

878502

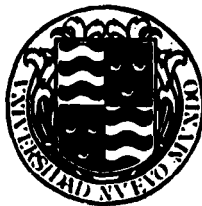
4

20j

# **UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACION**

Con estudios incorporados a la Universidad Nacional Autónoma de México



## **PROPUESTA DE UN MANUAL DE ORGANIZACION PARA EL CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS DE LA ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES CAMPUS ACATLAN EN 1995**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A**

**CLAUDIA ALICIA GUERRERO TORRES**

**DIRECTOR DE TESIS: ING. CUAUHEMOC CARRASCO RIVERO**

MEXICO, D. F.

1995

**FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis padres  
Jorge y Alicia**

**A mis hermanos  
Jorge, Rodrigo y Sergio**

**"... y al llegar a la cima descubrí  
que hay cientos de montañas  
más altas que esta"**

**E. Tejada**

## INDICE

	Página
<b>PROLOGO</b>	
<b>INTRODUCCION</b>	
<b>I PLANEACION DE LA INVESTIGACION</b>	<b>1</b>
1.1 Objetivos	
1.1.1 Objetivo general	1
1.1.2 Objetivo específico	1
1.2 Planteamiento del problema	1
1.3 Hipótesis	
1.4 Diseño de la prueba	2
1.4.1 Investigación documental	2
1.4.2 Investigación de campo	2
1.4.2.1 Delimitación del universo	2
1.4.2.2 Cálculo de la muestra	2
1.4.2.3 Instrumento de prueba	2
1.4.2.4 Limitaciones en la aplicación del cuestionario.	9
<b>II UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO</b>	<b>10</b>
2.1 Antecedentes	10
2.2 Estructura	11
2.3 Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán	11
2.3.1 Antecedentes	12
2.3.2 Estructura	12
<b>III PROCESO ADMINISTRATIVO</b>	<b>15</b>
3.1 Concepto	15
3.2 Etapas del Proceso administrativo	15
3.2.1 Planeación	16
3.2.1.1 Concepto	16

3.2.1.2	Importancia	17
3.2.1.3	Tipos de planes	18
3.2.1.4	Elementos de la planeación	19
3.2.1.4.1	Misión	19
3.2.1.4.2	Objetivos	19
3.2.1.4.3	Políticas	19
3.2.1.4.4	Procedimientos	20
3.2.1.4.5	Programas	20
3.2.1.4.6	Presupuestos	20
3.2.1.4.7	Estrategias	20
3.2.2	Organización	21
3.2.2.1	Concepto	21
3.2.2.2	Importancia	22
3.2.3	Dirección	22
3.2.3.1	Concepto	22
3.2.3.2	Importancia	22
3.2.3.3	Proceso de dirección	22
3.2.3.3.1	Integración	23
3.2.3.3.2	Motivación	23
3.2.3.3.3	Comunicación	24
3.2.3.3.4	Toma de decisiones	24
3.2.3.3.5	Supervisión	25
3.2.4	Control	25
3.2.4.1	Concepto	25
3.2.4.2	Importancia	25
3.2.4.3	Características	26
3.2.4.4	Tipos de control	27
3.2.4.5	Proceso	28
<b>IV ORGANIZACION.</b>		<b>29</b>
4.1	Principios	29
4.2	Tipología de la organización	31

4.3	Departamentalización	33
4.4	Estructura	35
4.5	Autoridad y responsabilidad	36
4.5.1	Concepto de autoridad	37
4.5.2	Tipos de autoridad	37
4.5.3	Delegación de autoridad	37
4.5.3.1	Concepto	37
4.5.3.2	Proceso de delegación	38
4.5.4	Límites de la autoridad	39
4.5.5	Principios de autoridad	39
4.6	Comités	40
<b>V</b>	<b>ORGANIGRAMAS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS</b>	<b>42</b>
5.1	Organigramas	42
5.1.1	Concepto e importancia	42
5.1.2	Tipos de organigramas y sus características.	43
5.2	Manuales administrativos	49
5.2.1	Concepto e importancia	49
5.2.2	Tipos de manuales y sus características.	49
<b>VI</b>	<b>RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACION DE CAMPO</b>	<b>56</b>
6.1	Tabulaciones y gráficas	56
	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>75</b>
	<b>PROPUESTA DE MANUAL DE ORGANIZACION</b>	<b>78</b>
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>109</b>

## **PROLOGO**

El presente trabajo tiene como finalidad presentar la elaboración de una propuesta funcional de un Manual de Organización para el Centro de Idiomas Extranjeros redefiniendo los objetivos del Centro en base a las necesidades reales y al Manual ya existente, así como definir la relación entre departamentos para aclarar funciones y evitar tanto conflictos como duplicidad de actividades. Se involucró a las personas que laboran en el Centro para que compararan su desempeño con los requisitos que exige su puesto así como para que adquirieran un conocimiento más profundo del CIE. Pero antes que nada es importante mencionar el compromiso social de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) así como el de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán (ENEP Acatlán).

La UNAM como institución pública de carácter nacional y autónomo está comprometida e involucrada con la Nación. Las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura constituyen la especificidad de su tarea social, emprendida con el fin de formar profesionales, docentes e investigadores vinculados a las necesidades productivas, políticas y culturales de la sociedad y del Estado, así como para generar y renovar los recursos científicos, tecnológicos e institucionales que requiere el desenvolvimiento global del país.

La ENEP Acatlán, como institución descentralizada de la UNAM, tiene como objetivo impartir educación para formar profesionales útiles a la sociedad y difundir los beneficios de la ciencia y la cultura; de ahí que su interés en proporcionar cursos de extensión universitaria amplían los conocimientos y visión tanto del profesorado como del alumnado. Dentro del Programa de extensión universitaria, se encuentran los cursos de Idiomas, impartidos a través de el "Centro de Idiomas Extranjeros" (CIE). Los idiomas que se ofrecen son: Alemán, Ruso, Griego, Francés, Inglés, Italiano, Portugués, Español para extranjeros y lenguas no indoeuropeas (Chino, Japonés y Náhuatl). Es por esto, que mi interés en proponer un Manual de Organización para este Centro fue motivado por la importancia que hoy en día tiene el hablar dos o más idiomas, y que un Manual de Organización pueda ayudar a que el personal que labora en dicho Centro tenga bien definidas sus funciones y lograr así la eficiencia en la prestación de éste servicio



**Quiero agradecer con muchísimo cariño a la Mtra. Alicia del Socorro Torres González por haberme escuchado siempre y haberme aclarado muchas dudas tanto en la parte metodológica así como en la redacción, sin importar la hora o el momento.**

**Quiero agradecer a todas las personas que trabajan en el CIE y que me apoyaron para la realización de este trabajo, fundamentalmente a las que laboran en la Coordinación del Centro: Laura Aguilar, Mtra. Martha Gaugine, Guadalupe Mendoza, Lic. Rocío Rendón y muy especialmente a la Mtra. Carla Povero Cantú. Agradezco también a la Lic. Ma. Ebel Giffard Sánchez, al Lic. Hugo Espinosa y al Lic. Juan Manuel Hinojosa por su ayuda y asesoría.**

**Agradezco al Ing. Cuauhtémoc Carrasco por su apoyo, su tiempo y sus comentarios... por haber creído en este trabajo.**

**Finalmente, quiero agradecer muy especialmente a la Lic. Lilian Amione Shedid por haber estado conmigo a lo largo de este trabajo, por todas sus sugerencias, por su paciencia y todo su apoyo.**

## **INTRODUCCION**

El objetivo principal de ésta tesis se fundamenta en el interés de realizar un trabajo profesional utilizando como herramienta los conocimientos adquiridos a lo largo de los estudios de la licenciatura en Administración y aplicándolos de manera práctica a un caso concreto: la elaboración de una propuesta de Manual de Organización para el Centro de Idiomas Extranjeros de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

La administración es inevitable dondequiera que exista un organismo social, y se va haciendo esencial en la medida en que dicho organismo es más complejo. Por esto la organización dentro del proceso administrativo es un medio para alcanzar los fines que se persiguen en el organismo social, ya que estructura y ordena las actividades de todos los individuos pertenecientes a éste buscando lograr el máximo aprovechamiento de recursos materiales, económicos y principalmente humanos.

Las investigaciones administrativas son imprescindibles para conocer los objetivos particulares de una empresa o institución así como sus políticas para orientar los planes y establecer la estructura adecuada o llevar a cabo reorganizaciones de las mismas. La universalidad de la administración permite eliminar límites para la aplicación de sus principios administrativos. Esta universalidad es probada porque la aplicación de sus principios es válida tanto para las empresas privadas e instituciones públicas pese a que existen algunas diferencias entre las mismas.

Hay 2 herramientas muy importantes en una organización formal: Organigrama y Manual de Organización. Al elaborar estas herramientas se aclaran objetivos, se detecta duplicidad de actividades y se define la relación entre departamentos para evitar conflictos y propiciar oportunidades de mejoramiento.

Es así como a lo largo del presente trabajo, se definirán estos y muchos otros conceptos para que el lector comprenda la importancia de tener una buena

organización dentro de cualquier empresa u organismo social, así como en general, la aplicación del Proceso Administrativo en los mismos.

La distribución de los temas es como sigue:

En el primer capítulo se presenta la planeación de la investigación: Objetivos tanto generales como específicos del presente trabajo, planteamiento del problema, hipótesis, delimitación del universo, instrumento de prueba utilizado en la investigación de campo así como las limitaciones en la aplicación del cuestionario.

En el segundo capítulo se hace una breve sinopsis de la Universidad Nacional Autónoma de México, de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán y del Centro de Idiomas Extranjeros. Se dan antecedentes y se habla brevemente de su estructura.

En el tercer capítulo se habla de el Proceso administrativo, las etapas que lo componen así como las principales características de las mismas.

En el cuarto capítulo se entra de lleno a la etapa de la organización dentro del proceso administrativo, se habla de sus principios, autoridad, responsabilidad, estructura de la organización, entre otros aspectos.

En el quinto capítulo se habla de los tipos de Manuales administrativos y organigramas que existen así como concepto e importancia tanto de los Manuales de Organización como de los organigramas.

En la sexta parte se presentan los resultados de la investigación de campo así como las tabulaciones por pregunta, interpretaciones a las mismas y gráficas.

Por último se exponen las conclusiones personales, posteriormente la propuesta del Manual de Organización para el CIE, finalizando con el apoyo bibliográfico utilizado para la realización del presente trabajo.

## **CAPITULO I : PLANEACION DE LA INVESTIGACION**

### **1.1 Objetivos**

#### **1.1.1 Objetivo general.**

Crear un Manual de Organización para el Centro de Idiomas Extranjeros (CIE) de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Campus Acatlán (ENEP-Acatlán) a través del estudio y la aplicación práctica del proceso administrativo en lo que se refiere a organización.

#### **1.1.2 Objetivos específicos.**

- a) Redefinir los objetivos del centro en base a las necesidades reales y al manual ya existente.
- b) Definir la relación entre departamentos aclarando funciones para evitar algún conflicto que se pudiera presentar
- c) Detectar la posible duplicidad de actividades.
- e) Involucrar al Coordinador, a los jefes de todos los departamentos , así como a los demás empleados para que adquieran un conocimiento más profundo del Centro y se desarrolle una actitud de cooperación al conocer más dicha organización, además de que podrán comparar su desempeño con los requisitos que exige su puesto.

### **1.2 Planteamiento del problema.**

¿Es posible proponer un Manual de organización para el CIE siendo que el existente no fue hecho por personas con estudios en administración y por lo mismo no tiene la información requerida para que este centro funcione adecuadamente?

### **1.3 Hipótesis.**

Con la realización de un Manual de Organización técnicamente elaborado y que responda a las necesidades del CIE, se obtendrá un trabajo bien estructurado y funcional que propicie la eficiencia y la eficacia.

**Hipótesis alterna:** La revisión de actividades del CIE y su depuración incrementará la efectividad del centro.

#### **1.4 Diseño de la prueba.**

##### **1.4.1 Investigación documental.**

Se recurrirá a bibliografía sobre temas tales como Proceso administrativo, Organización, Reestructuración y diseño de empresas.

##### **1.4.2 Investigación de campo.**

Se va a realizar a través de la elaboración y la aplicación de un cuestionario, así como mediante la observación de los funcionarios y empleados en el desempeño de sus labores.

###### **1.4.2.1 Delimitación del universo.**

El universo de esta investigación considera a todas las personas que trabajan a nivel administrativo o que tienen funciones mixtas dentro de la organización, siendo este de 27 personas. Cabe señalar que las funciones mixtas son aquellas en que la persona realiza actividades académico-administrativas.

###### **1.4.2.2 Cálculo de la muestra.**

Será considerado a las 27 personas con funciones administrativas o funciones mixtas que trabajan en este Centro, dada la importancia que tiene el saber qué actividades desempeñan todos y cada uno de los empleados, jefes de departamento y demás funcionarios.

###### **1.4.2.3 Instrumento de prueba.**

El cuestionario que se le aplicará a las personas con funciones administrativas o mixtas es el siguiente:

# UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

## ESCUELA DE ADMINISTRACION CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es conocer en forma detallada y precisa las actividades, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos del Centro de Idiomas Extranjeros (CIE) para así poder realizar una propuesta de Manual de organización.

Nombre \_\_\_\_\_  
 Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_  
 Puesto que ocupa \_\_\_\_\_  
 Reporta a (Nombre y puesto): \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

1.- ¿Conoce Ud. los objetivos y políticas del CIE? Si \_\_\_ No \_\_\_

2.- ¿Conoce el organigrama del CIE y el nivel en el que se encuentra su puesto dentro del mismo?  
 Si \_\_\_ No \_\_\_

3.- ¿Qué beneficios piensa que se tendrán con la elaboración y difusión de un Manual de organización?

Mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el CIE \_\_\_\_\_  
 Funciones y responsabilidades bien definidas \_\_\_\_\_  
 Mejor comunicación formal \_\_\_\_\_  
 Evitar duplicidad de funciones \_\_\_\_\_  
 Productividad \_\_\_\_\_  
 No sabe \_\_\_\_\_  
 Otra(s) \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

4.- Describa brevemente en qué consiste su puesto

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

---

---

---

5.- ¿Cuáles son las actividades que realiza cotidianamente?

---

---

---

6.-¿Cuáles son las actividades que realiza periódicamente?

---

---

---

7.-¿Cuáles son las actividades que realiza eventualmente?

---

---

---

8.- Marque con una x (solo una de las 4 opciones):

- ( ) El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes.
- ( ) Eventualmente debe tomar decisiones importantes
- ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones importantes
- ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia

9.-¿Tiene Ud. responsabilidad por el trabajo de otros? Si\_\_\_ No\_\_\_  
si la respuesta es afirmativa señale nombre y puesto que supervisa  
directamente\_\_\_\_\_

---

---

---

10.-¿Tiene responsabilidad por algún tipo de trámites, procedimientos u otras actividades?

Si No\_\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa descríbalas brevemente\_\_\_\_\_

---

---

---

11.-¿Tiene responsabilidad por valores, equipo y otros objetos? Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

Si la respuesta es afirmativa señale cuáles son:\_\_\_\_\_

---

---

---

12.-¿Las actividades que Ud. realiza van de acuerdo a sus conocimientos y habilidades?

Si\_\_\_\_\_ No\_\_\_\_\_

¿Por qué?\_\_\_\_\_

---

---

---

13.-¿Qué sugerencias daría Ud. para la elaboración y difusión del Manual de organización del CIE?

---

---

---

---



El cuestionario que se aplicó a los profesores con horas asignadas es el siguiente:

## UNIVERSIDAD NUEVO MUNDO

### ESCUELA DE ADMINISTRACION CUESTIONARIO

El objetivo de este cuestionario es conocer en forma detallada y precisa las actividades, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos del Centro de Idiomas Extranjeros (CIE) para así poder realizar una propuesta de Manual de organización.

Nombre \_\_\_\_\_  
Departamento al que pertenece \_\_\_\_\_  
Reporta a (Nombre y puesto): \_\_\_\_\_

1.- ¿Conoce Ud. los objetivos y políticas del CIE?      Si      No \_\_\_

2.- ¿Conoce el organigrama del CIE? Si \_\_\_      No \_\_\_

3.- ¿Qué beneficios piensa que se tendrán con la elaboración y difusión de un Manual de organización?

Mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el CIE \_\_\_\_\_  
Funciones y responsabilidades bien definidas \_\_\_\_\_  
Mejor comunicación formal \_\_\_\_\_  
Evitar duplicidad de funciones \_\_\_\_\_  
Productividad \_\_\_\_\_  
No sabe \_\_\_\_\_  
Otra(s) \_\_\_\_\_

4.- Describa brevemente, en orden de importancia, en qué consisten sus actividades

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

5.- ¿Qué tipo de nombramiento tiene?

---

---

---

6.- Marque con una x (solo una de las 4 opciones):

- ( ) El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes.  
 ( ) Eventualmente debe tomar decisiones importantes  
 ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones importantes  
 ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia

7.-¿Tiene Ud. responsabilidad por el trabajo de otros? Si No\_\_\_\_  
 si la respuesta es afirmativa señale nombre y puesto que supervisa directamente \_\_\_\_\_

---

---

---

---

8.-¿Tiene responsabilidad por algún tipo de trámites, procedimientos u otras actividades?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa describalas brevemente \_\_\_\_\_

---

---

---

---

9.-¿Tiene responsabilidad por valores, equipo y otros objetos? Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_  
 Si la respuesta es afirmativa señale cuáles son \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

10.-¿Las actividades que Ud. realiza van de acuerdo a sus conocimientos y habilidades?

Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

---

---

11.-¿Qué sugerencias daría Ud. para la elaboración y difusión del Manual de organización del CIE?

---

---

---

#### 1.4.2.4 Limitaciones en la aplicación del cuestionario.

Se tuvo que elaborar otro cuestionario ya que hay profesores que hacen trabajo administrativo a los que se les asignan cierto número de horas, por lo que no tienen un puesto dentro del organigrama, por consiguiente algunas de las preguntas del primer cuestionario no aplicaban para ellos.

Las preguntas que cambiaron para los profesores de asignatura fueron:

De la pregunta 2 se suprimió la parte: "y el nivel en que se encuentra su puesto dentro del mismo", ya que estas personas no tienen puesto dentro del organigrama.

Pregunta 4: Se pidió que describieran brevemente sus actividades, ya que al no tener puesto formal, no tienen funciones y obligaciones delimitadas.

Pregunta 5: Se les preguntó el tipo de nombramiento que tienen.

Se recorrieron los numerales, quedando once preguntas en lugar de trece; ésto fue porque las preguntas 5, 6 y 7 se suprimieron y se les interrogó acerca del tipo de nombramiento que tienen.

En un primer intento de aplicación de los cuestionarios se pretendió que los respondieran en forma inmediata. Esto no resultó así debido a que fué necesario dejar a los jefes de departamento o a las secretarias, previa lectura del documento para aclarar alguna duda. Cuando fueron recogidos, se encontró con el problema de que algunos no habían sido contestados, lo que ocasionó que se tuvieran que dar muchas vueltas y que se retrasara la investigación. Cuando finalmente estuvieron listos se preguntó si hubo alguna duda. En dos ó tres ocasiones, se aclararon algunas cosas y se contestó de manera conjunta dicho cuestionario.

Por último cabe señalar que el universo considerado para esta investigación, como se señaló en el punto 1.4.2.1, era de veintisiete personas, pero cuatro se negaron a contestar el cuestionario, argumentando tener mucho trabajo o simplemente "que no contestaban esas cosas", por lo que fueron 23 personas las consideradas para este trabajo.

## **CAPITULO II: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

Se reconoce la trascendencia de la Universidad desde su fundación hasta la fecha, pero sería objeto de una investigación muy vasta el querer hablar ampliamente acerca de su historia, por lo que solo se hace una breve reseña.

### **2.1 Antecedentes**

La Real y Pontificia Universidad de México fue fundada el 23 de septiembre de 1551 siguiendo el modelo de la Universidad de Salamanca. El 22 de Septiembre de 1910 se estableció la Universidad Nacional de México hasta que el 10 de Julio de 1929 se le concedió autonomía y en 1945 se promulga la actual Ley Orgánica de la UNAM. El 20 de Noviembre de 1952 se inaugura Ciudad Universitaria.

- De 1954 a 1963: Expansión de la Escuela Nacional Preparatoria
- Enero 26 de 1971: Creación del Colegio de Ciencias y Humanidades.
- De 1974 a 1976: Creación de la Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales

La Universidad Nacional Autónoma de México es una institución descentralizada del Estado. Sus objetivos fundamentales son impartir educación para formar profesionales, investigadores, profesores y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones esencialmente acerca de las condiciones y problemas nacionales; difundir los beneficios de la ciencia y de la cultura; funciones que se realizan en sus escuelas, facultades, institutos y centros, de conformidad a los principios de libertad de cátedra e investigación.

### **2.2 Estructura**

Dentro del programa de descentralización de la UNAM se han creado, fuera de Ciudad Universitaria, dos núcleos universitarios:

- a) Noroeste, compuesto por 3 escuelas:

-Escuela Nacional de Estudios Profesionales Cuautitlán, actualmente Facultad de Estudios Superiores.

-Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala.

-Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

b) Oriente, compuesto por dos escuelas:

-Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón

-Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza.

Estas escuelas universitarias están organizadas de conformidad a la legislación de la UNAM. La coordinación de las tareas académicas, administrativas y de difusión cultural, están a cargo de un director; cuentan con un Consejo Técnico que aprueba los planes y programas de trabajo académico; y la administración está desconcentrada, lo que les permite un ágil funcionamiento. La capacidad de estas escuelas es de entre 15 y 20 mil alumnos.

Las cinco escuelas profesionales tienen un carácter interdisciplinario y una organización matricial, lo que facilita la cooperación académica y permiten la diversificación de las salidas profesionales.

Las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales contienen un cambio de concepto de la Universidad como institución concentrada a un solo campo, a la de todo un sistema universitario distribuido en varios campos por el territorio nacional. Con esta concepción de Universidad, ésta crece en forma ordenada, ofrece educación en diversos núcleos, intensifica sus trabajos tanto en Ciudad Universitaria como en las Escuelas de Estudios Profesionales, participa de manera importante en el servicio de la educación superior y en la investigación en todo el territorio.

## **2.3 ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN.**

Está situada en el municipio de Naucalpan, Estado de México, en Av. Jardines de San Mateo y Av. San Juan Totoltepec, y cuenta con una superficie de 300,000 metros cuadrados.

### **2.3.1 Antecedentes**

El 8 de Noviembre de 1974, el H. Consejo Universitario aprobó el acuerdo de creación de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán.

De conformidad con los lineamientos de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, la unidad Acatlán tiene un status equivalente al de escuela, siendo independiente tanto académica como administrativamente de cualquiera de las actuales.

El 17 de Marzo de 1975 la ENEP-Acatlán fue inaugurada por el entonces rector de la UNAM, doctor Guillermo Soberón Acevedo. El director fundador de esta escuela fue el licenciado Raúl Béjar Navarro.

### **2.3.2 Estructura**

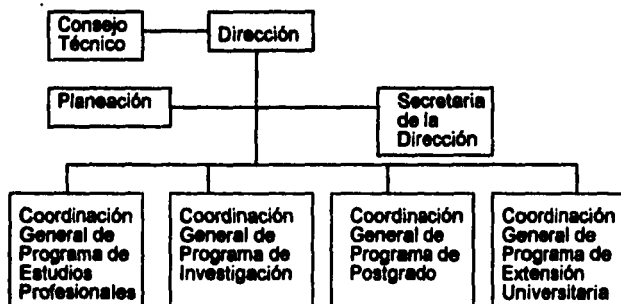
El objetivo de la ENEP-Acatlán es impartir educación para formar profesionales útiles a la sociedad y difundir los beneficios de la ciencia y la cultura en la comunidad circunvecina de Acatlán.

La Escuela, para programar y ejecutar las actividades de la comunidad a nivel profesional, está estructurada en torno a cuatro ejes fundamentales:

- Programa de Estudios Profesionales
- Programa de Postgrado
- Programa de Investigación
- Programa de Extensión Universitaria.

La parte vertical del organigrama se centra en el servicio de apoyo a las funciones sustantivas de la Escuela: Docencia, investigación y difusión de la cultura.

En la parte horizontal del organigrama se concentra las funciones básicas de la Escuela, que son desarrolladas por los cuatro programas mencionados anteriormente.



El programa de Investigaciones está encargado de llevar a efecto las políticas de investigación y formación de investigadores que den apoyo a la docencia y ayuden a la solución de problemas y necesidades del desarrollo nacional.

El programa de Postgrado tiene como propósito fundamental la formación de profesionales, profesores e investigadores en los niveles de especialización que contribuyan a la solución de problemas y satisfacer las necesidades del desarrollo nacional, de la propia Universidad, centros de enseñanza especializada e instituciones científicas del país.



El programa de Estudios Profesionales tiene como finalidad impartir educación superior para formar profesionales que contribuyan a la solución de los problemas y necesidades de desarrollo nacional.

El programa de Extensión Universitaria tiene como objetivo fundamental promover, coordinar y difundir, con la mayor amplitud posible, los beneficios culturales y las actividades de extensión universitaria generados en la Escuela.

#### PROGRAMA DE EXTENSION UNIVERSITARIA

La extensión universitaria es la función en virtud de la cual se materializan la tradición y la producción cultural de los universitarios.

El Centro de Idiomas Extranjeros (CIE) se inaugura el 14 de Septiembre de 1975, y por acuerdo con el Centro de Lenguas Extranjeras de la UNAM se inician los cursos de Idiomas en Octubre de 1975<sup>1</sup> tanto para profesores, estudiantes y trabajadores, con los siguientes cursos: 1ero. de Francés e Italiano así como 1ro. y 2do. de Inglés. En el año de 1983 se colocó la primera piedra del actual edificio del CIE.

El Centro, que tiene la matrícula más grande de Latinoamérica, ofrece cursos en los idiomas Alemán, Ruso, Griego, Francés, Inglés, Italiano, Portugués, Español para extranjeros y lenguas no indoeuropeas (Chino, Japonés y Náhuatl).

Las actuales instalaciones del Centro fueron inauguradas el 24 de Mayo de 1984 por el Dr. Octavio Rivero Serrano, Rector de la UNAM.

---

<sup>1</sup> Boletín Informativo de la ENEP-Acción del 27 de Octubre de 1975.

## CAPITULO III: PROCESO ADMINISTRATIVO

### 3.1 Concepto

Administrar es un proceso, Stephen P. Robbins al definir el término "Administración" involucra al factor humano afirmando que la Administración es "el proceso de llevar a cabo las actividades eficientemente con personas y por medio de ellas"<sup>2</sup>. Otros autores, como George Terry<sup>3</sup> dice simplemente que es una "actividad formada por varias funciones fundamentales". En cuanto al proceso administrativo hay diversos puntos de vista acerca de qué es y en qué consiste. El común denominador es que está constituido por fases sucesivas e interrelacionadas cuya cualidad esencial es fijarse una meta y alcanzarla. Cada una de estas fases tiene una función específica que ha de llevarse a cabo de acuerdo a la situación de la que se trate.

Cabe señalar que el proceso administrativo por el hecho de estar constituido por fases sucesivas, no quiere decir que sea una "receta de cocina" que debe seguirse al pie de la letra. Este proceso es dinámico y flexible.

### 3.2 Etapas del Proceso administrativo

Existen diferencias acerca de las fases que lo componen. A continuación se presenta un cuadro con los factores del Proceso administrativo<sup>4</sup>

---

<sup>2</sup>ROBBINS P. Stephen, "Administración: Teoría y práctica", pp. 5

<sup>3</sup>TERRY George, "Principios de organización", pp 7.

<sup>4</sup>FERNANDEZ ARENA José Antonio, "El proceso administrativo", Diagrama 1.

AUTOR	AÑO	FACTORES				
Henri Fayol	1886	previsión	organización		comando coordinación	control
Lyndall Urwick	1943	previsión/planeación	organización		comando coordinación	control
William Newman	1951	planeación	organización	obtención recursos	dirección	control
R.C. Davis	1951	planeación	organización			control
Keontz y O'Donnell	1955	planeación	organización	integración	dirección	control
John F. Mee	1956	planeación	organización		motivación	control
George Terry	1956	planeación	organización		ejecución	control
Louis A. Allen	1956	planeación	organización		motivación/coordenación	control
Dalton Mc. Farland	1956	planeación	organización			control
Agustín Reyes P.	1960	previsión/planeación	organización	integración	dirección	control
Isaac Guzmán V.	1961	planeación	organización	integración	dirección y ejecución	control
J. Antonio Fernández	1964	planeación	innovar		desarrollar, motivar, comunicar	evaluar

De acuerdo con este cuadro las tres fases comunes entre los autores arriba mencionados son: Planeación, organización y control. Las diferencias surgen con respecto a las funciones restantes. Es cuestión de opiniones, siempre y cuando la clasificación que se adopte responda a un criterio lógico de sistematización. Para efectos de la presente tesis, se estudiará el Proceso Administrativo de la siguiente manera: Planeación, organización, dirección, y control.

### 3.2.1 Planeación

"El trabajo es más efectivo y más productivo cuanto más se planea antes de hacerlo"<sup>5</sup>, esta es una de las mayores aportaciones que hizo Taylor a la Administración, el que la planeación antecede a la acción, ya que al planear se elaboran proyectos para el futuro, se valoran posibles cursos de acción por medio de los cuales se van a realizar los procesos. En la práctica no es una regla que la planeación anteceda a la organización, pero digamos que como buen hábito administrativo debe ser anterior y ser la base. Esto le da un sentido lógico puesto que para saber a dónde se quiere llegar se debe seleccionar y desarrollar el mejor curso de acción para posteriormente llevarlo a cabo.

#### 3.2.1.1 Concepto

<sup>5</sup> JIMENEZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa", pp. 123.

La planeación es una previsión anticipada de los hechos, una actitud de orden, espíritu de ahorro y conservación más que un simple conjunto de métodos<sup>6</sup>. Al planear se determinan objetivos y como se hará para cumplirlos. Mediante la planeación se sabe hacia donde dirigir los esfuerzos, se fijan estándares de control. Si no se anticipa la asignación de actividades, difícilmente se puede organizar y controlar.

Terry define la planeación como "escoger y relacionar hechos para prever y formular actividades propuestas que se suponen necesarias para lograr resultados deseados"<sup>7</sup>. Para lograr estos resultados generalmente existe más de una posibilidad, y esta es una característica de la planeación: la flexibilidad, que permite que si hay alguna circunstancia que obligue a cambiar el rumbo se puede hacer, además de tener un carácter alternativo, ya que teóricamente el plan puede ser perfecto, pero al aplicarlo pueden surgir algunos inconvenientes, por lo que el plan habría que modificarlo dadas las circunstancias pero esto no significa que se hayan perdido las metas establecidas.

### 3.2.1.2 Importancia

Al planear se contemplan cambios, lo cual reduce la incertidumbre. De igual forma al determinar los objetivos se traza una ruta de acción para cumplirlos de la mejor manera posible y aplicar medidas correctivas al haber alguna desviación. "La falta de planes es ilógica, cruel, ineficaz y dilapidadora. No es lógica porque en buena ingeniería el plan debe venir primero. Asimismo en buena práctica social el diseño debería venir primero también. Es cruel porque aquellos principalmente afectados por la falta de planes y organización son miembros de la misma empresa... Hay derroche porque a menos que los trabajos engranen claramente en líneas de especialización funcional es imposible preparar sustitutos que ocupen los puestos que quedan vacantes...Por último, la falta de planes es ineficaz porque

<sup>6</sup> JUÁREZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa". pp. 112

<sup>7</sup> TERRY George, "Principios de administración". pp. 144

cuando una organización no descansa en principios básicos los que la dirigen dependen de la idiosincrasia personal de los dueños<sup>8</sup>.

En resumen, la necesidad de planear se sintetiza en pensar primero y luego ejecutar las labores.

### 3.2.1.3 Tipos de planes

Los planes se pueden clasificar según el período que abarquen: a corto, mediano y largo plazo. Estos tienen una duración de un año, más de un año y menos de cinco, y más de cinco, respectivamente. Es conveniente planificar contemplando estos 3 periodos, ya que "Una concentración únicamente en términos de metas a largo plazo puede influir en que se evadan las responsabilidades presentes. También podría ser que fueran menos específicos y más ideales que cuando son programados junto con las operaciones y la planificación presente. La falta de atención a los planes a corto plazo pueden impedir la realización de los objetivos a largo plazo"<sup>9</sup>, es decir que cada uno de estos planes tiene sus propios fines necesariamente complementarios.

Stephen P. Robbins<sup>10</sup> clasifica a los planes atendiendo a su amplitud, especificidad, y lapso de tiempo. Los planes estratégicos abarcan un área más amplia y tratan menos los planes específicos, e incluyen la formulación de objetivos. Los planes operativos cubren un período más corto de tiempo (mensuales, semanales...etc.) además de que este tipo de planes suponen que los objetivos son ya conocidos. Los planes fijos se utilizan para manejar actividades recurrentes. Los planes específicos tienen objetivos claros, no hay ambigüedad ni malos entendidos. Requieren claridad. Los planes direccionales "Identifican las directrices generales. Dan una orientación general, pero no encierran la administración dentro de cursos de acción específicos"<sup>11</sup>

<sup>8</sup>URWICK Lyndal: "Elementos de administración"; págs. 34 y 35.

<sup>9</sup>JIMENEZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa", pp. 120

<sup>10</sup>ROBBINS P. Stephen, "Administración: Teoría y práctica" págs. 117 y 118

<sup>11</sup>Ibid. pp. 118.

### 3.2.1.4 Elementos de la planeación

#### 3.2.1.4.1 Misión

"Las empresas son más que simples estructuras técnicas y administrativas. Al formular la misión se enuncia su principal razón de existir"<sup>12</sup>, es decir que la misión de una organización describe el propósito para el que fue creada. Al saber cuál es el propósito de la organización es más sencillo establecer los objetivos.

#### 3.2.1.4.2 Objetivos

Un objetivo es un fin al cual quiere llegar la organización. Para fijarlos se debe hacer referencia a la misión que pretendan cumplir. Pueden interrelacionarse para lograr una meta común. Otra característica es que deben ser cuantificables, es decir, que permitan medirse en unidades monetarias o de fabricación, comercialización o en unidades de tiempo. En base a esto se puede crear un control y posteriormente establecer actividades futuras. Se jerarquizan y se establecen en cada persona, en cada departamento y habrán de contribuir a cumplir los objetivos generales de la organización. De igual forma los objetivos deben estar claramente definidos: "los objetivos expresan los fines hacia los cuales debe dirigirse la acción... implican una previsión y una decisión. Previsión de acontecimientos futuros, y decisión al elegir entre diversas posibilidades."<sup>13</sup>

#### 3.2.1.4.3 Políticas

Son una ayuda para la toma de decisiones ya que gracias a ellas aumentan las probabilidades de que diferentes personas tomen decisiones parecidas cuando enfrentan situaciones similares de manera independiente.

Jiménez Castro las define como "Conjunto de reglas de conducta y de determinación que guía las actividades de toda empresa o institución hacia el cumplimiento de sus objetivos. En base a ellas se toman decisiones"<sup>14</sup>,

<sup>12</sup> HAMPTON David, "Administración", pp. 144

<sup>13</sup> GUZMAN VALDIVIA Isaac, "La ciencia de la administración", pp. 126.

<sup>14</sup> JIMÉNEZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa", pp. 66

entendiendo una regla como "una orden de pasos a seguir, también puede ser una prohibición o exigencia que se debe cumplir"<sup>15</sup>

#### 3.2.1.4.4 Procedimientos

Se utilizan para aquellas actividades que son repetitivas, "son esencialmente un *modus operandi*, un actuar en el tiempo con un orden preciso de secuencia, tienden a ser (o ya son) un instructivo de carácter técnico"<sup>16</sup>

#### 3.2.1.4.5 Programas

Indican el orden de las actividades específicas y el tiempo requerido para realizarlas, es establecer cronológicamente la secuencia de las actividades.

Una herramienta utilizada comúnmente para la elaboración de programas son las gráficas, específicamente la gráfica de Gantt, "el éxito de un programa es directamente proporcional a la habilidad de jerarquizar las actividades de acuerdo con su grado de importancia y, a su ejecución en cuanto a la fecha de iniciación y terminación de cada actividad"<sup>17</sup>

#### 3.2.1.4.6 Presupuestos

Básicamente, son una estimación de los recursos que necesita la organización para cumplir con sus objetivos. Determinan la forma de optimizar el empleo del tiempo, espacio, recursos, y no exclusivamente para preparar presupuestos de ingreso, gastos etc., ya que se pueden presupuestar horas hombre, capacidad utilizada, etc.

"Un presupuesto es un esquema escrito de tipo general y/o específico, que determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, a la vez que controlar las actividades de la organización en términos financieros"<sup>18</sup>

#### 3.2.1.4.7 Estrategias

---

<sup>15</sup>HAMPTON David, "Administración", pp. 307

<sup>16</sup>GUZMAN VALDIVIA Ines, "La ciencia de la administración", pp. 127

<sup>17</sup>MUNCH GALINDO Lourdes et al, "Fundamentos de administración" pp 82.

<sup>18</sup>Ibid. pp. 88

"Es el proceso formalizado de planeación a largo plazo, que se usa para definir y alcanzar metas organizacionales"<sup>19</sup>, son cursos de acción que nos van a mostrar la dirección de la empresa al establecer varias alternativas para llegar a un objetivo. También desarrolla diferentes cursos de acción por lo que son una base para la toma de decisiones al presentar diferentes opciones, lo que nos permite, si algo sale mal, tomar alguna de las otras alternativas.

### 3.2.2 Organización

#### 3.2.2.1 Concepto

La organización debe fundamentarse en un plan bien concebido que contenga los principios, normas y políticas establecidas en la planeación. Es la "determinación y ordenamiento de las actividades necesarias para poner en ejecución un plan y lograr el objetivo social de la empresa o institución, agrupados en tal forma que pueda ser asignados a individuos"<sup>20</sup>.

Dentro de la organización se incluye la distribución del trabajo y la delegación de la autoridad necesaria para desempeñar las funciones asignadas. Organización es también la "división en grupos de las actividades componentes que son necesarias para los objetivos...establecimiento de las relaciones de autoridad entre las unidades organizativas y estructuración formal de los papeles a desempeñar"<sup>21</sup>.

La meta de la organización es que los integrantes de la empresa o institución trabajen en conjunto y con eficiencia a través de un sistema planificado y coordinado, que cada persona conozca anticipadamente sus funciones y obligaciones de acuerdo a su puesto. La organización surge a raíz de que el trabajo a realizar es demasiado para una sola persona, la acción en grupo es más eficaz si se suman esfuerzos.

<sup>19</sup> STONER, Administración, pp. 97

<sup>20</sup> JIMENEZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa", pp. 140.

<sup>21</sup> TERRY George, "Principios de organización", pp. 9.



### 3.2.2.2 Importancia

Para poder ejecutar y controlar una actividad planeada es necesario integrarla antes. No se pueden desempeñar las actividades de manera eficaz si no las conocen tanto los que dirigen, quienes le van a ayudar, y quienes dependen de él. Además de que es necesario que cada persona tenga una orientación amplia y completa sobre la constitución y relaciones internas del grupo.

La tarea organizativa consiste en estructurar la organización, esto es decidir qué hacer, quién se lo indica a quién, quién va a realizar el trabajo y quién va a responder por él.

En el capítulo siguiente se hablará de la organización en forma más detallada por ser el tema central del presente trabajo.

### 3.2.3 Dirección

#### 3.2.3.1 Concepto

A través de la dirección se coordinan los esfuerzos individuales, esta es la función de un ejecutivo: guiar y supervisar a sus subordinados para lograr el mejor desempeño ya que mediante la dirección se conducen las funciones de los empleados dentro de un marco formal. Muchos autores consideran que la administración es dirigir, que se pueden efectuar las funciones de planear y organizar, pero sin la dirección la administración no se realiza. "las otras funciones tienen valor administrativo solo en tanto que sirven a la dirección"<sup>22</sup>. Por todo lo anterior se puede definir a la dirección como la "ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión"<sup>23</sup>

#### 3.2.3.2 Importancia

---

<sup>22</sup> GUZMAN VALDIVIA Isaac, "La ciencia de la administración", pp 213.

<sup>23</sup> MUNCH GALINDO Lourdes et al., "Fundamentos de administración", pp.148

Como se mencionó en el punto anterior, administrar es dirigir. A través de la dirección se echa a andar todo lo que se planeó y la organización. Si se tiene una dirección eficiente se logran los objetivos, así como hay eficiencia en los sistemas de control establecidos. Otro punto que es importante señalar es que a través de la dirección se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione. La dirección es la etapa más humana del proceso administrativo ya que esta encaminada a lograr que el personal logre los objetivos que se plantearon.

### 3.2.3.3 Proceso de dirección

Es difícil establecer un orden dentro del proceso de dirección, pero para simplificar su estudio se verán de la siguiente manera: Integración, motivación, comunicación, toma de decisiones y supervisión.

#### 3.2.3.3.1 Integración

El factor humano es el aspecto más importante para cualquier empresa, ya que de su desempeño depende el correcto aprovechamiento de los demás recursos. Para conseguir esto es necesario que las personas que se emplean para ocupar un puesto reúnan las características que el puesto requiere, "el hombre adecuado para el puesto adecuado"<sup>24</sup>. Asimismo a cada integrante de la empresa se le deben dar los elementos necesarios para que pueda desempeñar con eficiencia las funciones y obligaciones que le corresponden. En el momento en que el empleado entra a la empresa es importante que se le haga sentir parte de la organización.

#### 3.2.3.3.2 Motivación

La motivación es una etapa fundamental dentro de la dirección, pero también la más compleja. Puede definirse como el "impulso de una persona para actuar, porque desea hacerlo"<sup>25</sup>, evidentemente esta definición se enfoca hacia el elemento humano. Existen diversas teorías acerca de la motivación. Dada la imposibilidad práctica de estudiarlas todas se agruparán en 2 tendencias<sup>26</sup>: Teorías

<sup>24</sup> MUNCH GALINDO Lourdes et al, "Fundamentos de administración", pp. 156

<sup>25</sup> WERTHER B. William et al, "Dirección y planeación de empresa", pp. 539

<sup>26</sup> Op. cit. MUNCH GALINDO et al, pp. 196

de contenido y teorías de aprendizaje. A través de estas teorías se describe la razón por la cual los empleados son productivos y qué impulsa su conducta.

Dentro de la teoría de contenido se encuentran la teoría de las necesidades de Maslow, la teoría de motivación e higiene de Herzberg y la teoría de motivación de grupo. Estas teorías tienen sus bases en procesos internos en el individuo.

Dentro de la teoría del enfoque externo, que son llamadas también del aprendizaje o modificación de la conducta organizacional, parten del efecto que el medio ambiente produce sobre el empleado.

Uno de los grandes problemas que afectan a todas las organizaciones es precisamente lograr que el factor humano sea realmente eficiente. Esto se puede lograr en gran medida mediante la motivación.

#### **3.2.3.3.3 Comunicación**

A través de la comunicación se transmite y recibe información. Los elementos de la comunicación son: Emisor, transmisor y receptor. Cualquier mínima irregularidad implica falsear la información.

Los tipos de comunicación son: Formal e informal. La primera está constituida por el tipo de canales y medios establecidos oficialmente a través de la etapa de organización, este tipo de comunicación puede ser vertical (ascendente o descendente), horizontal, verbal, y escrita. La segunda es la que surge a través de los grupos informales de la organización.

Para que la comunicación sea efectiva debe reunir las siguientes características:

- Claridad
- Integridad
- Aprovechamiento organizacional informal
- Equilibrio
- Moderación.

#### **3.2.3.3.4 Toma de decisiones**

Es una de las actividades inherentes al ser la administración un proceso de constante cambio. Tomar una decisión es escoger un curso de acción entre las posibles alternativas. La persona que toma una decisión debe estar consciente de

los factores determinantes de la decisión, utilizar toda la información posible y seguir una secuencia lógica para que la decisión sea optimizada. Hay herramientas matemáticas y de investigación de operaciones en las cuales se puede basar para tomar una decisión.

### 3.2.3.3.5 Supervisión

Significa vigilar, revisar que las cosas se realicen adecuadamente. La supervisión es simultánea a la ejecución y no debe confundirse con el control.

Mediante la supervisión se corrigen las acciones en el momento en que se ejecutan, además de que sirve como enlace entre el jefe y el subordinado. El contacto constante con los trabajadores permite no solo la transmisión de órdenes sino el conocimiento de sus problemas, fomentando la comunicación.

Algunas de las funciones de los supervisores son: distribuir adecuadamente el trabajo, calificar correctamente a su personal así como resolver sus dudas y mantener la disciplina.

## 3.2.4 Control

### 3.2.4.1 Concepto

El control es un "sistema que permite conocer las realizaciones, comparadas con las metas y planes, establecer normas de autoevaluación y tomar la acción correctiva que se considere mas adecuada"<sup>27</sup>. Para Terry el control es "el proceso para determinar lo que se está llevando a cabo, valorizándolo y, si es necesario, aplicando medidas correctivas de manera que la ejecución se lleve de acuerdo con lo planeado"<sup>28</sup>. Es la última fase del proceso administrativo y es muy necesaria para saber si lo propuesto en la planeación se está cumpliendo o si se necesita hacer alguna modificación.

---

<sup>27</sup> JIMENEZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa", pp. 13

<sup>28</sup> TERRY George, "Principios de administración", pp. 357

### 3.2.4.2 Importancia

El control permite establecer normas de autoevaluación en las actividades que realiza cada persona de la organización.

Se puede decir también que está presente en todas las etapas del Proceso Administrativo ya que es el punto entre lo que se planeó y lo que se ejecuta. Está basado en los objetivos y por eso detecta cuando lo realizado no está como se planeó, asimismo lleva una congruencia de metas, por eso se dice que es una actividad continua. Por medio de éste tenemos un modo directo de información y análisis.

El control no solo dice si las cosas están o no de acuerdo a lo planeado, sino que a veces la planeación está incompleta, o la organización no es flexible, o quizá la dirección no tenga responsabilidad y la única manera de darse cuenta de esto es mediante el control.

Como se mencionó anteriormente, el control es el último escalón del proceso administrativo, y es el que debe comprobar que las cosas vayan de acuerdo a lo planeado. De no ser así, detectarlo para aplicar alguna medida correctiva. Robbins menciona un aspecto que vale la pena citar: "Un sistema efectivo de control es importante porque los administradores necesitan delegar autoridad, pero dado que se les responsabiliza en última instancia por las decisiones que sus subordinados toman también necesitan un mecanismo de retroalimentación"<sup>29</sup>.

### 3.2.4.3 Características

Un control debe ser flexible para poder adaptarse a los cambios. En las revisiones periódicas para cambios y ajustes los controles deben ser:

-Exactos, para generar la información y que la Administración tome medidas y/o resuelva algún problema.

-Oportunos, esto es que la información llegue con tiempo para poder tomar alguna acción correctiva. "La mejor información tiene poco valor si es caduca"<sup>30</sup>

<sup>29</sup>ROBBINS Stephen, "Administración: Teoría y práctica", pp. 407.

<sup>30</sup>ibid. pp. 417.

- Flexibles, para que se adapten a los cambios o a las nuevas oportunidades.
- Inteligibles, que sea información accesible a todos los niveles, de no ser así los empleados al no entenderla ignorarían los controles, provocando caer en errores innecesarios o no harían caso de avisos de que algo anda mal para poder aplicar medidas necesarias.

Así mismo un control debe tener:

- Criterio razonable, esto es que puedan y deben ser alcanzables. De lo contrario podrían desmotivar.
- Colocación estratégica. No se puede poner o establecer un control en todas y cada una de las partes de la organización ya que los costos serían altos, por eso se deben poner en factores estratégicos para el desempeño de la organización.
- Criterios múltiples, esto es hacer hincapié en la "excepción".

Si no se toman en cuenta estas características entonces podría haber una disfuncionalidad en la organización.

#### 3.2.4.4 Tipos de control

El control se ejerce sobre casi todas las actividades de la organización, Por lo que hay diversos tipos de control: de calidad, de inventarios, de costos, de producción, de asistencias, etc. "Cualquier actividad puede controlarse con respecto a uno, varios o a todos los factores siguientes: cantidad, calidad, costo, empleo del tiempo"<sup>31</sup>. Como se ve, es muy amplio ya que es vital para administrar porque verifica que se realice el trabajo y se cumplan los objetivos.

También se pueden clasificar de acuerdo al momento en que se apliquen: Control anticipado, control presente y control posterior. El primero evita problemas previos, la acción es tomada antes de que surja alguna dificultad. El segundo tiene lugar mientras se realiza la actividad, así se corrige el problema antes de que sea demasiado tarde, demasiado costoso o ambos. Este control se realiza mediante supervisión directa. El tercero tiene lugar después de la acción e indica qué tan efectiva fue la planeación. Si la desviación es grande habrá que hacer una revisión y/o usar esta información cuando se formulen nuevos planes para así evitar

---

<sup>31</sup>TERRY George, "Estrategias de administración", pp 508.

desviaciones nuevamente. Si fue pequeña entonces la planeación estuvo bien. Esta información generada también es retroalimentación para el empleado porque así se sabe qué tan bien desempeñó su trabajo. Un aspecto negativo de este tipo de control es que si la desviación fue grande y como la información llega posteriormente ya no hay nada que hacer, dado que la acción ya ocurrió.

### 3.2.4.5 Proceso

El proceso de control que propone Terry<sup>32</sup> está basado en una serie de pasos fundamentales:

- 1.-Determinar la norma o base de control
- 2.-Medir y juzgar lo que se ha hecho
- 3.- Comparar lo hecho con las normas y definir las diferencias, si las hay.
- 4.- Corregir desviaciones ejerciendo una acción adecuada.

Robbins menciona tres pasos "separados y distintos"<sup>33</sup>:

- 1.-Medición del desempeño real.
- 2.-Comparación del desempeño real con el estándar.
- 3.-Acción administrativa.

Básicamente son los mismos pasos que se mencionaron primeramente, nada más que Robbins da por hecho que la norma o base de control está ya determinado. Dado que el control es comparar resultados con objetivos y estos objetivos ya fueron establecidos desde la planeación el punto número uno que menciona Terry se puede dar por entendido.

La acción administrativa tiene tres cursos de acción según Robbins: "Hacer nada, corregir el desempeño real y/o revisar el estándar."<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>TERRY George, "Principios de administración", pp. 599.

<sup>33</sup>ROBBINS Stephen, "Administración: Teoría y práctica", pp. 407

<sup>34</sup>ibid. pp. 412.

## CAPITULO IV: ORGANIZACION

Como se mencionó anteriormente, la organización dentro del proceso administrativo determina cómo se va a distribuir: autoridad, responsabilidad, trabajo, así como la forma en que se delegará autoridad para realizar las actividades asignadas.

La organización es la conformación e integración del grupo para lograr los objetivos previstos durante la planeación, pero "como la planeación, la organización es una función pre-ejecutiva. Mediante ella, por sí misma, no se logra materialmente el objetivo, sino que pone en orden los esfuerzos y formula el armazón adecuado y la posición relativa de las actividades que se han de desarrollar"<sup>35</sup>. Se organiza esencialmente para poder ejecutar determinada tarea, coordinando esfuerzos individuales hacia los objetivos de grupo.

Al conocer de quien se depende así como quienes dependen de uno, cómo están formados los grupos de trabajo, los canales de comunicación y hacia dónde se dirige la organización, se trabaja más efectivamente y se evitan al máximo contratiempos, fricciones y confusiones. De igual forma se equilibra debidamente el trabajo. La organización es el punto de enlace entre los aspectos técnicos y los aspectos prácticos: entre lo que "debe ser" y "lo que es".

### 4.1 Principios de organización.

a) **Unidad de mando:** Debe haber un solo jefe que fije los objetivos, que coordine y dirija para llegar a ellos y al cual se le reporte. No se debe recibir órdenes de dos personas distintas. "El reportar a dos personas ocasiona fuga de responsabilidades, confusión e ineficiencia"<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup>TERRY George, "Principios de administración", pp. 287

<sup>36</sup>MUNCH GALINDO Lourdes et al. "Fundamentos de Administración", pp. 111



b) Tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de empleados que el jefe debe supervisar. Determinar el número óptimo de subordinados "debe sujetarse al número de niveles en la jerarquía que deberá ser más grande en la base y más pequeño en los niveles más altos"<sup>37</sup>

c) Especialización: Cuanto más delimitada y concreta es la actividad que realiza un empleado, se obtiene más eficacia y destreza que dejándolo realizar todo el trabajo. Debe tenerse en cuenta que si la actividad está muy limitada se puede caer en la monotonía convirtiendo al empleado en una parte mecánica del sistema. Aunque por otro lado, se debe conocer de manera general el entorno de la que es parte dicha especialización, esto es, saber la correlación de la actividad que se realiza con el resto de las demás.

d) Departamentalización: Consiste en agrupar las actividades de acuerdo a la especialización, esto es poner bajo la dirección y coordinación de un administrador a un grupo de especialistas, reuniéndolos de manera que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

d) Autoridad y responsabilidad: Consiste en precisar el grado de responsabilidad y autoridad que corresponde al superior de acuerdo al nivel jerárquico. "A cada grado de responsabilidad conferido debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad"<sup>38</sup>. Se debe señalar de manera muy clara el grado de autoridad y de responsabilidad que corresponde a cada nivel. "El grado de responsabilidad es el fundamento de la autoridad a conceder"<sup>39</sup>

e) Jerarquía: Establece el lugar de autoridad de las cuales emana la comunicación, autoridad y responsabilidad desde el nivel más alto hasta el más bajo.

f) Equilibrio de dirección y control: Al delegar, hacer a través de otros, se deben establecer controles para asegurar la unidad de mando.

Estos principios fueron creados para ser aplicados durante el diseño de la organización.

---

<sup>37</sup> ROBBINS Stephen, "Administración, teoría y práctica", pp. 162

<sup>38</sup> *Ibid.*, pp 110

<sup>39</sup> REYES PONCE Agustín, "Administración de empresas, teoría y práctica", pp. 214

La American Management Association creó una lista de principios, los cuales son mencionados por diversos autores, titulado "Los diez mandamientos de la Buena Organización"<sup>40</sup>:

1. A cada jefe se le deben asignar responsabilidades precisas y claras.
2. La responsabilidad debe llevar siempre aparejada la autoridad correspondiente.
3. No se debe efectuar ningún cambio en la esfera o responsabilidad de un puesto sin que todas las personas a quienes concierne lo entiendan perfectamente.
4. Ningún jefe o empleado que desempeñe un solo puesto en la organización debe estar sujeto a recibir ordenes definitivas de más de una fuente.
5. Nunca se deben dar órdenes a los subalternos salvando el conducto del jefe responsable.
6. Las críticas a los subalternos deben hacerse, siempre que sea posible, en privado, y en ningún caso se les debe criticar en presencia de jefes o empleados de menor categoría.
7. Ninguna disputa o diferencia entre jefes o empleados en lo tocante a autoridad o responsabilidades se debe considerar demasiado trivial para no juzgarla con prontitud y atención.
8. Los ascensos, cambios de sueldo y medidas disciplinarias requerirán siempre de la aprobación del jefe inmediato superior al directamente responsable.
9. A ningún jefe o empleado se le debe exigir jamás, o esperar de él, que sea al mismo tiempo ayudante y crítico de otro.
10. A todo funcionario cuyo trabajo está sujeto a inspección regular se le debe dar, siempre que sea posible, la ayuda y facilidades necesarias para que pueda mantener una comprobación independiente de la calidad de su trabajo.

Todos estos puntos se consideraron ya que, aunque se pueda pensar que son de sentido común, muchas personas no lo saben o los pasan por alto, y es importante tenerlos en cuenta para el buen funcionamiento de la organización.

#### **4.2 Tipología de la organización.**

---

<sup>40</sup> Tomado de el libro de Guillermo Gómez Ceja, "Planeación y organización de empresas", pp. 304.

La tipología de las organizaciones se refiere al "medio por el cual podemos definir la estructura más adecuada para el logro de fines o metas...son las diversas combinaciones establecidas de la división de funciones y la utilidad dentro de su estructura orgánica"<sup>41</sup>.

a) Lineal o militar. La autoridad y la responsabilidad se transmiten a través de una sola línea, en una persona la cual toma todas las decisiones y tiene la responsabilidad de mando. También asigna y distribuye el trabajo y quienes le reportan a él. Se utiliza en instituciones militares pudiéndose aplicar de igual forma a pequeñas empresas.

Entre las ventajas que ofrece se encuentra que hay una mayor facilidad de toma de decisión a la vez que no hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad. Es sencillo y claro. También se crea una firme disciplina al haber un solo jefe con autoridad y responsabilidad concentradas en él.

Algunas desventajas serían que este tipo de tipología es rígida y no hay flexibilidad. Los ejecutivos están saturados de trabajo ya que deben supervisar a los empleados en todos los aspectos. También se propicia a la arbitrariedad al haber un solo jefe.

b) Funcional, departamental o de Taylor. Fue creado por Federic Taylor, quien hizo notar que en la organización lineal no se da la especialización ya que es difícil capacitar a un jefe en todos los aspectos en los que tiene que hacerse cargo, y su propuesta consiste en organizar específicamente por departamentos o secciones basándose en el principio de la división del trabajo y de la especialización, cada especialista tiene autoridad en su campo sobre el personal, cada uno de los jefes tiene una participación proporcional en el mando. Se les dan facultades y se les exigen responsabilidades precisas. El trabajo se descompone en elementos más sencillos.

Algunas de las ventajas serían que hay mayor especialización y disminución de la presión sobre una sola persona ya que hay más especialistas en la organización. Aunque a veces puede ser difícil diferenciar la autoridad y

---

<sup>41</sup> GOMEZ CEJA Guillermo, "Planación y organización de empresas", pp. 170.

responsabilidad de cada jefe y esto podría ocasionar duplicidad de mando y romper la disciplina.

c) Organización lineo-funcional: Es una combinación de las dos anteriores. Toma lo mejor de cada uno de estos tipos de organización. De la organización lineal considera la autoridad y responsabilidad que se transmite de un solo jefe para cada función. De la organización funcional toma la especialización de cada actividad.

d) Organización Staff: Maneja detalles, es decir, cuenta con ayuda de determinados especialistas que asesoran a los departamentos en línea. Este tipo de organización no tiene ningún tipo de poder de decisión o de autoridad. Si las funciones y obligaciones no se delimitan adecuadamente puede producirse confusión en la organización. Este tipo de organización se da generalmente en empresas medianas y grandes. Suele combinarse con los otros tipos de organización mencionados anteriormente.

Agustín Reyes Ponce maneja la Organización lineo-funcional y Staff como una sola tipología.

#### 4.3 Departamentalización.

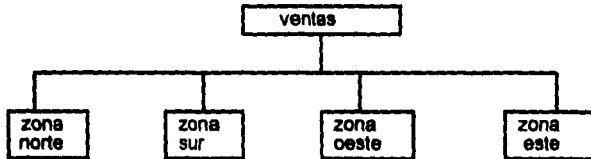
1.- Por funciones: Consiste en agrupar las actividades comunes y análogas basándose en la distribución de las mismas, según su función primordial para lograr la especialización y con ello mayor eficiencia del personal.



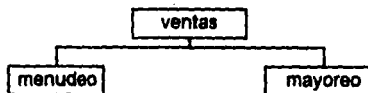
2.- Por productos: Es común en las empresas que se dedican a la producción de varios artículos, consiste en estructurar en base a un producto o grupo de productos relacionados entre sí.



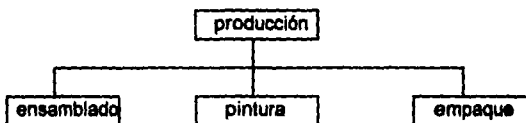
3.- Por territorio: Surge como una necesidad en las empresas cuyas operaciones se realizan en sectores alejados físicamente unas de otras, agrupando las actividades de cada departamento dentro de un área determinada



4.- Por clientes: El principal interés de agrupar de esta manera es servir a los compradores, atendiendo a necesidades claramente definidas .



5.- Por proceso y/o equipo: Generalmente se aplica en el área de fabricación. Su principal objetivo es conseguir ciertas ventajas económicas cuando el equipo que se utiliza es de gran capacidad, o requiere de un manejo especial o cuando diversos productos requieren en algún momento de ese proceso.



El nombre que se le puede dar a cada nivel de la organización puede variar de empresa a empresa, pero los más comunes, considerados por varios autores son:

1. División
2. Departamento
3. Sección
4. Grupos o subgrupos
5. Unidades y subunidades.

#### 4.4 Estructura.

Robbins<sup>42</sup> señala que la estructura de la organización consta de 3 partes: Complejidad, formalización y centralización.

La complejidad significa que entre más división del trabajo, niveles verticales en la jerarquía y dispersión geográfica exista entre las unidades de la organización, más difícil será coordinar a la gente y sus actividades.

<sup>42</sup>ROBBINS Stephen, "Administración, teoría y práctica", pp. 159.

La formalización corresponde al grado en que una organización descansa en reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados.

La centralización considera dónde reside la autoridad de toma de decisiones, la cual puede ser centralizada o descentralizada, entendiéndose esto como que este tipo de decisiones son delegadas a niveles más bajos en la organización. La administración centralizada delega poco y los jefes con alta jerarquía toman la mayoría de las decisiones, la administración descentralizada delega la facultad de toma de decisiones y conserva los controles necesarios propios de los altos niveles. Agustín Reyes Ponce considera que en ninguno de los dos términos se puede ir a los extremos, es decir, centralizar o descentralizar totalmente, ya que por mucho que se centralice siempre habrá algo que delegar, aunque sea la supervisión, y al descentralizar los jefes superiores deben controlar aunque sea en algo los resultados.

#### **4.5 Autoridad y responsabilidad.**

Para que las unidades de organización estén completas, es necesario unirlas vertical y horizontalmente por relaciones de autoridad.

##### **4.5.1. Concepto de autoridad**

Existen diversas definiciones de la palabra "autoridad". Lourdes Munch y José García la definen como "el derecho de mandar y el poder de hacerse obedecer"<sup>43</sup>, refiriéndose a los "derechos inherentes a una posición gerencial de dar órdenes y esperar que las órdenes sean obedecidas"<sup>44</sup>. En administración la autoridad, según Terry<sup>45</sup>, puede considerarse como la facultad de exigir a otros que actúen como sea necesario y apropiado para alcanzar el objetivo predeterminado por quien posee la autoridad. La autoridad es un requisito indispensable de la administración.

<sup>43</sup> MUNCH GALINDO Lourdes et al. "Fundamentos de Administración" pp. 163.

<sup>44</sup> ROBBINS Stephen, "Administración, teoría y práctica" pp. 202.

<sup>45</sup> TERRY George, "Principios de administración" pp. 327.

#### 4.5.2 Tipos de autoridad.

a) **Autoridad formal:** Es la que se otorga por la organización. Nace de un superior hacia los empleados. Este tipo de autoridad puede ser de dos formas: Formal ( se ejerce por un jefe sobre una persona o grupo de personas) y funcional (se ejerce sobre las personas fuera de las propias áreas directas de mando)

b) **Autoridad personal:** Surge de la personalidad del individuo.

c) **Staff, técnica o de asesoría:** Surge a partir de los conocimientos especializados de quien la posee.

#### 4.5.3. Delegación de autoridad.

##### 4.5.3.1. Concepto.

Es hacer las cosas por medio de otras personas, "asignar a otro autoridad y responsabilidad para llevar a cabo actividades específicas"<sup>46</sup>, es conceder a otra persona la autoridad y responsabilidad para actuar. Esta delegación puede ir hacia arriba, hacia abajo o hacia los lados.

Esto es la base del proceso de organización: Delegar autoridad, deberes y responsabilidad, debiéndose apoyar las decisiones que toma la persona a quien se delegó. Para James D. Mooney, la delegación significa que "una autoridad superior confiere una autoridad específica. Fundamentalmente implica una doble responsabilidad: Quien recibe la autoridad por delegación se hace responsable ante el superior por el cumplimiento de su tarea, pero el superior sigue siendo el responsable de que esa tarea se lleve a cabo. Este principio de la delegación es el centro de todos los procesos en la organización formal"<sup>47</sup>

<sup>46</sup> ROBBINS Stephen, "Administración, teoría y práctica", pp. 209.

<sup>47</sup> JIMENEZ CASTRO Wilburg, "Introducción al estudio de la teoría administrativa", pp. 153.



#### 4.5.3.2 Proceso de delegación.

Robbins describe este proceso a través de 4 pasos:

- 1) **Asignar deberes:** Esto es designar las actividades que se quiere que realice otra persona.
- 2) **Delegar autoridad:** Es esencial dar poder a otra persona para actuar por el jefe o el gerente. "Es la cesión de derechos formales para actuar en nombre de otro"<sup>48</sup>
- 3) **Asignación de responsabilidades:** Al delegar autoridad también se debe conferir la responsabilidad. El no hacerlo conduce al abuso. Debido a esto se reconoce que el gerente es responsable por lo que hacen sus subordinados (los cuales tienen una responsabilidad operativa, nada más), esto se conoce como responsabilidad última, y no puede ser delegada.
- 4) **Creación de confiabilidad:** Consiste en que los subalternos deben ser considerados como responsables de realizar las funciones que se les hicieron. Esto se refiere a que existe una obligación con el superior de desempeñar la tarea de forma satisfactoria.

Algunos autores consideran que para realizar una buena delegación se requiere:

- 1- Conocer las cargas y la organización para conocer las actividades de cada puesto y poder decir si corresponden al nivel de autoridades y funciones.
- 2- Al conocer los cargos, funciones y relaciones se pueden redistribuir las labores y ejercer un control.

---

<sup>48</sup>ROBBINS Stephen, "Administración, teoría y práctica", pp. 209.

Jiménez Castro<sup>49</sup> maneja 4 puntos básicos de delegación: Confianza, responsabilidad, capacidad para ceder y recibir autoridad así como dar cumplimiento a ambos. "Lo que haga el subalterno siempre descansa en el gerente (o en el nivel superior jerárquico por generalización)... su responsabilidad nunca puede echarse sobre los hombros de alguna otra persona: no puede ser delegada".

Se recomienda especificar las facultades a delegar por escrito, ya que así se eliminan malos entendidos. También provoca que la persona que delega medite sobre lo que va a conferir y el delegado sabe a ciencia cierta los asuntos a tratar y hasta dónde puede obrar.

#### 4.5.4 Límites de la autoridad

Terry señala como límites de la autoridad los siguientes puntos:

1. Nadie puede hacer cumplir una actividad que sobrepase la capacidad física o mental del subordinado
2. La autoridad debe mantenerse de acuerdo a los planes de una empresa o institución. No se pueden modificar un objetivo a capricho de un jefe, pueden hacerse cambios siempre y cuando estos se justifiquen.
3. Cualquier actividad que se ordene debe estar de acuerdo con las creencias, normas, y hábitos sociales.

Responsabilidad:

"Obligación de una persona de desempeñar lo mejor que pueda las funciones que se le asignen"<sup>50</sup>. Al fijar la responsabilidad en el empleado se le está dando una obligación que debe realizar eficiente y eficazmente.

#### 4.5.5 Principios de autoridad.

---

<sup>49</sup> JIMÉNEZ CASTRO Wilburg, *Introducción al estudio de la teoría administrativa*, pp.156.

<sup>50</sup> TERRY George, *Principios de administración*, pp 348.

Koontz y O'Donnell<sup>51</sup> mencionan seis principios de autoridad como herramientas eficaces para la organización. A continuación se enuncian cuatro de dichos principios, ya que el principio de "Autoridad y responsabilidad" así como el de "Unidad de mando" fueron tratados en el punto 3.1 .

-Principio escalar: Entre más claras sean las líneas de autoridad, más efectivo será el proceso de toma de decisiones y la comunicación.

-Principio de delegación: A cada jefe se le debe delegar autoridad suficiente para que pueda obtener los resultados que de él se esperan.

-Principio de responsabilidad absoluta: El subordinado tiene responsabilidad absoluta ante un superior. Así mismo el superior es responsable por las actividades de su subordinado dentro de la organización

-Principio de nivel de autoridad: Para que sea efectiva la delegación de autoridad es necesario que quien la reciba tome las decisiones que sean de su competencia, sin trasladarlas a niveles superiores de la organización.

#### 4.6 Comités

Grupo de alto nivel jerárquico que se reúne para supervisar y coordinar a su departamento así como intercambiar ideas y tomar decisiones. Agustín Reyes Ponce los define como "Conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar en común y en forma coordinada, algún acto o función"<sup>52</sup>

El comité gerencial es el más alto y el que toma las decisiones. Está constituido por nueve ó diez personas; ningún miembro de este comité tiene mayor o menor poder, exceptuando al que funge de presidente. Es importante que se cuente con experiencia en su rama. El comité de alta gerencia especial interviene en algún aspecto específico del negocio, por ejemplo, puede haber un comité de finanzas que va a tomar las decisiones respecto a éstas.

<sup>51</sup> KOONTZ HAROLD y O'DONNELL Cyril. "Curso de Administración moderna", pp. 431.

<sup>52</sup> REYES PONCE Agustín. "Administración de empresas, teoría y práctica", pp. 247.

El comité ejecutivo está constituido por un grupo de personas encargadas de supervisar y realizar políticas y reglamentos.

El comité administrativo múltiple es muy poco usual, el cual pretende que haya mucha coordinación entre jefes y subordinados. Toma decisiones cotidianas, rápidas. Una ventaja es que el subordinado va a estar motivado por seguir dentro del comité.

- Efectividad del comité: A veces se reúnen por nada, no hay decisiones que tomar.
- Composición: Personas con criterio homogéneo y antecedentes heterogéneos y personalidad distinta.
- Asunto: Se toman dos tipos de asuntos, cuando los problemas tengan más de una opción para solucionarlos y cuando hay que tomar en cuenta a varias personas de la empresa porque afecta al negocio en general.
- Tamaño: Debe estar integrado por un número de personas que no le den mucha formalidad ni complejidad, de nueve a diez personas, aunque el número ideal es de siete personas.
- Dirección: lo dirige el presidente del comité. Debe de haber un moderador.

#### **Ventajas:**

- Evita la toma de decisiones a la ligera.
- Evita el peligro de la toma de decisiones de situaciones que se ignoren.
- Toma decisiones objetivamente.
- Va a haber mayor número de personas interesadas y responsabilizadas.

#### **Desventajas:**

- Pérdida de tiempo durante la sesión
- Pérdida de tiempo para la realización
- A mayor división de trabajo y responsabilidad existe menor sensación de la responsabilidad.

## CAPITULO V: ORGANIGRAMAS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS.

"La organización surge debido a que el trabajo a realizar es excesivo para una sola persona"<sup>53</sup> la acción en conjunto es más eficaz.

Al tener organigrama y manuales dentro de una empresa o institución hay una comprensión precisa de las exigencias de cada tarea, se sabe la relación del trabajo que se desempeña con el que realizan los demás: trabajo-empleado, empleado-empleado, jefe-empleado.

### 5.1 Organigramas

#### 5.1.1. Concepto e importancia.

La organización puede ser esquematizada a través de un organigrama. Los organigramas, que también son conocidos como cartas de organización, diagramas de organización, cartogramas, ortografías y gráficas de organización, son representaciones gráficas de la estructura orgánica. Muestran en forma sintética la posición de los puestos, relaciones entre estos, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría. "Las distintas unidades se representan por casillas conectadas unas con otras mediante líneas sólidas que indican el orden jerárquico y los canales oficiales de comunicación"<sup>54</sup>

La importancia de los organigramas reside en que ayudan a la comprensión clara para que tanto jefes y subalternos visualicen cómo encajan sus actividades así como su relación con los demás puestos en la organización, permite conocer

---

<sup>53</sup>TERRY George, "Principios de organización", pp. 5

<sup>54</sup>STONER, "Administración", pp. 249

los canales formales de comunicación además de que definen la jerarquía, autoridad, responsabilidad y dependencia.

Otro aspecto importante es que al elaborarlos se detectan defectos organizacionales como podrían ser, por ejemplo, duplicación de actividades.

Los organigramas son creados con el fin de presentar el esqueleto de la organización, muestran como están divididas las funciones, los niveles jerárquicos (quién depende de quién) esto es, fijan los niveles (superior, intermedio e inferior) dentro de la organización, las líneas de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación. Las líneas que ligan las unidades dentro del organigrama indican la dirección formal que deben seguir la comunicación y las decisiones.

No obstante de todas las ventajas que ofrecen, los organigramas son estáticos, esto es que "en tanto que las organizaciones que representan están cambiando siempre y por esta razón se vuelven anticuados rápidamente a menos que se modifiquen con regularidad y frecuencia"<sup>55</sup>.

### **5.1.2 Tipos de organigramas y sus características**

El organigrama debe contener, según Guillermo Gómez Ceja<sup>56</sup>, las "descripciones o título condensado de las actividades, el nombre de la persona que lo formuló, fecha de formulación, aprobación (por parte del presidente, vicepresidente, etc.) y, en caso de ser necesario, leyendas (explicación o símbolos especiales).

En cuanto a las características, la carta debe ser fácil de manejar y deberá actualizarse a medida que ocurran los cambios, deben ser claros, ya que un exceso de cuadros puede crear confusiones. No debe contener el nombre de personas sino de funciones. Si se quisiera agregar el nombre de la persona que ocupa el

---

<sup>55</sup>GÓMEZ CEJA Guillermo, "Planación y organización de empresas", pp. 203.

<sup>56</sup>Ibid. pp. 301.

puesto, éste deberá ser escrito con letra pequeña y debajo de el nombre del puesto.

Los organigramas se pueden clasificar de acuerdo a las siguientes características:

**Ámbito de aplicación:**

- Organigramas o cartas maestras: Son generales, muestran la estructura completa (las áreas principales) de la organización y sus interrelaciones.
- Organigramas suplementarios: Son específicos, muestran la estructura departamental o algún aspecto específico de la organización.

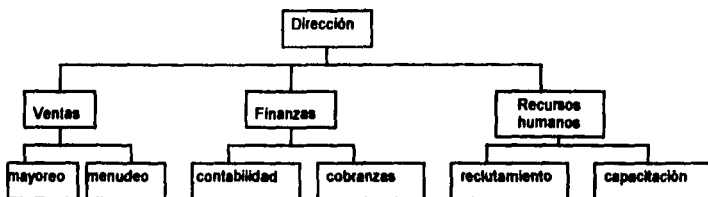
**Contenido:**

- Estructurales: Simbolizan únicamente las áreas principales de la organización y sus interrelaciones.
- Funcionales: Además de representar las áreas y sus relaciones indican las principales funciones de cada una de estas.
- De interacción: Indican los diferentes puestos existentes, número de plazas asignadas y, en su caso, el nombre del ocupante.

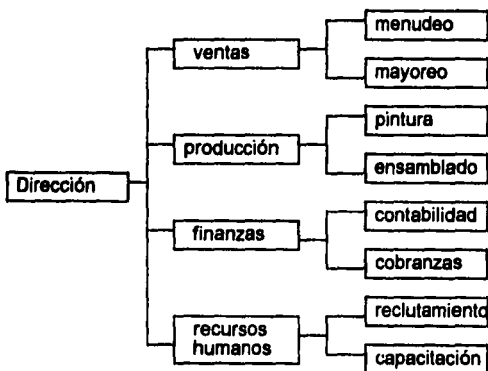
**Presentación:**

-Verticales: Los niveles jerárquicos se representan de arriba hacia abajo. Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior y están unidos por líneas que representan la comunicación, autoridad y responsabilidad.

La desventaja al usar este tipo de organigramas es que se pueden extender demasiado, lo que ocasiona que se tengan que añadir más hojas.

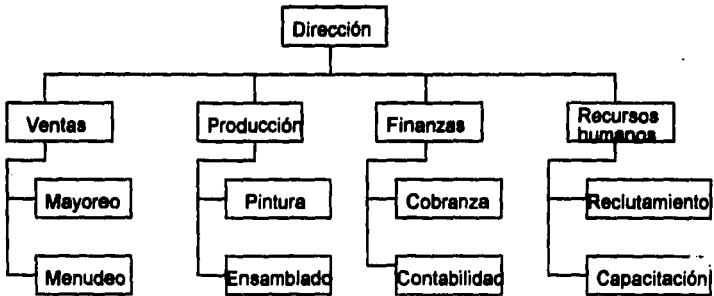


-Horizontales: Los niveles jerárquicos quedan determinados de izquierda a derecha, y están representados por cuadros, igual que el organigrama vertical, nada más que el nivel más alto está a la extrema izquierda y van descendiendo los niveles hacia la derecha.

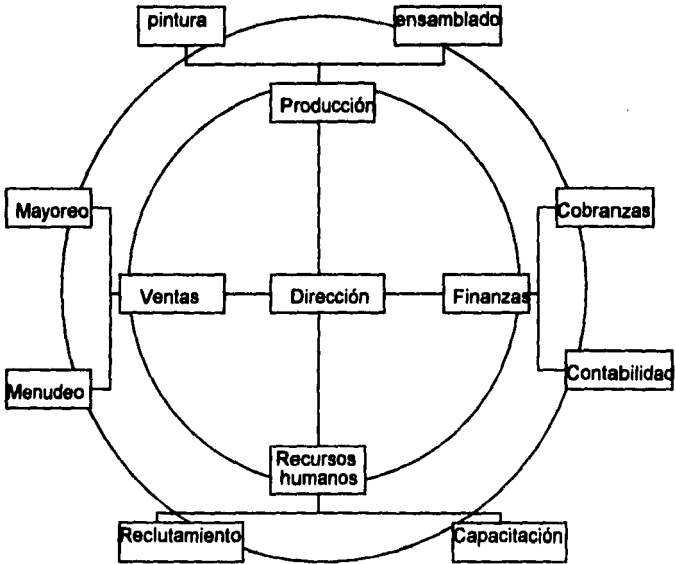


-Mixtos: Combinación del organigrama vertical y horizontal, con la finalidad de tomar las ventajas y evitar las restricciones que cada uno de estos ofrece, con la virtud de que cuando se trata de un organigrama con numerosas áreas éstas se representan con mayor claridad.

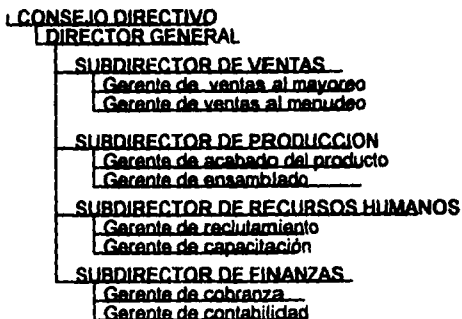




-Circulares: Los niveles jerárquicos se representan del centro hacia la periferia. La más alta autoridad va al centro y alrededor se trazan los círculos, los cuales representan cada uno un nivel de organización. Pueden resultar confusos y difíciles de leer. También se dice que no es fácil colocar niveles donde solo hay un funcionario y cuando son demasiados puestos a un mismo nivel suele perderse la proporción de los círculos.



-Escalares: En este tipo de organigrama se le da un margen distinto de izquierda a derecha dependiendo de el nivel. El área superior se coloca en el primer renglón y a extrema izquierda.



A medida que va creciendo la organización se van creando nuevas funciones. "El crecimiento horizontal implica el aumento de funciones o jefes, sin que aumenten los niveles, el crecimiento vertical supone simultáneamente crecimiento en jefes y niveles jerárquicos"<sup>57</sup>

Al darse estos crecimientos surgen algunos inconvenientes. En el crecimiento vertical la comunicación se complica ya que tiene que pasar por varios niveles lo cual puede ocasionar distorsiones o información a medias.

En cuanto al crecimiento horizontal, el tramo de control crece, lo cual significa más trabajo para el jefe.

Clasificación de acuerdo al contenido:

- Estructurales: Muestran tan solo la estructura administrativa de la empresa.
- Funcionales: Indican las unidades, sus relaciones y las principales funciones de los departamentos.
- Especiales: Destacan alguna característica.

<sup>57</sup> REYES PONCE Agustín, "Administración de empresas, teoría y práctica", pp. 237

## 5.2 Manuales administrativos.

### 5.2.1 Concepto e importancia.

"Son documentos detallados que contienen en forma ordenada y sistemática información acerca de la organización de la empresa"<sup>58</sup>. Terry los define como "un registro escrito de información e instrucción que conciernen al empleado y pueden ser utilizados para orientar los esfuerzos de un empleado en una empresa. En realidad es un libro guía, una fuente de datos que se cree son esenciales para la mejor realización de tareas"<sup>59</sup>. Los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la dirección referentes a organización, políticas y procedimientos.

La American Managment Association<sup>60</sup> determinó, mediante una encuesta realizada a representantes de ochenta compañías, que son diez los beneficios básicos que se derivan del empleo de los Manuales administrativos:

- 1.- Flujo de información administrativa
- 2.- Guía de trabajo a ejecutar
- 3.- Instrucción
- 4.- Adiestramiento de supervisión y desempeño ejecutivo
- 5.- Clarificación de la estructura orgánica y de las responsabilidades
- 6.- Uniformidad en la interpretación y aplicación de políticas
- 7.- Coordinación de actividades
- 8.- Eliminación de duplicaciones innecesarias
- 9.- Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos
- 10.- Auditoría interna de políticas, procedimientos y controles.

### 5.2.2. Tipos de manuales y sus características.

<sup>58</sup> MUNCH GALINDO Lourdes et al, "Fundamentos de administración", pp. 136.

<sup>59</sup> TERRY George, "Administración y control de oficinas", pp. 48.

<sup>60</sup> Tomado de la Tesis de BALLESTEROS CANALIZO Mauricio, "Manuales administrativos, guía para su elaboración", pp. 2

Los manuales pueden comprender toda la organización o departamentos y secciones o referirse a funciones específicas.

De acuerdo a su área de aplicación se pueden encontrar los siguientes tipos de manuales:

- Generales: Se refiere a aquellos que abarcan a toda la organización
- Particulares: Se refieren a la descripción específica de un área de la organización
- Interdepartamentales: Se refiere a aquellos que abarcan dos o más organismos o unidades administrativas.
- De puesto o individuales: Indican las actividades a realizar por una persona en un puesto determinado.

De acuerdo a su contenido:

- Manual de organización: Muestra detalladamente la estructura y señala: puestos y relaciones existentes entre ellos, jerarquías, grados de autoridad y responsabilidad, funciones y actividades de cada área de la organización.
- Manual de procedimientos: Indican las operaciones, sistemas y técnicas específicas, que deben seguirse para la realización de las funciones de algún área de la organización o varias de ellas. Un procedimiento muestra las etapas necesarias para llevar a cabo una actividad determinada. Este tipo de manuales no solo ofrece al personal ya existente una guía de trabajo sino que proporciona de igual forma a los nuevos empleados valiosa información para poderse incorporar al ritmo de trabajo ya existente.
- Manual de políticas: Fija los límites dentro de los cuáles deben realizarse las actividades.
- Manual de contenido múltiple: Contiene la información correspondiente de dos o más tipos de manuales.

Los Manuales de organización establecen los objetivos generales de la organización como objetivos principales y los objetivos de cada una de las áreas

como objetivos subordinados, funciones de cada área, descripciones de puestos, estructura orgánica, es decir que establecen la estructuración y formalización de la organización.

El Manual de políticas normatiza las funciones establecidas en el manual de organización, establece los límites de autoridad y responsabilidad de los ocupantes de los puestos directivos.

El Manual de procedimientos contiene la descripción de las operaciones que deben seguirse para realizar las funciones en una o más áreas.

Es decir, que lo más recomendable es elaborar el manual de organización para establecer funciones, áreas responsables, a continuación el manual de políticas normatizará estas funciones y finalmente el manual de procedimientos indicará los pasos a seguir y las áreas implicadas.

De acuerdo a su función específica o área de actividad:

-Manual de finanzas: Para obtener el mayor rendimiento de las operaciones al menor costo, es necesario que se tengan establecidos guías de acción e instrucciones específicas dentro de el área de finanzas.

-Manual de ingeniería y producción: Se elabora, comúnmente, en base a los boletines que el responsable de esta área publica relacionados con la coordinación del control de producción, fabricación, inspección así como de los recursos humanos necesarios.

-Manual de relaciones industriales o de personal

-Manual de ventas: Sirve para establecer las políticas de capacitación y adiestramiento en el área de ventas, no se establecan procedimientos de ventas debido a que las personas encargadas de esta función tienen que tomar decisiones diferentes dependiendo de la situación y del cliente.

-Manual de otras funciones: Se refieren a otras áreas dentro de la organización tales como: departamento jurídico, relaciones públicas, servicios administrativos, etc.

Para la elaboración de este trabajo es importante ahondar en que es un Manual de organización, el cual podría definirse como un documento que incluye información precisa acerca de los antecedentes, funciones, políticas y objetivos generales de la organización, incluyendo también descripciones de puestos. De igual forma señala las áreas de responsabilidad, relación entre ellas, niveles jerárquicos, grados de autoridad y responsabilidad, objetivos y funciones de las diferentes áreas que la integran. Suministran información completa sobre todas y cada una de las tareas, delimitan las formalidades, limitaciones así como las relaciones con otros trabajos de la empresa además de guiar y complementar a los organigramas.

En resumen, las principales ventajas de tener un manual es que todas las personas que laboran en la empresa tienen una visión óptima del plan general y del papel que juegan dentro de la organización: indican qué se debe hacer y cómo. También el tenerlo facilita el estudio de problemas de organización, evitan la duplicidad y las fugas de responsabilidad, así mismo están orientados a hacer más eficiente el proceso administrativo, y a reducir costos. Ayuda la valuación de puestos.

Una desventaja es que requiere de mucho esfuerzo y tiempo además de que es difícil mantenerlo actualizado, y algunas personas consideran que es muy caro, que limita a la organización ya que puede llevar a una inflexibilidad excesiva.

Estos documentos son como un plan general que le da solidez a la organización al proporcionar a las personas que ahí trabajan información acerca de la empresa y de las tareas que ellos deben desempeñar. Además al tener un manual es más sencillo detectar y resolver problemas de organización.

Entre los puntos más importantes que debe contener un Manual de organización, sin olvidar que dicho contenido puede variar dependiendo de la organización de la que se trate, Guillermo Gómez Ceja<sup>61</sup> menciona los siguientes:

---

<sup>61</sup> GÓMEZ CEJA Guillermo, "Planificación y organización de empresas", pp. 301.

1) Descripción de puestos: Permite conocer en forma detallada y precisa las actividades, responsabilidades y obligaciones de cada uno de los puestos existentes en la organización. Debe contener descripción de responsabilidades, la función básica del empleo, objetivos generales y fines, donde también se debe incluir: descripción de autoridad ( se debe hacer con cuidado para no crear confusiones) descripción de relaciones de organización (esto es registrar el título del puesto del superior que delega responsabilidad así como los subalternos a su cargo.)

2) Objetivos (generales o departamentales)

3) Políticas

4) Nombres y títulos (el autor se refiere a los nombres de los principales funcionarios y sus cargos)

5) Principios de organización (Muchos manuales incluyen un resumen de principios importantes de organización)

El incluir la descripción de puestos tiene las siguientes ventajas:

-Se evalúa cada puesto al advertir su contribución al logro de objetivos del área y de la organización.

-Se califica el desempeño de cada empleado y de la organización en un tiempo dado

-Se determina las necesidades de capacitación basándose en los requerimientos de conocimientos y experiencia de los puestos.

-Ayuda y orienta a los nuevos empleados de manera más eficiente a conocer las funciones de puesto que van a ocupar.

-Se planea y mejora la estructura de la organización al mostrar cuando es necesario distribuir o redistribuir responsabilidades.

-Generalmente descubren duplicaciones de actividades innecesarias, ayudan a designar nuevas tareas o reasignar deberes.

-Marcan un perfil para seleccionar a los aspirantes para ocupar algún puesto o plaza vacante.



El Manual de organización puede tener la siguiente secuencia, pudiendo variar en su contenido dependiendo de la organización de la que se trate:

- a) Introducción.- Debe incluir aspectos como mensaje del titular de la dirección explicando los objetivos que se persiguen con el manual, así como la correcta aplicación del mismo, observaciones y aclaraciones que se desee incluir
- b) Directorio.- Relación de los funcionarios y de los cargos que ocupan de acuerdo a los niveles jerárquicos. Las unidades de asesoría van después de la unidad de que dependen.
- c) Antecedentes.- Breve resumen del origen y desarrollo de la empresa.
- d) Marco legal.- Menciona de las disposiciones constitucionales, leyes, reglamentos etc., de las cuales provienen las atribuciones de la unidad administrativa.
- e) Objetivos generales
- f) Atribuciones.- "Facultades otorgadas a una unidad administrativa por un ordenamiento legal"<sup>62</sup>
- g) Objetivo.- Fin que se desea alcanzar.
- h) Políticas.- Normas que son la base para limitar, orientar las acciones para ayudar a lograr objetivos.
- i) Estructura.- Puestos y unidades que dependen de ella, líneas de autoridad responsabilidad y niveles jerárquicos.
- j) Funciones.- Actividades afines agrupadas con el fin de alcanzar objetivos.
- k) Glosario de términos particulares

Tratándose de un manual de organización para un organismo público, de acuerdo a la "Guía para la elaboración de Manuales de organización"<sup>63</sup> se recomienda que en un solo documento se encuentre información relativa a antecedentes, legislación, atribuciones, objetivo, estructura orgánica y funciones de las entidades, obedeciendo al siguiente orden:

### 1.- Identificación

<sup>62</sup>GÓMEZ CEJA Guillermo, "Planación y organización de empresas", pp. 307.

<sup>63</sup>SECRETARÍA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Sector comercio, Comité sectorial de organización y métodos, "Guía para la elaboración de Manuales de organización", pp. 20.

2.-Contenido o índice

3. Introducción

4.-Antecedentes: Aspectos sobresalientes del desarrollo de la entidad.

5.-Disposiciones jurídicas: Ordenamientos jurídicos en vigor que regulan la operación de la entidad.

6.-Atribuciones: Transcripción textual de las facultades para obrar o el derecho de hacer, otorgadas a la entidad mediante instrumento jurídico y administrativo.

7.-Objetivo: Fin que se desea alcanzar

8.-Estructura orgánica: Relación ordenada jerárquicamente de las unidades administrativas.

9.-Funciones: Grupo de actividades afines y coordinadas para alcanzar los objetivos de la entidad.

10.-Organigrama

## **CAPITULO VI: RESULTADOS OBTENIDOS DE LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO**

El instrumento de prueba en que se basó esta investigación es un cuestionario que consta de trece preguntas, expuesto en el capítulo 1 del presente trabajo, y fue aplicado a personas que tienen un puesto administrativo o académico-administrativo dentro del CIE. A los profesores de asignatura que están en el Centro realizando labores administrativas, se les aplicó un cuestionario de once preguntas. La diferencia entre los dos cuestionarios se vieron en el capítulo 1, punto 1.4.2.4.

Con la aplicación de estos cuestionarios se buscó:

- Saber si los coordinadores y empleados conocen las políticas del CIE, así como su organigrama.
- Tener una descripción de puestos y así obtener información que permita elaborar el Manual de Organización.
- Saber si los coordinadores y empleados esperan obtener algún beneficio con la elaboración y difusión del Manual de Organización.
- Recibir alguna sugerencia para la elaboración y difusión del Manual de Organización en base a las necesidades, inquietudes e incluso debilidades del CIE por parte de los encuestados.

### **6.1 Tabulaciones y gráficas**

**FICHA DE CAMPO # 1**

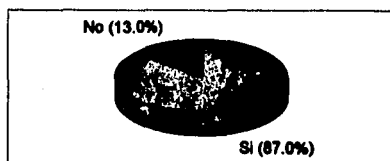
Pregunta 1: ¿Conoce Ud. los objetivos y políticas del CIE? Si \_\_\_ No \_\_\_

**TABULACION:**

Alternativas	# respuestas	Porcentaje
Si	20	87%
No	3	13%
Total	23	100%

Interpretación: Como se puede ver en los resultados de esta pregunta, el 87% de los jefes de departamento y empleados encuestados están familiarizados con las políticas y objetivos del CIE, siendo que el 13% no conocen los mismos.

Objetivo: Esta pregunta se elaboró con el fin de identificar que tanto están familiarizados con el CIE y si cuentan con los conocimientos del mismo.

**Gráfica de la pregunta # 1**

## FICHA DE CAMPO # 2

Pregunta 2: ¿Conoce el organigrama del CIE y el nivel en que se encuentra su puesto dentro del mismo? Si \_\_\_ No \_\_\_

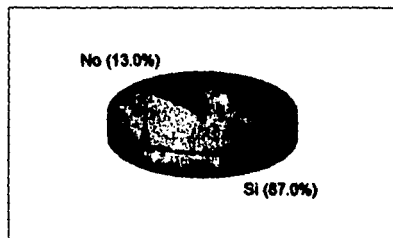
## TABULACION:

Alternativas	# respuestas	Porcentaje
Si	20	87%
No	3	13%
Total	23	100%

Interpretación: El 87% de los encuestados dijo conocer el organigrama del CIE así como ubicar su puesto dentro del mismo, el 13% no lo conoce ni sabe su nivel jerárquico.

Objetivo: Esta pregunta se realizó para verificar si conocen el organigrama del CIE y así como si ubican su puesto dentro del mismo.

Gráfica de la pregunta # 2



## FICHA DE CAMPO # 3

Pregunta 3: ¿Qué beneficios piensa que se tendrán con la elaboración y difusión de un Manual de Organización?

Mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el CIE \_\_\_\_\_  
 Funciones y responsabilidades bien definidas \_\_\_\_\_  
 Mejor comunicación formal \_\_\_\_\_  
 Evitar duplicidad de funciones \_\_\_\_\_  
 Productividad \_\_\_\_\_  
 No sabe \_\_\_\_\_  
 Otras(a) \_\_\_\_\_

## TABULACION:

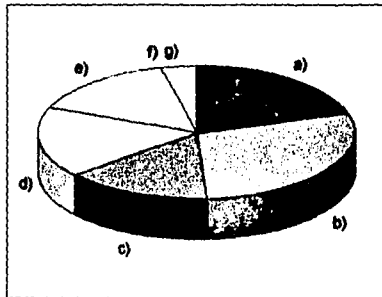
Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el CIE	14	20%
Funciones y responsabilidades bien definidas	20	29%
Mejor comunicacion formal	10	15%
Evitar duplicidad de funciones	12	17%
Productividad	10	15%
No sabe	0	0
Otras:		
Depende del manual	1	1.40%
Calidad y eficiencia	1	1.40%
Base firme toma de decisiones	1	1.40%
<b>Total</b>	<b>69</b>	<b>100%</b>

Interpretación: Se observa que los empleados encuestados están conscientes de que obtendrán beneficios con el Manual de Organización pues el 100% respondió alguna de las alternativas; el 29% espera tener funciones y responsabilidades bien definidas; el 20% espera mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el Centro; el 15% piensa que habrá productividad así como el 17%

respondió que se evitará la duplicidad de funciones; otro 15% contestó que con el Manual de Organización habrá una mejor comunicación formal. Dentro de otras alternativas contestaron que los beneficios dependen del tipo de Manual; que se obtendrá calidad y eficiencia y que el Manual es una base firme para la toma de decisiones. De estas 3 últimas alternativas el porcentaje fue de 1.40% para cada una de ellas.

**Objetivo:** Identificar si los funcionarios y empleados creen que tendrán beneficios con la elaboración y difusión del Manual de organización.

**Gráfica de la pregunta # 3**



a) Mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el CIE	20%
b) Funciones y responsabilidades bien definidas	29%
c) Mejor comunicación formal	15%
d) Evitar duplicidad de funciones	17%
e) Productividad	15%
f) No sabe	0
g) Otras:	4%

**Las preguntas cuatro, cinco, seis, y siete del cuestionario general (cuatro y cinco del segundo cuestionario) no se tabularon, son preguntas abiertas que requieren de un criterio de interpretación. Se hicieron con el fin de obtener información para la descripción de puestos así como para elaborar el Manual de Organización.**



## FICHA DE CAMPO # 4

Pregunta 8: Marque con una x (sólo una de las 4 opciones)

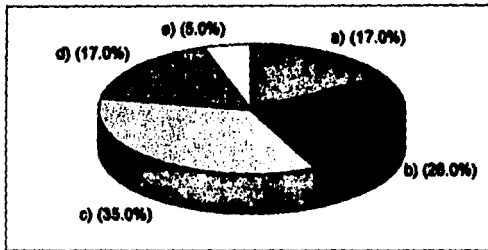
- ( ) El trabajo exige sólo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes.
- ( ) Eventualmente debe tomar decisiones importantes.
- ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones importantes.
- ( ) Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia

TABULACION:

Alternativas	# respuesta	Porcentaje
El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las ordenes o instrucciones. No requiere tomar decisiones importantes.	4	17%
Eventualmente debe tomar decisiones importantes	6	26%
Cotidianamente debe tomar decisiones importantes	8	35%
Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia	4	17%
No contestó	1	5%
Total	23	100%

Interpretación: Analizando los resultados, el 17% de las personas que respondieron no requieren tomar decisiones importantes; un porcentaje igual a este (17%) respondió que cotidianamente deben tomar decisiones de suma importancia. Por otro lado vemos que el 26% respondió que eventualmente debe tomar decisiones importantes dentro de su puesto. El 35%, es decir la mayoría de los que respondieron afirmó que cotidianamente debe tomar decisiones importantes. Si se suman opción c) y d) se tiene que el 52% de los empleados tienen poder de decisión dentro de su puesto. El 5% de los encuestados no respondió.

Objetivo: Esta pregunta se llevó a cabo con la finalidad de saber si las actividades que se realizan o el puesto que se tiene requiere de toma de decisiones, es decir, saber si en el puesto en el que están tienen poder de decisión.

**Gráfica de la pregunta # 8**

- a) El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las órdenes o instrucciones recibidas. No requiere tomar decisiones importantes.
- b) Eventualmente debe tomar decisiones importantes.
- c) Cotidianamente debe tomar decisiones importantes.
- d) Cotidianamente debe tomar decisiones de suma importancia
- e) No respondió

## FICHA DE CAMPO # 5

Pregunta 9: ¿Tiene Ud. responsabilidad por el trabajo de otros? Sí \_\_\_ No \_\_\_  
 Si la respuesta es afirmativa señale las personas a las que supervisa directamente \_\_\_\_\_

---

## TABULACION 1:

Alternativas	# respuesta	Porcentaje
Si	15	66%
No	7	30%
No contestó	1	4%
Total	23	100%

Interpretación: Vemos que el 66% dijo tener subordinados a su cargo; el 30% no tiene responsabilidad por el trabajo de otros. El 4% no respondió.

## TABULACION 2:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Personal académico y admvo.; alumnos servicio social.	1	6.66%
Secretarías técnicas	1	6.66%
Profesores, secretarías	4	27%
Alumnos servicio social	1	6.66%
Profesores, alumnos s. soc.	1	6.66%
Profesores	2	13%
Secretaría del depto.	2	13%
No respondió	3	20%
Total	15	100%

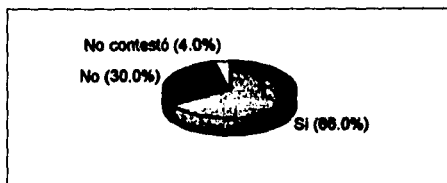
Interpretación: El 6.66% de los encuestados dijo supervisar a personal académico y administrativo así como a alumnos que realizan su servicio social; otro 6.66% supervisa a la secretaria técnica; un 6.66% supervisa a alumnos de servicio social; un porcentaje igual a este (6.66%) respondió que supervisa tanto a profesores como a alumnos de servicio social; un 13% de las personas supervisa a profesores; de igual forma otro 13% supervisa a la secretaria del departamento; la mayoría de

los que respondieron que si tienen responsabilidad por el trabajo de otros, el 27% , afirman supervisar a profesores y secretarias. El 20% no respondió.

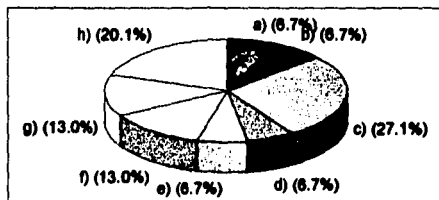
**Objetivo:** Esta pregunta se hizo para saber quienes tienen subordinados a su cargo y conocer el tramo de control de cada jefe de departamento y de algunos empleados.

**Gráficas de la pregunta # 9**

**Gráfica 1:**



**Gráfica 2:**



- a) Personal académico y administrativo, alumnos servicio social.
- b) Secretarías técnicas
- c) Profesores, secretarías
- d) Alumnos servicio social
- e) Profesores, alumnos servicio social.
- f) Profesores
- g) Secretaría del Departamento.
- h) No respondió

## FICHA DE CAMPO # 6

Pregunta 10: ¿Tiene responsabilidad por algún tipo de funciones: trámites, procedimientos u otras actividades? Si \_\_\_ No \_\_\_

Si la respuesta fue afirmativa, describa brevemente estas funciones: \_\_\_\_\_

---

## TABULACION 1:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Si	19	83%
No	4	17%
Total	23	100%

Interpretación: La mayoría de los encuestados, el 83%, dijo tener responsabilidad por ciertos trámites y procedimientos, el 17% restante no tiene responsabilidad por trámites y procedimientos.

## TABULACION 2:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Entrega oportuna de la documentación requerida por instancias respectivas	7	37%
Todo lo relacionado a cursos sabatinos de idiomas	1	5%
Constancias de acreditación de idiomas	1	5%
Material que se manda fotocopiar	1	5%
Que todo el trabajo se entregue a tiempo	1	5%
Contratación, tramites varios	5	26%
No respondió	3	17%
Total	19	100%

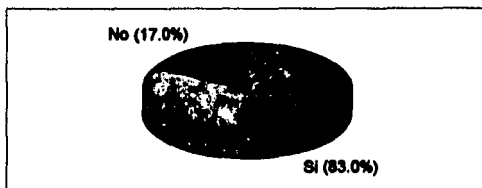
Interpretación: El 37% de los encuestados que tienen responsabilidad por algún trámite o procedimiento, contestaron que son responsables de entregar oportunamente la documentación requerida por ciertas instancias; un 26% dijo estar comprometidos a realizar contrataciones y otro tipo de trámites que no especificaron; un 5% es responsable de entregar las constancias de acreditación de idiomas; otro 5% es responsable de que todo el trabajo se entregue a tiempo y

un último 5% es responsable del material que se manda fotocopiar. Un 17% no respondió.

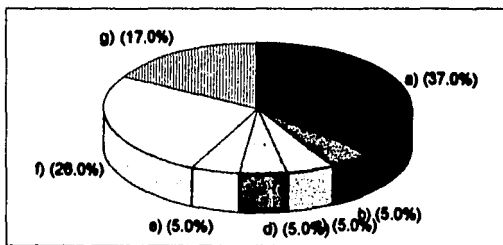
**Objetivo:** Se buscó conocer qué tipo de trámites y procedimientos se realizan en cada Departamento y quién es el responsable. Esta información va a servir para armar el Manual de Organización, para comparar actividades entre departamentos y establecer las respectivas diferencias.

Gráficas de la pregunta # 10

Gráfica 1:



Gráfica 2:



- a) Entrega oportuna de la documentación requerida por instancias respectivas
- b) Todo lo relacionado a cursos sabatinos de idiomas
- c) Constancias de acreditación de idiomas
- d) Material que se manda fotocopiar
- e) Que todo el trabajo se entregue a tiempo
- f) Contratación, trámites varios
- g) No respondió

## FICHA DE CAMPO # 7

Pregunta 11: ¿Tiene responsabilidad por valores, equipo y otros objetos?

Sí \_\_\_ No \_\_\_

Si la respuesta es afirmativa señale cuáles son: \_\_\_\_\_

## TABULACION 1:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Si	10	43%
No	12	52%
No contestó	1	5%
<b>Total</b>	<b>23</b>	<b>100%</b>

Interpretación: El 43% si tiene responsabilidad por equipo, valores y otros objetos, el 52% dijo no tener responsabilidad alguna por lo anteriormente mencionado y el 5% no respondió.

## TABULACION 2:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Equipo que se encuentra en la Coordinación y en la S.U.M.	2	20%
Mobiliario y equipo del Depto.	3	30%
Material que se usa para las clases de idiomas	1	10%
Computadora y grabadora		
Grabadora, fotocopidora, Video-room, Teachers room	2	20%
Que material que se presta a los alumnos, como revistas y cassettes, se devuelvan a tiempo	1	10%
No contestó	1	10%
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>

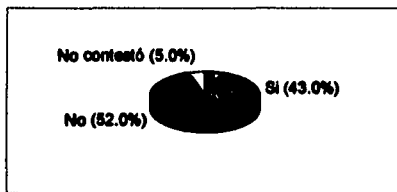
Interpretación: De las personas que contestaron que sí tienen algún tipo de responsabilidad por valores, equipo y otros objetos, el 20% dijo tenerla por el equipo que se encuentra en la coordinación y en la sala de usos múltiples (S.U.M.).

Un porcentaje igual (20%) tiene responsabilidad por grabadoras, fotocopiadora, video-room, teachers room, mientras que el 30% tiene por el mobiliario y equipo de su departamento. Por material que se usa para las clases de idiomas y material que se presta a alumnos sea devuelto a tiempo, son responsables el 10% respectivamente. Un 10% no respondió.

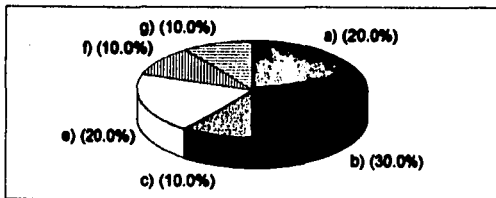
Objetivo: Se buscó identificar si se tiene responsabilidad por equipo o algunas otras cosas, préstamo de material para las clases tales como grabadoras, libros, etc. y quien es el responsable del manejo de todo este material.

#### Gráficas de la pregunta # 11

Gráfica 1:



Gráfica 2:



- a) Equipo que se encuentra en la Coordinación y en la S.U.M.
- b) Mobiliario y equipo del Departamento.
- c) Material que se usa para las clases de idiomas
- d) Computadora y grabadora
- e) Grabadora, fotocopiadora, Video-room, Teachers room
- f) Que material que se presta a los alumnos, como revistas y cassettes, se devuelvan a tiempo
- g) No contestó



## FICHA DE CAMPO # 8

Pregunta 12: ¿Las actividades que Ud. realiza van de acuerdo a sus conocimientos y habilidades? Sí \_\_\_\_ No \_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## TABULACION 1:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
<b>Sí</b>	18	78%
<b>No</b>	5	22%
<b>Total</b>	23	100%

Interpretación: La mayoría de las personas encuestadas (78%) contestaron que las actividades que realizan sí van de acuerdo a sus conocimientos y habilidades. El 22% respondió que lo que realizan en el CIE no va de acuerdo a sus conocimientos y habilidades.

## TABULACION 2:

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Porque son los propios de acuerdo a lo que estudió	6	26%
Porque conoce las políticas y objetivos del CIE	1	4%
Porque se tienen los conocimientos y la experiencia necesaria	5	22%
Porque el trabajo que realiza no requiere de habilidades o conocimientos específicos	1	4%
Porque se tiene cierta carrera universitaria cuyos conocimientos no se aprovechan.	2	9%
No respondieron	8	35%
<b>Total</b>	23	100%

Interpretación: Las personas encuestadas que afirmaron que las actividades que realizan van de acuerdo a sus conocimientos y habilidades justificaron su respuesta con las siguientes razones: el 26% respondió que esto es debido a que sus funciones van de acuerdo a lo que estudiaron, el 4% dice que es porque conoce las políticas y objetivos del CIE, el 22% dice tener los conocimientos y la experiencia necesaria.

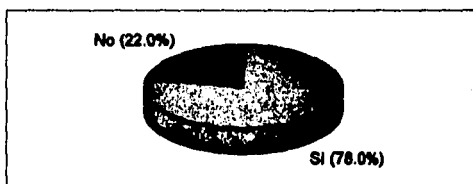
De las personas que afirman que las actividades que realizan no van de acuerdo a sus conocimientos y habilidades, el 4% indicó que esto es debido a que sus labores no requieren de habilidades o conocimientos específicos mientras que el 9% afirmó tener una carrera universitaria cuyos conocimientos no se aprovechan.

El 35% de los encuestados no respondió

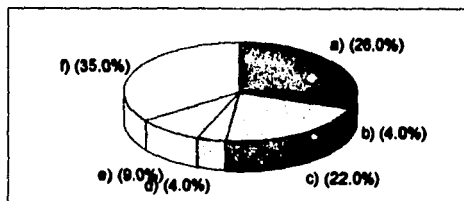
**Objetivo:** Esta pregunta se realizó para saber si las personas realizan un trabajo de acuerdo a sus aptitudes y estudios realizados, es decir si tienen los conocimientos ya sea técnicos, secretariales o universitarios que requieren los puestos que ocupan.

Gráficas de la pregunta # 12

Gráfica 1:



Gráfica 2:



- a) Porque son los propios de acuerdo a lo que estudió
- b) Porque conoce las políticas y objetivos del CIE
- c) Porque se tienen los conocimientos y la experiencia necesaria
- d) Porque el trabajo que realiza no requiere de habilidades o conocimientos específicos
- e) Porque se tiene cierta carrera universitaria cuyos conocimientos no se aprovechan.
- f) No respondieron

**FICHA DE CAMPO # 9**

**Pregunta 13: ¿Que sugerencia daría Ud. para la elaboración y difusión del Manual de organización del CIE?**

**TABULACION 1:**

Alternativa	# respuesta	Porcentaje
Hizo alguna sugerencia	16	70%
No hizo ninguna sugerencia	7	30%
Total	23	100%

**Interpretación:** A la mayoría de las personas que se les aplicó el cuestionario, (70%) hicieron sugerencias para elaborar y difundir el Manual, esto indica que les interesa conocer dicho Manual así como también tienen algo que decir en cuanto a la delimitación de actividades, mientras que el 30% restante no hizo ninguna sugerencia.

**TABULACION 2:**

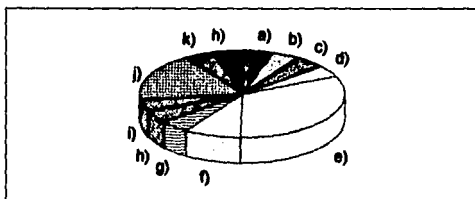
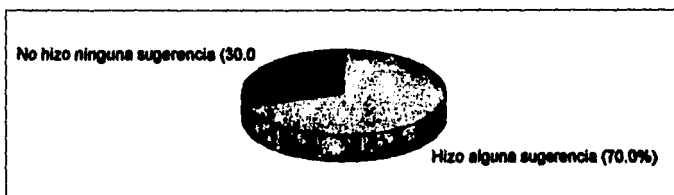
Alternativa	# respuestas	Porcentaje
Manual esquemático, no muy largo	1	4.61%
Conocer y difundir el Manual para trabajar mas eficientemente	1	4.61%
Comparar con manuales ya existentes	1	4.61%
Cursos de relaciones humanas	1	4.61%
Que se haga una división clara de funciones y que éstas estén bien definidas	7	32%
Que se difunda a través de la coordinación	2	9%
Que se analice cada depto. por separado para así delimitar funciones de acuerdo a las necesidades de cada uno	1	4.61%
Que el borrador sea revisado por los jefes de depto. y por la coordinación del CIE	1	4.61%
Que el Manual no sea demasiado rígido, que deje espacio para imprevistos	1	4.61%
Que el Manual se apege a las necesidades del Centro.	4	18%
Que tenga todo lo necesario para que cualquier persona que tenga alguna relación con el CIE conozca su organización, funciones y sepa que hacer en una determinada situación	1	4.61%
Que se difunda a través de folletos informativos	1	4.61%
<b>Total</b>	<b>22</b>	<b>100%</b>

**Interpretación:** Entre todas estas sugerencias el 32% de las personas proponen que se haga una división clara de funciones. El 18% sugiere que el Manual se apege a las necesidades del Centro, el 9% pide que se difunda a través de la Coordinación. Entre otras respuestas que dieron los encuestados está que el Manual sea esquemático, no muy largo (4.61%); que se de a conocer el manual para trabajar más eficientemente (4.61%); que se compare con Manuales ya existentes(4.61%); que se den cursos de relaciones humanas(4.61%); que el borrador sea revisado por los jefes de Departamento y la coordinación(4.61%); que el Manual no sea demasiado rígido, que deje espacios para imprevistos (4.61%); que tenga todo lo necesario para que cualquier persona que tenga alguna relación con el CIE conozca su organización, funciones y sepa que hacer en una determinada situación (4.61%) y, finalmente, que se difunda a través de un folleto informativo (4.61%).

**Objetivo:** Esta pregunta se hizo para conocer las inquietudes y tener alguna aportación de parte de la gente que trabaja en el CIE para la elaboración y difusión

del Manual, tomando en cuenta que al estar involucrado directamente en el funcionamiento del CIE se tiene otro punto de vista.

### Gráficas de la pregunta # 13



Manual esquemático, no muy largo	4.61%
Conocer y difundir el Manual para trabajar mas eficientemente	4.61%
Comparar con manuales ya existentes	4.61%
Cursos de relaciones humanas	4.61%
Que se haga una división clara de funciones y que éstas estén bien definidas	32%
Que se difunda a través de la coordinación	9%
Que se analice cada depto. por separado para así delimitar funciones de acuerdo a las necesidades de cada uno	4.61%
Que el borrador sea revisado por los jefes de depto. y por la coordinación del CIE	4.61%
Que el Manual no sea demasiado rígido, que deje espacio para imprevistos	4.61%
Que el Manual se apege a las necesidades del Centro.	16%
Que tenga todo lo necesario para que cualquier persona que tenga alguna relación con el CIE conozca su organización, funciones y sepa que hacer en una determinada situación	4.61%
Que se difunda a través de folletos informativos	4.61%

## CONCLUSIONES

La estructura de las relaciones económicas han tenido una profunda transformación y los bloques comerciales regionales han cobrado una importancia y presencia primordiales a nivel mundial. Dichas transformaciones tienen repercusiones en las economías de los países y, específicamente en los países que como México están en la actualidad en un proceso de transformación y modernización económica. Por todo lo anterior considero que es de vital importancia, ante la globalización de mercados y con el "Tratado de Libre Comercio" (TLC), contar con, cuando menos, un idioma más para hacer frente al reto de ser competitivos como profesionales.

A través de instituciones como el CIE que tienen como objetivo la extensión de la cultura, apoyar los estudios de licenciatura de los alumnos de la ENEP-Acatlán y dotar de un instrumento de investigación y trabajo profesional tanto a la Comunidad Universitaria como a la Comunidad Externa, se puede lograr complementar la formación de profesionistas más capaces y preparados así como conocer la costumbres y la idiosincrasia de otras culturas a través del aprendizaje de un idioma.

Todo análisis administrativo debe buscar que sus resultados sean confiables, suficientemente ágiles y sencillos de realizar para que puedan ser utilizados sin que requieran profundos conocimientos sobre sus técnicas de aplicación. Con la información obtenida por medio de la encuesta y los resultados de la misma, así como por los conocimientos adquiridos durante la Licenciatura en Administración, se desarrolló el análisis que permitirá realizar la propuesta del Manual de Organización para el CIE, obedeciendo a tener resultados confiables y que den agilidad y eficiencia a las actividades del Centro para que éste pueda cumplir con su objetivo.

La mayoría de las personas que laboran en el CIE mostraron interés en esta investigación, identificaron que el contar con un Manual de organización ayuda a

tener funciones y responsabilidades bien definidas, mayor eficiencia y eficacia en las actividades que se realizan en el Centro.

A través de la investigación de campo se cumplieron los objetivos específicos tales como involucrar a los coordinadores de todos los departamentos así como a los demás empleados para que adquirieran un conocimiento más profundo del Centro desarrollando una actitud de cooperación al conocer más dicha organización, además de que compararon su desempeño con los requisitos que exige su puesto.

Con la información desprendida de la investigación de campo se podrá redefinir los objetivos en base a las necesidades reales y al Manual ya existente, definir la relación entre departamentos aclarando funciones, detectar duplicidad de actividades y evaluar la cadena de mando actual, para así cumplir con el objetivo general que es la creación del Manual de Organización para el CIE.

Los objetivos planteados para este trabajo se cumplieron en su totalidad. Con la elaboración del Manual de Organización técnicamente realizado y que responde a las necesidades del CIE, se obtuvo un trabajo bien estructurado y funcional que propiciará a la eficiencia y eficacia. Esto último, así como el desarrollo de este trabajo, permitió obtener las siguientes conclusiones:

-Dentro de las cuatro etapas del Proceso Administrativo es importante señalar que la etapa de Organización fué la base fundamental para la realización de este trabajo. En la fase de organización está contenida la distribución de trabajo, autoridad y delegación de la misma para el desempeño de las funciones asignadas para que los integrantes de una empresa o institución, en este caso el CIE, trabajen en conjunto y con eficiencia a través de un sistema planificado y coordinado, así como para que conozcan sus funciones y obligaciones de acuerdo a su puesto y así trabajar en conjunto y sumar esfuerzos. Por todo lo anterior, se expone la participación de la administración durante el desarrollo de ésta tesis, y se reconoce el apoyo primordial que brinda el proceso administrativo para toda estructura organizacional.

**-El Manual de Organización está encaminado a hacer más eficiente el proceso administrativo.**

**-El contenido del Manual de Organización da una visión global del CIE.**

**-Uno de los beneficios básicos de tener un Manual de Organización es que en el desarrollo de un nuevo proyecto se pueden conocer las áreas implicadas.**

**-El Manual de Organización permite al nuevo personal incorporarse al ritmo de trabajo ya existente en el Centro a través de la descripción de funciones y de actividades que se realizan en el mismo.**

**-No por el hecho de elaborar un Manual se logra materialmente el objetivo de la organización ni se obliga a la eficiencia, para alcanzar esto es indispensable la observancia y cumplimiento del mismo, por lo cual se hacen las siguientes recomendaciones:**

**a) El Coordinador del Centro es el responsable de darle adecuada difusión y aplicación al Manual para que éste cuente con la suficiente autoridad para que se implante debidamente.**

**b) Periódicamente se deberá verificar si la estructura de organización cubre con las necesidades actuales y futuras. Los cambios a realizar deben hacerse tomando en cuenta el diseño y equilibrio adecuadas y actualizando la información contenida en el Manual, de lo contrario este será deficiente.**

**c) Debe haber una persona encargada de darle seguimiento al Manual. Esta persona deberá tener conocimientos tanto del Manual como del CIE.**



**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS**

**MANUAL DE ORGANIZACION**

**de Junio de 1995**

**CONTENIDO**

página

**INTRODUCCION****ANTECEDENTES****DISPOSICIONES JURIDICAS****ATRIBUCIONES****OBJETIVOS****ESTRUCTURA ORGANICA****FUNCIONES****ORGANIGRAMA**

## INTRODUCCION

El presente Manual va dirigido a todas las personas que laboran en el Centro de Idiomas Extranjeros. Se elaboró para ser utilizado por cada empleado según sus funciones administrativas.

Este documento es una guía de trabajo ya que en él se plasman las funciones principales además de que proporciona una visión clara de la estructura orgánica del Centro. Ofrece así mismo a los nuevos empleados información muy útil para poderse incorporar al ritmo de trabajo ya existente.

En este Manual se puede encontrar información básica relativa a aspectos sobresalientes de su desarrollo, ordenamientos jurídicos en vigor que lo regulan, sus atribuciones, el fin que se pretende alcanzar, su estructura orgánica, funciones y organigrama del Centro de Idiomas Extranjeros.

Para que el Manual de Organización cumpla con su finalidad de informar, será conveniente mantenerlo permanentemente actualizado.

## **ANTECEDENTES**

La Real y Pontificia Universidad de México fue fundada en 1551 siguiendo el modelo de la Universidad de Salamanca. En 1910 se estableció la Universidad Nacional de México. En 1929 se le concedió la autonomía y en 1946 se promulgó la ley orgánica que actualmente la rige.

La Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán (ENEP Acatlán) está situada en Av. Jardines de San Mateo y Av. San Juan Totoltepec, municipio de Naucalpan, Estado de México y tiene una superficie de 300,000m<sup>2</sup>.

El 8 de Noviembre de 1974 aprobó el H. Congreso Universitario la creación de la ENEP Acatlán y el 17 de Marzo de 1975 fue inaugurada por el entonces rector de la UNAM, Dr. Guillermo Soberón Acevedo. El director fundador de esta Escuela fue el Lic. Raúl Béjar Navarro.

La Escuela está estructurada en torno a 4 ejes fundamentales:

- Programa de estudios profesionales,
- Programa de postgrado
- Programa de investigación
- Programa de extensión universitaria

El programa de extensión universitaria tiene como objeto fundamental promover, coordinar y difundir, con la mayor amplitud posible, los beneficios culturales y las actividades de extensión universitaria generados en la Escuela.

En el año de 1975, por acuerdo y con el asesoramiento académico del Centro de Lenguas Extranjeras (CELE) de la Universidad Nacional Autónoma de

México se inician los cursos de idiomas en la ENEP-Acatlán<sup>1</sup>. En el año de 1983 se colocó la primera piedra del actual edificio del Centro de Idiomas Extranjeros (CIE).

Este Centro surge por la necesidad de impartir cursos de idiomas extranjeros para apoyar los estudios de licenciatura de la comunidad universitaria y circunvecina. Estos cursos preparan a los alumnos para que acrediten los exámenes de comprensión de lectura y posesión de un idioma, los cuáles son requisitos académicos indispensables en la mayoría de las carreras impartidas en esta Escuela, así como también complementan la formación profesional de los estudiantes, la cual quedaría incompleta sin el aprendizaje de lenguas extranjeras, indispensable para conocer avances científicos y técnicos en otros países así como para comunicarse con sus colegas extranjeros, asistir a congresos y pertenecer y participar en asociaciones internacionales.

El Centro, que tiene la matrícula más grande de Latinoamérica, ofrece cursos en los idiomas Alemán, Ruso, Griego, Francés, Inglés, Italiano, Portugués, Español para extranjeros y lenguas no indoeuropeas (Chino, Japonés y Náhuatl).

Las actuales instalaciones del Centro fueron inauguradas el 24 de Mayo de 1984 por el Dr. Octavio Rivero Serrano, Rector de la UNAM.

---

<sup>1</sup> Boletín Informativo de la ENEP-Acatlán del 27 de Octubre de 1975.

**DISPOSICIONES JURIDICAS**

**CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS D.O. 5-II-17**

**LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACION PUBLICA D.O. 29- XII- 76**

**LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES D.O. 14- V- 86**

**LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO D. O. 6- I- 45**

**ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO (12 de Marzo de 1945).**

## ATRIBUCIONES

### CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS

#### Capítulo I : *De las garantías individuales, Artículo 3, fracción VII:*

"Las universidades y las demás instituciones de educación superior que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerde con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere"

#### Capítulo III: *Del poder ejecutivo, Artículo 90:*

"La administración pública federal será centralizada y paraestatal conforme a la ley orgánica que expida el Congreso, que distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos y definirá las bases generales de creación de las entidades paraestatales y la intervención del Ejecutivo Federal en su operación.

Las leyes determinarán las relaciones entre las entidades paraestatales y el Ejecutivo Federal, o entre éstas y las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos"

### LEY ORGANICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

#### Capítulo único: *De la Administración Pública Federal, Artículo 1:*

"La presente ley establece las bases de organización de la administración pública federal, centralizada y paraestatal.

La Presidencia de la República, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos, integran la Administración Pública Centralizada.

Los organismos descentralizados, las empresas de participación estatal, las instituciones nacionales de crédito, las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos, componen la administración pública paraestatal".

## LEY FEDERAL DE LAS ENTIDADES PARAESTATALES

Capítulo I: *De las disposiciones generales*, Art. 1:

"La presente ley, reglamentaria en lo conducente del artículo 90 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, tiene por objeto regular la organización, funcionamiento y control de las entidades paraestatales de la administración pública federal.

Las relaciones del Ejecutivo Federal, o de sus dependencias, con las entidades paraestatales, en cuanto a unidades auxiliares de la administración pública federal, se sujetarán, en primer término, a lo establecido en esta ley y sus disposiciones reglamentarias y, solo en lo no previsto, a otras disposiciones según la materia que corresponda"

Artículo 3, párrafo 1:

"Las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, se registrarán por sus leyes específicas"

## LEY ORGANICA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Artículo 1:

" La Universidad Nacional Autónoma de México es una corporación pública - organismo descentralizado del Estado- dotado de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y



realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible, los beneficios de la cultura"

## ESTATUTO GENERAL DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

Titulo primero: *Personalidades y fines*, Artículo 1:

### Artículo 4:

"La educación superior que la Universidad imparta, comprenderá el bachillerato, la enseñanza profesional, los cursos de graduados, los cursos para extranjeros y los cursos y conferencias para la difusión de la cultura superior y la extensión universitaria. Para realizar su función docente y de investigación, la Universidad establecerá las facultades, escuelas, institutos y centros de extensión universitaria que juzgue conveniente, de acuerdo con las necesidades educativas y los recursos de que pueda disponer"

Titulo segundo: *Estructura*, Artículo 8, párrafo 1:

"La función docente de la Universidad se realizará por las siguientes instituciones:

- I. Facultad de Filosofía y Letras;
- II. Facultad de Ciencias;
- III. Facultad de Derecho;
- IV. Facultad de Ciencias Políticas y sociales;
- V. Facultad de Economía;
- VI. Facultad de Contaduría y Administración;
- VII. Escuela Nacional de Trabajo Social;
- VIII. Facultad de Medicina;
- IX. Escuela Nacional de Enfermería y Obstetricia;
- X. Facultad de Odontología;
- XI. Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia;
- XII. Facultad de Ingeniería;
- XIII. Facultad de Química;

- XIV. Facultad de Psicología;
- XV. Facultad de Arquitectura;
- XVI. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Acatlán;
- XX. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala;
- XXI. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Aragón;
- XXII. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Zaragoza;
- XXIII: Escuela Nacional Preparatoria."

La coordinación de Extensión Universitaria agrupa a las dependencias universitarias que tienen como función fundamental extender los beneficios de la cultura según lo establece el artículo primero de la Ley orgánica de la UNAM.

## **CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS**

### **OBJETIVO GENERAL:**

Dotar de un instrumento de trabajo de investigación y de cultura al alumnado universitario, al personal docente administrativo de la ENEP Acatlán y a la comunidad aledaña por medio de cursos de idiomas extranjeros así como preparar al alumnado para que cumpla con los requisitos académicos de comprensión de lectura y de posesión.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Impartir cursos de idiomas con enfoque general o por objetivos específicos, tanto a la comunidad universitaria como a la externa.
- Realizar investigación en el campo de la Lingüística Aplicada y elaborar los materiales necesarios para la docencia.
- Difundir la cultura de las comunidades lingüísticas cuyos idiomas se imparten.
- Atender a solicitudes de otros servicios lingüísticos requeridos por la UNAM o por otras instituciones públicas y privadas.

## **ESTRUCTURA ORGANICA**

### **1. Coordinación**

#### **1.0.1 Secretaria**

#### **1.1 Secretaría Auxiliar**

#### **1.2 Jefatura del departamento de Alemán, Ruso y Griego**

#### **1.2 Jefatura del departamento de Español para extranjeros y lenguas no Indoeuropeas**

#### **1.2 Jefatura del departamento de Francés**

#### **1.2 Jefatura del departamento de Inglés**

#### **1.2 Jefatura del departamento de Italiano**

#### **1.2 Jefatura del departamento de Portugués**

#### **1.2.1 Secretaria**

#### **1.3 Jefatura del departamento de Registro y Certificación**

#### **1.3.1 Secretaria**

**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

FECHA: Junio de 1995

Hoja de hojas

**COORDINACION DEL CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS****1. Nombre del puesto: Coordinador del Centro de Idiomas Extranjeros.****Reporta a: Coordinador general de Extensión Universitaria****Puestos administrativos que le reportan directamente:**

- Secretaria auxiliar
- Jefe del departamento de Alemán, Griego y Ruso
- Jefe del departamento de Español para extranjeros y lenguas no indoeuropeas
- Jefe del departamento de Inglés
- Jefe del departamento de Italiano
- Jefe del departamento de Francés
- Jefe del departamento de Portugués
- Jefe del departamento de Registro y Certificación
- Secretaria de confianza
- Secretaria

**OBJETIVO:**

Coordinar, organizar y supervisar el desempeño de las funciones de cada uno de los departamentos del Centro, con el fin de que se logren los objetivos generales del Centro de Idiomas Extranjeros.

**FUNCIONES:**

1. Acordar con el Coordinador general de Extensión Universitaria las políticas de  
-contratación, promoción y desarrollo de los profesores del Centro.

2. Acordar con el Coordinador General de Extensión Universitaria las políticas a seguir para la obtención de recursos materiales y financieros necesarios para el desarrollo de todas las actividades del Centro.
3. Proponer al director de la Escuela y al Coordinador General de Extensión Universitaria la planta de profesores y de personal académico-administrativo que ha de integrar el Centro.
4. Representar al Coordinador General de Extensión Universitaria, previo acuerdo con él, en todo lo relativo a idiomas extranjeros.
5. Presentar al Coordinador General de Extensión Universitaria el plan de trabajo anual del Centro.
6. Presentar un informe al Coordinador General de Extensión Universitaria de los resultados de las actividades al final del mismo.
7. Elaborar el anteproyecto de presupuesto del Centro.
8. Llevar el control del banco de horas asignadas al Centro
9. Detectar las necesidades de la población estudiantil para el estudio de idiomas extranjeros con el fin de que:
  - se establezcan los horarios de idiomas
  - se determinen las características de los cursos de idiomas que requieren los programas de cada carrera
  - se elaboren y apliquen los exámenes de requisito
10. Aprobar fechas, horarios, aulas, etc., de inscripciones a los cursos de idiomas, los exámenes de requisito y actividades académico-culturales.
11. Evaluar junto con los jefes de departamento de idiomas los programas establecidos para el aprendizaje de los diferentes idiomas.

12. Acordar y coordinar con los jefes de todos los departamentos que integren el Centro, las actividades académicas, culturales y administrativas que éstos lleven a cabo.

13. Supervisar los proyectos de investigación, la elaboración de material didáctico y de exámenes con cada departamento de idioma.

14. Avalar con su firma las constancias de acreditación de los exámenes de requisito y los diplomas que se otorguen de los diferentes cursos ofrecidos por el Centro.

15. Establecer y mantener, con la Coordinación General de Extensión Universitaria y previo acuerdo con las autoridades pertinentes, convenios con otras universidades e instituciones nacionales y extranjeras, con el fin de intercambiar ideas, materiales, etc., y propiciar la superación académica de los profesores del Centro.

16. Diseñar y coordinar con los jefes de departamento la información y el programa de desarrollo y de superación académica del personal docente del centro.

17. Coordinar la difusión de cursos, seminarios, conferencias y actividades socioculturales de idiomas extranjeros.

18. Coordinarse con la Secretaría de la Dirección para convocar a concurso de oposición para ocupar las plazas de profesor en el Centro.

19. Representar al Centro en comisiones y/o comités, dentro y fuera de la Escuela, previa designación por parte de la Dirección o de la Coordinación General de Extensión Universitaria.

20. Coordinarse con el Departamento de Adquisiciones Bibliográficas para la obtención del material correspondiente, para uso del personal del Centro.

21. Coordinarse con la Secretaría de Servicios Académicos para la edición de folletos, carteles, y materiales diversos.
22. Coordinarse con la Secretaría Administrativa para la adquisición de bienes que requiera el Centro para su funcionamiento.
23. Coordinarse con la Unidad de Conservación y Mantenimiento para la limpieza, conservación y mantenimiento de las instalaciones y equipo de trabajo del Centro.
24. Coordinarse con el departamento de Vigilancia para procurar el resguardo de todos los bienes de patrimonio universitario que emplea el Centro.
25. Coordinarse con la Unidad de Planeación para efectuar el proceso de planeación y, en su caso, las modificaciones de la organización del Centro.
26. Impartir cuando menos una asignatura al semestre y participar en un proyecto de investigación.
27. Las demás que señale la Coordinación General de Extensión Universitaria

**AUTORIDAD:** En línea sobre todos los departamentos del Centro.

**RELACIONES DE COORDINACION:** Mantiene contacto con el Centro en general.



**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

FECHA: Junio de 1995

Hoja de hojas

**COORDINACION DEL CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS****1.0.1 Nombre del puesto: Secretaria**

Reporta a: Coordinador del CIE

Puestos administrativos que le reportan directamente: Ninguno

**OBJETIVO:**

Realizar actividades diversas en la coordinación propias de una oficina

**FUNCIONES:**

1. Mecanografiar oficios, cartas y documentos diversos
2. Clasificar y archivar oficios, cartas y documentos diversos
3. Llevar el control del archivo
4. Atención a profesores y alumnos
5. Recepción de correspondencia
6. Atender el teléfono
7. Informar acerca de los cursos y actividades del CIE
8. Elaborar vales de almacén
9. Entregar correspondencia a quien corresponda
10. Mecanografía de contratos
11. Fotocopiar material didáctico, oficios y documentos diversos
12. Apoyar a las inscripciones de los cursos sabatinos
13. Apoyar a las actividades culturales del CIE
14. Difundir los eventos del CIE
15. Las demás que señale el Coordinador del Centro.

AUTORIDAD: No tiene

**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

FECHA: Junio de 1995

Hoja de hojas

**SECRETARIA AUXILIAR****1.1 Nombre del puesto: Secretario auxiliar**

Reporta a: Coordinador del CIE

Puestos administrativos que le reportan directamente: Ninguno

**OBJETIVO:**

Auxiliar al Coordinador del Centro de Idiomas Extranjeros en la realización de sus funciones.

**FUNCIONES.**

1. Representar y asistir, en ausencia del Coordinador del Centro y previo acuerdo con él, a las actividades que él indique.
2. Auxiliar al Coordinador en la elaboración del plan de trabajo que el Centro presente al principio de cada semestre y en la sistematización de información para la evaluación de las actividades del Centro al final del mismo.
3. Mantener comunicación permanente con todos los departamentos del Centro y recopilar, coordinar, organizar y controlar toda la información que éstos le presenten y se requieran para:
  - a) evaluar y actualizar los planes y programas de trabajo de cada uno de ellos
  - b) editar, publicar y difundir en su caso esta información
  - c) analizar y sistematizar los datos estadísticos con el objeto de satisfacer las necesidades de información del Centro.
4. Resolver las solicitudes provenientes de cada departamento del Centro en lo referente al personal académico, administrativo y a las instalaciones y equipo necesarios.

5. Organizar, controlar y mantener actualizada toda la información del personal del Centro.
6. Resolver las propuestas de nombramiento de cada uno de los profesores del Centro, tratando y acordando los casos que así lo requieran con el Coordinador del Centro.
7. Organizar y controlar toda la documentación que envíe la Escuela al Centro y, en su caso, difundirla, previo acuerdo con el Coordinador del Centro.
8. Auxiliar a la Coordinación del Centro en la elaboración y ejecución de su presupuesto.
9. Preparar la orden del día y organizar la documentación necesaria para llevar a cabo las reuniones convocadas por la Coordinación del Centro y levantar las actas de las mismas.
10. Mantener actualizada la información sobre los recursos con los que cuenta y que requiera el Centro para su óptimo funcionamiento.
11. Programar y vigilar el uso de los auditorios y de las salas de juntas de acuerdo con las actividades programadas por el Centro que requieran de ellos.
12. Programar el uso de la sala de servicios escolares y la sala de usos múltiples del Centro, en coordinación con difusión cultural, para los eventos que lo requieran.
13. Acordar con el Coordinador del Centro sobre las actividades de la Secretaría.
14. Las demás que señale el Coordinador del Centro.

**AUTORIDAD:** Lineal con asesoría.

**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

FECHA: Junio de 1995

Hoja de hojas

**DEPARTAMENTO DE ALEMÁN, RUSO Y GRIEGO**  
**ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS Y LENGUAS NO INDOEUROPEAS**  
**FRANCÉS; INGLÉS; ITALIANO; PORTUGUÉS.**

**1.2 Nombre del puesto: Jefe de departamento de Alemán, Ruso y Griego; Español para extranjeros y lenguas no indoeuropeas; Francés; Inglés; Italiano; Portugués.**

Reporta a: Coordinador del CIE

Puestos que le reportan directamente:

-Secretaria

-Profesores adscritos al departamento

**OBJETIVO:**

Programar, organizar y supervisar las actividades académico-administrativas del Departamento del idioma a su cargo

**FUNCIONES:****a) ADMINISTRATIVAS:**

1. Elaborar el anteproyecto de presupuesto del Departamento.
2. Programar y asignar cursos, horarios y salones de acuerdo a los recursos humanos y físicos del departamento.
3. Asignar a cada profesor del Departamento sus grupos, horarios y salones para el semestre.

4. Organizar al personal a su cargo para llevar a cabo las actividades administrativas de apoyo de acuerdo con las instrucciones de la Coordinación del Centro.

5. Llevar el control de los movimientos de altas, cambios o bajas en la contratación de la planta de profesores.

6. Llevar el control de los movimientos de alumnos del Departamento y atender las solicitudes de beca.

7. Avalar con su firma las constancias de acreditación de programa y nivel.

8. Detectar las necesidades de materiales y equipo, y hacer las solicitudes de compra y/o mantenimiento a la instancia correspondiente.

9. Informar a la Coordinación del Centro sobre las necesidades de recursos humanos, materiales, financieros y de difusión que el departamento requiera para llevar a cabo sus actividades académico-administrativas.

10. Colaborar con las jefaturas de programa específico de carrera para la mejor planeación de los cursos de idioma.

#### **b) ACADEMICO-ADMINISTRATIVAS**

11. Presentar a la Coordinación del Centro un plan de trabajo anual, así como el informe correspondiente.

12. Sugerir a la Coordinación del Centro la planta de profesores del Departamento.

13. Entrevistar a los candidatos a profesor y postular ante la Comisión Técnica de Idiomas Extranjeros a aquellos que deban presentar los exámenes establecidos por la misma.

14. Detectar las necesidades académicas de la población estudiantil a fin de programar cursos y horarios.
15. Proponer a la Coordinación del Centro a los profesores que integrarán las diversas comisiones académicas, dentro y fuera de la Escuela.
16. Prever y programar, con el acuerdo de la Coordinación del Centro, las actividades académicas, de investigación, culturales y administrativas del Departamento y supervisar su desarrollo.
17. Atender las solicitudes de cursos especiales, dentro de las posibilidades del Departamento.
18. Organizar y coordinar los cursos especiales que imparte el Departamento.
19. Supervisar el proceso de enseñanza-aprendizaje de acuerdo a los objetivos determinados por el Centro.
20. Programar y organizar cursos y seminarios de capacitación y actualización para la planta de profesores.
21. Organizar y llevar a cabo juntas departamentales académico-administrativas.
22. Informar a la Coordinación periódicamente sobre los proyectos de investigación y sobre las actividades programadas y/o realizadas en el Departamento, sometiéndolos a su consideración.
23. Informar a la Coordinación sobre los problemas académicos y administrativos del Departamento proponiéndole alternativas de solución.
24. Informar y orientar al alumnado en todos los aspectos académicos y administrativos del Departamento de acuerdo con las disposiciones del Centro.

25. Establecer y mantener contactos con embajadas e instituciones afines a las actividades del Departamento para promover labores de difusión cultural.

**c) ACADEMICAS:**

26. Representar al Coordinador del Centro, previo acuerdo con él, en los eventos que así lo requieran.

27. Acordar con los profesores del Departamento su proyecto anual de trabajo y evaluar el informe correspondiente.

28. Supervisar y participar en el diseño de los planes y programas de estudios del Departamento

29. Supervisar y evaluar los proyectos de investigación y elaboración de material didáctico, exámenes y cualquier actividad académica y académico-cultural que emprenda el personal a su cargo.

30. Impartir cuando menos un curso al semestre del idioma correspondiente y participar en un proyecto de investigación.

31. Las demás señaladas por la Coordinación del Centro.

**AUTORIDAD:** En línea sobre el departamento del idioma a su cargo

**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

FECHA: Junio de 1995

Hoja de hojas

**DEPARTAMENTO DE ALEMÁN, RUSO Y GRIEGO**  
**ESPAÑOL PARA EXTRANJEROS Y LENGUAS NO INDOEUROPEAS**  
**FRANCÉS; INGLÉS; ITALIANO; PORTUGUÉS**

**1.2.1 Nombre del puesto: Secretaria**

Reporta a: Jefe de departamento del idioma al que pertenezca  
Puestos administrativos que le reportan directamente: Ninguno

**OBJETIVO:**

Realizar actividades administrativas diversas relacionadas con el manejo de una oficina o departamento

**FUNCIONES:**

1. Mecanografía de oficios, exámenes, cartas y documentos diversos
2. Clasificar y archivar oficios, cartas y documentos diversos
3. Llevar el control del archivo
4. Recibir y hacer llegar la correspondencia a la persona que atañe
5. Atender el teléfono
6. Tomar dictado
7. Elaborar los vales de almacén
6. Apoyar y difundir los eventos culturales que se organicen
7. Las demás que señale el Jefe de departamento

AUTORIDAD: No tiene



**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

FECHA: Junio de 1995

Hoja de hojas

**DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CERTIFICACION****1.3 Nombre del puesto: Jefe del departamento de registro y certificación**

Reporta a: Coordinador del CIE

Puestos administrativos que le reportan directamente:

-Secretarias

**OBJETIVO:**

Programar, organizar y supervisar todo lo que se refiere a sistemas de registro, certificación y servicios escolares del Centro de Idiomas Extranjeros.

**FUNCIONES:**

1. Elaborar y proponer a la Coordinación y a los jefes de Departamento los calendarios de actividades, de inscripciones, cursos y exámenes.
2. Informar a las instancias correspondientes, a las comunidades universitaria y externa todo lo relacionado con los cursos, exámenes y actividades programadas por el Centro.
3. Apoyar la organización de las inscripciones a los cursos y a los exámenes de requisito de idioma.
4. Verificar datos de los resultados de exámenes de requisito.
5. Entregar a las instancias correspondientes las relaciones de los alumnos que aprobaron los exámenes.

6. Supervisar la emisión de constancias, tramitar las firmas, organizar su entrega a los alumnos y enviar los originales a la Universidad de Administración Escolar.
7. Expedir constancias de aprobación de nivel, de inscripción y de asistencia a los cursos de idiomas, que soliciten los alumnos.
8. Tramitar las solicitudes de certificación de constancias que soliciten a los alumnos directamente o el Departamento de Titulación.
9. Revisar la documentación de las solicitudes de beca y tramitar las firmas de autorización.
10. Mantener actualizado el archivo del departamento.
11. Funcionar como enlace entre el Centro de Idiomas Extranjeros y el Departamento de Sistemas de Información Administrativa para los trámites pertinentes.
12. Concentrar la información de grupos, horarios, salones y profesores de todos los idiomas que imparte el Centro.
13. Atender las solicitudes de los profesores en lo referente a préstamo de materiales y equipo, procurar la conservación de los mismos y vigilar que su uso sea el adecuado.
14. Atender las solicitudes de reproducción de material que requiera el Centro.
15. Solicitar, o en su caso, tramitar la adquisición del material y equipo necesario para llevar a cabo las funciones del departamento.
16. Llevar a cabo juntas departamentales.

**17. Presentar a la Coordinación del Centro un Plan de Trabajo al inicio del año escolar y el Informe correspondiente al término del mismo.**

**18. Elaborar el Anteproyecto de Presupuesto del Departamento.**

**19. Las demás funciones que señale la Coordinación del Centro.**

**AUTORIDAD: En línea sobre el departamento de Registro y Certificación**

**CENTRO DE IDIOMAS EXTRANJEROS (CIE)**

**FECHA:** Junio de 1995

**Hoja de hojas**

**DEPARTAMENTO DE REGISTRO Y CERTIFICACION**

**1.3.1 Nombre del puesto: Secretaria**

**Reporta a:** Jefe del departamento de registro y certificación

**Puestos administrativos que le reportan directamente:** Ninguno

**OBJETIVO:**

Realizar actividades referentes a sistemas de registro, certificación y servicios escolares del Centro de Idiomas Extranjeros

**FUNCIÓNES:**

1. Mecanografiar oficios, cartas, escritos y documentos diversos

2. Clasificar y archivar oficios, cartas y documentos diversos

3. Llevar el control del archivo

4. Recepción de correspondencia

5. Atender el teléfono

6. Atención a alumnos con respecto a ubicación de grupos y salones, calendarios escolares y trámites a realizar en el CIE

7. Información general al público

**8. Entregar y recibir material didáctico para su reproducción**

**9. Préstamo de material audiovisual, grabadoras, proyectores de filmas, retroproyectores**

**10. Entrega de constancias de acreditación de idiomas**

**11. Clasificación y de constancias de acreditación de idiomas a fin de archivar o enviar originales a servicios escolares**

**12. Hacer una relación de las constancias de acreditación de idiomas que se mandan a servicios escolares**

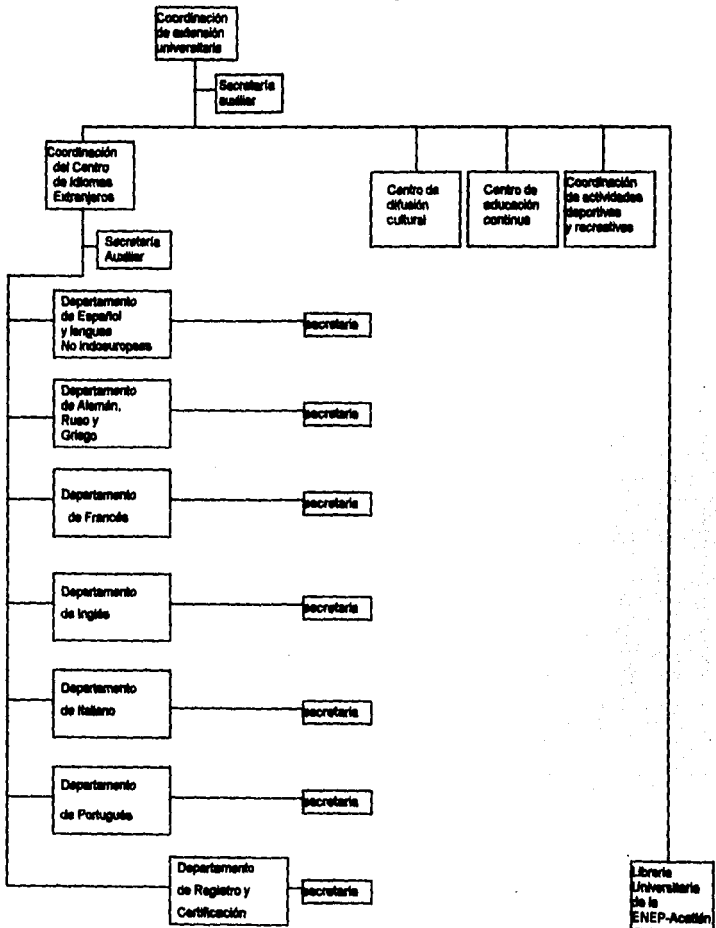
**13. Entregar fichas para exámenes de colocación de idioma y boletas de cursos sabatinos**

**14. Revisión de calificaciones de fin de cursos**

**15. Las demás que señale el Jefe de departamento de Registro y certificación**

**AUTORIDAD: No tiene**

**ORGANIGRAMA**



**BIBLIOGRAFIA**

CHILD John, Organización guía para problemas y práctica Cia. Editorial Continental México 1972 (1a. edición).

CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS  
Ediciones Delma, México 1993

DALE Ernest, Organización, Editorial Técnica, México, 1970 (primera reimpresión)

DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS ADMINISTRATIVOS, Secretaría de la Presidencia, Manuales Administrativos. Guía para su elaboración. México 1980.

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES ACATLAN,  
Universidad Nacional Autónoma de México, Secretaría de Rectoría,  
Organización académica 1982, Dirección General de Orientación Vocacional,  
México 1982

EVALUACION Y MARCO DE REFERENCIA PARA LOS CAMBIOS ACADEMICO ADMINISTRATIVOS. Universidad Nacional Autónoma de México.

FERNANDEZ ARENA José Antonio, El proceso administrativo, Editorial JUS S.A. México 1965.

GOMEZ CEJA Guillermo, Planificación y organización de empresas, Edicel S.A. México 1975.

GUZMAN VALDIVIA Isaac, La ciencia de la administración, Ed. LIMUSA, México, 1966, 1a. Edición



HAMPTON David, Administración, Editorial . Mc. Graw Hill, México 1983.

JIMENEZ CASTRO Wilburg, Introducción al estudio de la teoría administrativa,  
Fondo de Cultura Económica, México 1963, 3a. Edición 1970.

LEGISLACION DE LA ADMINISTRACIÓN PUBLICA FEDERAL, Editorial Delma,  
México 1994, Tercera edición

MÜNCH GALINDO Lourdes y GARCIA MARTINEZ José, Fundamentos de  
administración Ed. Trillas, México 1987.

NEWMAN et al , La dinámica administrativa, el proceso administrativo: Conceptos,  
funcionamiento y aplicaciones prácticas, Editorial Diana, México 1980

ROBBINS Stephen, Administración, Teoría y práctica, Editorial Prentice Hall,  
México 1987.

SECRETARIA DE COMERCIO Y FOMENTO INDUSTRIAL, Sector Comercio,  
Comité Sectorial de Organizacion y métodos, Guia para la elaboración de  
Manuales de Organización, México 1982

SOBERON ACEVEDO Guillermo y RUIZ FERNANDEZ Daniel, La Universidad y el  
cambio social, Difusión cultural, Departamento de Humanidades, UNAM,  
México 1978

STONER James A.F. Administración, Editorial Prentice Hall, México 1984. 2da.  
Edición.

TERRY George, Administración y control de oficinas, Compañía Editorial  
Continental S.A., México 1977

TERRY George, "Principios de administración", Compañía editorial continental  
S.A. México 1970.

**TERRY George, "Principios de organización"** Editorial El Ateneo, Argentina  
1979. 5ta Edición.

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, Legislación Universitaria,**  
**Normas fundamentales, México 1991.**

**URWICK Lyndall, "Los elementos de la administración"** Herrero Hermanos,  
Sucs, S.A. México 1965, 3ra. Edición.

**WERTHER William B., Jr, DAVIS Keith, "Dirección de personal y recursos**  
**humanos.** Editorial Mc. Graw-Hill, España 1982,