974. Ley Federal de Reforma
Agraria. Novena Edición. Editorial Porrúa, S.A.
México. 45 pp.