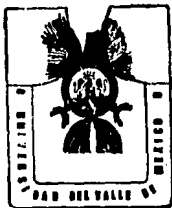


301802

15
24



Universidad del Valle de México

Con Estudios incorporados a la U. N. A. M.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

LA IMPORTANCIA DE APLICAR EL MANUAL DE ORGANIZACION DENTRO DE LAS INSTITUCIONES PUBLICAS.

SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA

Que para obtener el Título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

Ana Victoria Vargas Pérez



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.

J N D J C E

INTRODUCCION

Pág. No.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES SOBRE ORGANIZACION

I.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS	1
I.2.- CONCEPTO Y DEFINICION DE ORGANIZACION	3
I.3.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION	5
I.4.- RELACION DE LA ORGANIZACION EN EL PROCESO ADMN - NISTRATIVO	16
I.5.- ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA INSTITUCION PUBLICA .	19
I.6.- FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANI - ZACION	21

CAPITULO II

LOS MANUALES DE ORGANIZACION

II.1.- ¿QUE SON LOS MANUALES DE ORGANIZACION?	24
II.2.- EL USO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION	27
II.3.- IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LOS MANUALES DE OR - GANIZACION POR AREA Y DEPARTAMENTO	32

CAPITULO III

LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS

III.1.- ANTECEDENTES	35
-----------------------------------	-----------

III.2.- IMPORTANCIA	39
III.3.- DIFERENTES CRITERIOS PARA DEFINIR A LA EM - PRESA PUBLICA Y PRIVADA	40
III.4.- PROPOSITOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA PU - BLICA Y PRIVADA	47

CAPITULO IV

CASO PRACTICO

EL MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION PUBLICA DEDICA- DA A LA PRESTACION DE SERVICIOS.

IV.1.- OBJETIVO	55
IV.2.- HIPOTESIS	55
IV.3.- UNIVERSO	56
IV.4.- MUESTRA	56
IV.5.- CUESTIONARIO	57
IV.6.- TABULACION DE DATOS	61
METODOLOGIA	88
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	90
ANEXOS	94
BIBLIOGRAFIA	100

INTRODUCCION.

Toda actividad humana, ya sea individual o colectiva necesita una guía u orientación para la realización de la misma y así lograr eficazmente el objetivo deseado. En una organización cualquiera que sea su giro, ubicación, volúmen de operación, objetivos etc., se deben utilizar herramientas - que la ayuden a obtener una adecuada planeación y control de sus operaciones.

Una de las principales herramientas con que debe contar cualquier empresa, es el Manual de Organización, ya que se -considera un instrumento de trabajo y coordinación indispensable para la administración moderna. El Manual de Organización permite conocer: los objetivos generales de la organización, las políticas generales, los nombres de áreas o departamentos, puestos, procedimientos de organización, las res-ponsabilidades de los altos niveles, funciones, las cartas -de organización, descripción de puestos, descripción de actividades etc. Todo esto con la finalidad de que todos los integrantes de la organización se familiaricen con las prácticas generales que se desarrollan en la propia empresa.

El papel que juega el Licenciado en Administración den-

tro de las organizaciones es muy importante, ya que debe desarrollar un trabajo eficiente y aumentar la productividad - en las mismas, buscando siempre el bien general sin inclinarse hacia ningún interés en particular; siendo un profesional que cuente con las herramientas aptas para servir a la sociedad que lo ha formado.

Se dice que las organizaciones constituyen un aspecto - importante en la economía de nuestro país ya sean Públicas o Privadas. Por lo tanto se enfocará el siguiente trabajo en - el Manual de Organización y la importancia que representa - dentro de las Instituciones Públicas.

En el primer capítulo, se pretende conceptualizar, aclarar - y explicar los aspectos más sobresalientes sobre Organización.

El segundo capítulo, define los Manuales de Organización - así como el uso e importancia de los mismos por Área y Departamento.

En el último capítulo, se analizan las Empresas Públicas - y Privadas en cuanto a su importancia, características y diversos criterios para definir las.

CAPITULO 3

ASPECTOS GENERALES SOBRE ORGANIZACION

- 3.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS.
- 3.2.- CONCEPTO Y DEFINICION DE ORGANIZACION.
- 3.3.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.
- 3.4.- RELACION DE LA ORGANIZACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.
- 3.5.- ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA INSTITUCION PUBLICA.
- 3.6.- FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION.

CAPÍTULO 3

ASPECTOS GENERALES SOBRE ORGANIZACIÓN

3.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

La organización es un producto humano, y como tal, nunca será perfecta, pero sí susceptible de perfeccionarse.

La organización ha existido siempre, desde que se integró el primer grupo de hombres para cazar, edificar y combatir. El hombre sintió la necesidad de hacer una división del trabajo y fijar niveles de autoridad, la estructura que se obtenía era muy rústica y simple, pero era una estructura organizacional.

Se establece que uno de los primeros relatos de la evolución de la organización se encuentra en lo que fue Egipto al ser abandonado por los Israelitas en una forma sencilla de organización, la cual consistía en un dirigente y un gran conjunto de personas que lo seguían.

En el transcurso del tiempo han sido comentadas con gran admiración las magníficas construcciones, en las cuales intervinieron un gran número de hombres los que debieron trabajar en forma organizada y coordinada.

Se considera obvio, que los monumentos de la época anti

gua (Pirámides, Los Jardines Colgantes de Babilonia, Los famosos Acueductos, etc.) no se hubieran podido construir sin una división del trabajo y una coordinación en las labores.

Las estructuras fueron cambiando, tornándose más y más complejas, así como los Egipcios tenían una organización bastante perfecta, lo mismo el ejército romano al conquistar Europa, la Iglesia Católica para difundir la fe cristiana en el mundo, necesitó de una estructura organizacional muy completa. Sin embargo las estructuras complejas solamente se extendieron al comercio con el advenimiento de la Revolución Industrial, cuando la concentración de un gran universo de empleados justificaba el esfuerzo de ordenarlos a sectores y niveles distintos.

A medida que transcurre el tiempo, la experiencia acumulada del hombre se fué asentando por escrito para guiar a sus semejantes dentro de las organizaciones.

Con la ayuda de las ciencias económicas, la organización se llevó a cabo de una manera más sistemática, considerándose así como uno de los factores básicos en la producción.

Hoy en día, con grandes compañías nacionales y transnacionales, las estructuras organizacionales son objeto de estudios cuidadosos y demorados con el fin principal de formar a la organización como un todo, lo más económica y eficiente

mente posible.

1.2.- CONCEPTO Y DEFINICION DE ORGANIZACION.

La organización conjunta todos aquellos recursos básicos en forma ordenada y coloca a las personas en lugares idóneos para que desempeñen las actividades requeridas, uniendo a dichas personas en tareas interrelacionadas para que trabajen con eficacia hacia el logro de los objetivos específicos.

"La palabra organización viene del griego 'organón' que significa instrumento.

Pero quizás ilustre mejor el significado de este concepto, el uso que en nuestra lengua se da a la palabra organismo.

Este implica necesariamente:

a) Partes y funciones diversas; ningún organismo tiene partes idénticas, ni de igual funcionamiento.

b) Unidad funcional; esas partes diversas tienen un fin común e idéntico.

c) Coordinación; precisamente para lograr ese fin, cada una pone una acción distinta, pero complementaria de las demás; obran en vista del fin común y ayudan a las demás a -- construirse y ordenarse conforme a una teología específica".¹

¹ Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas, 2ª parte México: Limusa, 1980. Pág. 211.

Organizar es un proceso que está encaminado a obtener - un fin, dicho fin se fija a través de la planeación; la organización surge como un producto humano.

En cuanto a la definición de organización se tiene lo siguiente:

"Se puede definir a la organización simplemente como un proceso de:

a) Determinar que es lo que debe hacerse, si ha de lograrse una finalidad dada.

b) Dividir las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñadas por una persona.

c) Suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros".²

"Organizar es un sistema de comunicación, un medio para la resolución de problemas y un recurso para facilitar la toma de decisiones".³

"Una definición biológica de la palabra organización dice: carácter general de los seres vivos que establecen la dependencia recíproca del todo a las partes. No implica vida necesariamente como efectos pero sí como causa".⁴

2 Dale Ernest, Organización. México: Técnica, 1982. Pág. 9.

3 Dale Ernest, Organización. México: Técnica, 1982. Pág. 9.

4 Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1973. Pág. 197.

"La palabra organización, designa la disposición y arreglo de las distintas unidades de que se compone un organismo administrativo y la relación que guardan esas unidades entre sí, así como la forma en que están repartidas las actividades de ese organismo entre sus unidades".⁵

"La organización es el acto o proceso de definir las líneas de autoridad y responsabilidad de los individuos, coordinando sus esfuerzos individuales para el logro armonioso de los objetivos predeterminados".⁶

"Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados".⁷

3.3.- IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACION.

La importancia de la organización radica más que nada, en que reúne todos aquellos recursos que conforman a una empresa, ordenándolos y conjugándolos de tal manera que puedan

5 Duhalt, Kraus Miguel, Los Manuales de Procedimientos en - Las Oficinas Públicas. México: UNAM, 1968. Pág. 81.

6 Lazzaro Víctor, Sistemas y Procedimientos. México: Diana, - 1972. Pág. 133.

7 Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas, 2ª parte - México: Limusa, 1980. Pág. 212.

desarrollar las actividades requeridas para el logro de los objetivos específicos.

La organización siempre ha sido de gran importancia para el hombre ya que ha penetrado en muchas de las formas de la actividad humana a través de toda la historia. Considerándose a la colaboración humana a la dependencia de los individuos y a la protección contra amenazas como una intensa actividad organizativa en toda la humanidad.

Las empresas, instituciones, gobiernos, etc., han puesto un gran interés en el estudio de la organización, con el fin de mejorarla o de utilizarla mejor en todas sus funciones básicas de la administración.

Se dice que la organización es indispensable ya que se ha puesto al mismo nivel que los factores básicos de la producción (tierra, trabajo y capital), considerándose a ésta - como la actividad que reúne a los tres factores, llevándolos a un mejor aprovechamiento de la misma producción.

La importancia de la organización suele aumentar a medida que crecen los negocios, tornándose éstos, cada día más - complejos en cuanto a funciones, personal, magnitud física, - etc., variando no solo de acuerdo con los factores ya enumerados, sino con la naturaleza de los objetivos de la empresa.

Sin embargo se considera conveniente que el acto de or-

ganizar dé como resultado una estructura de la organización que pueda considerarse como el marco de trabajo que mantiene unidas las diversas funciones de acuerdo a una orden.

La organización es necesaria siempre que dos o más personas deban combinar sus esfuerzos hacia el mismo fin. En otras palabras una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personalidades distintas, fundir varios intereses y utilizar habilidades, todos hacia una dirección dada.

El conocimiento de la organización se ha ido desarrollando especulativamente por medio de experimentos controlados y a través de la experiencia de muchos años. Dando como resultado un conjunto creciente de teorías y técnicas, algunas de las cuales son especulativas e inciertas, mientras que otras han sido completamente verificadas. Así la experiencia adquirida en el pasado y los preceptos desarrollados por teóricos han originado un método racional acerca de la organización, el cual capacita a los organizadores para resolver sus problemas de organización.

Se considera conveniente que para establecer una adecuada organización en cualquier tipo de empresa, es necesario tomar en cuenta los siguientes principios, los cuales en administración son denominados como: Principios de Organización.

a) Principio de la Especialización.

"Cuanto más se divide el trabajo, dedicando a cada empleado a una actividad más limitada y concreta se obtiene, de suyo mayor eficiencia, precisión y destreza".⁸

b) Principio de Unidad de mando.

"Para cada función debe existir un sólo jefe".⁹

c) Principio de Equilibrio de Autoridad-Responsabilidad.

"Debe precisarse el grado de responsabilidad que corresponde al jefe de cada nivel jerárquico, estableciéndose al mismo tiempo la autoridad correspondiente a aquella".¹⁰

d) Principio de Equilibrio de Dirección-Control.

"A cada grado de delegación debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados, para asegurar la unidad de mando".¹¹

ORGANIZACION FORMAL

"La organización formal es un mecanismo o estructura — que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente para lograr los objetivos determinados por la empresa. En ocasiones se les cita como una jerarquía de tareas y puestos, es decir que se debe llevar un orden, un procedimiento ordenado y organizado".¹²

8,9,10 y 11 Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas 2ª parte. México: Limusa, 1980. Págs. 213, 214 y 215.

12 Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicul, 1977. Pág. 199.

Los componentes básicos de la organización formal son:

- a) El trabajo (la división del mismo).
- b) Personal para desarrollar ese trabajo divisionaliza - do.
- c) Ambiente en el cual se ejecuta el trabajo.
- d) Relaciones interpersonales.

La organización formal de la empresa, tiene los siguientes propósitos:

- a) Permite la satisfacción de los objetivos generales de la empresa, en una forma eficiente a través de un grupo de trabajo con el mínimo esfuerzo.
- b) Elimina la duplicidad del trabajo.
- c) Asigna a cada miembro de la organización una autoridad y una responsabilidad.
- d) Permite conocer a la persona, de quién depende y quiénes dependen de él.
- e) Facilita una comunicación adecuada hasta los niveles más bajos de organización.

ORGANIZACION INFORMAL

"La organización informal está constituida por grupos de personas que se encuentran fuera de la organización formal, - los cuales ejercen influencia en la misma, aunque no se hayan considerado dentro del organigrama general.

Las organizaciones informales tienen sus propios objeti-

vos, reglas, tradiciones, etc., que pueden estar de acuerdo con las de la propia empresa, o bien en contraposición de la misma.

La organización informal es el resultado de las reacciones individuales y colectivas de los individuos frente a la organización formal.

Se dice que estos grupos informales se forman para evadir las finalidades de la empresa, pero también hay organizaciones informales que buscan esencialmente el bien de la empresa".¹³

Los patrones que deben considerarse como básicos en las organizaciones informales son:

- a) Los canales de comunicación.
- b) El Poder.
- c) Los centros donde se toman acuerdos.
- d) Los contactos funcionales.
- e) La red sociométrica.

SISTEMAS DE ORGANIZACION

Los sistemas de organización son las combinaciones que existen de la división de funciones y la autoridad a través de las cuales se lleva a cabo la organización.

13 Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1980. Pag. 201.

Existen 4 sistemas de organización los cuales son:

A) "Organización lineal o militar (concentra el mando).

Es la que concentra la autoridad de una sola persona, - es decir, el jefe toma todas las funciones y todas las responsabilidades del mando. De esta manera se distribuye el trabajo a los subalternos, los cuales lo ejecutarán de acuerdo a las instrucciones dadas.

Este sistema de organización procede en instituciones como el ejército o en centros de trabajo donde el propietario o jefe puede centralizar el mando.

El sistema de organización lineal es aquel en que la autoridad y responsabilidad se transmiten íntegramente por una sola línea para cada persona o grupo".¹⁴

Ventajas del Sistema.

a) Claro y sencillo.

b) No hay conflictos de autoridad ni fugas de responsabilidad.

c) Se crea una firme disciplina.

d) Se facilita la rapidez de acción.

e) Es más fácil y útil en la pequeña empresa.

Desventajas del Sistema.

a) Se carece de la especialización.

¹⁴ Gómez, Ceja Guillermo, Planación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1973. Pág. 207.

b) No hay posibilidades para futuras expansiones.

c) Es difícil capacitar a un jefe para supervisar todos los aspectos que debe coordinar.

d) El jefe dedica su mayor tiempo a aspectos de carácter secundario dedicándole un mínimo a los asuntos de más importancia.

e) Se propicia la arbitrariedad porque absorbe toda la autoridad y toda la responsabilidad.

f) La organización descansa en este único jefe arbitrario y al faltar éste, ocurren trastornos administrativos en el negocio.

B) "Organización funcional o departamental o de Taylor (delega el mando).

Se organiza por departamentos o secciones basándose principalmente en la división del trabajo de las actividades de una empresa aprovechando los conocimientos, preparación y aptitud profesional de los individuos en donde puedan rendir mejor fruto.

Cada uno de los empleados superiores tienen una participación en el mando, para lo cual se le otorgan facultades y se le exigen responsabilidades, es decir se les delega el "mando".¹⁵

15 Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1973. Pág. 209.

Este sistema se originó en base a la carencia de la especialización en el sistema lineal o militar, por lo que había la necesidad de tener un mayordomo o superintendente que tuviera conocimiento de ocho campos, que son:

- 1.- Tomar tiempos y determinar costos.
- 2.- Hacer tarjetas de introducción.
- 3.- Establecer itinerarios de trabajo.
- 4.- Vigilar la disciplina del taller.
- 5.- Cuidar el abastecimiento oportuno de materiales.
- 6.- Dar adiestramiento.
- 7.- Llevar el control de calidad.
- 8.- Cuidar el mantenimiento y la reparación.

Ventajas del Sistema.

a) Coloca cada actividad en manos de un especialista en ese campo.

b) Utiliza al máximo el principio de división del trabajo.

c) Posibilidades de rápida adaptación en casos de cambio de proceso.

Desventajas del Sistema.

a) Existe confusión para la base del mismo.

b) La autoridad lineal del componente staff o especialista se restringe a su propio departamento.

c) Se da la duplicidad de mando.

d) Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en aspectos comunes.

e) Se reduce la iniciativa para acciones comunes.

f) Surgen fugas de responsabilidad.

g) Existen numerosos conflictos.

C) "Organización lineal y staff (asesoría o planta mayor).

Este tipo de organización se deriva de la organización de línea, pues conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un sólo jefe para cada función; pero a su vez dicha autoridad recibe asesoramiento y servicio de técnicos especializados".¹⁶

Ventajas del Sistema.

a) Consigue una división satisfactoria del trabajo.

b) Mayor flexibilidad en la organización.

Desventajas del Sistema.

a) Conflictos provocados por componentes del staff.

b) Se pueden eludir responsabilidades por parte de los componentes de la división lineal.

D) "Organización de comités o consejos (comparte el mando).

Somete las disposiciones que van a dictarse al acuerdo-

¹⁶ Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1973. Pág. 210.

de grupos de individuos encargados de la dirección, la administración o la vigilancia de la empresa, compartiendo la responsabilidad de las órdenes recibidas, ya que éstas son tomadas en base a la mayoría de votos de sus miembros".¹⁷

El sistema de organización de comités da origen a:

a) *Comité Directivo.*- Es el grupo que representa a los accionistas de la empresa para la resolución de los problemas de la misma.

b) *Comité Ejecutivo.*- Grupos encargados de impulsar y cuidar que se lleven a cabo algunas funciones responsabilizándose por sus acciones.

c) *Comité de Vigilancia.*- Grupo que designa a un Gerente o a una Asamblea para inspeccionar las labores de funcionarios y empleados.

d) *Comité Consultivo.*- Es el grupo de especialistas que proporcionar dictámenes sobre los asuntos que les son consultados. Carecen de responsabilidad en las decisiones que toman los ejecutivos o directivos.

e) *Comité Deliberativo.*- Son aquellos grupos que limitan la autoridad de algún funcionario.

La relación que existe entre los diversos Comités puede ser coordinada o independiente, considerándose a un nivel su

17 Gómez, Ceja Guillermo, *Planeación y Organización de Empresas*. México: Edicol, 1973. Pág. 213.

perior los comités directivos quedando como subordinados los ejecutivos y los de vigilancia.

Ventajas del Sistema.

a) Permite la participación de varias personas en la realización de las políticas, objetivos y decisiones de funcionamiento de la empresa.

b) Evitan que las decisiones las tome únicamente una persona.

Desventajas del Sistema.

a) Se lleva más tiempo en cuanto a la toma de decisiones por incluir a un gran número de personas.

b) Pérdida de tiempo en discusiones inútiles.

7.4.- RELACION DE LA ORGANIZACION EN EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

La organización es indispensable dentro de la administración porque se considera un medio de lograr la acción colectiva en forma efectiva. El trabajo a realizar requiere de los esfuerzos de más de una persona, considerándose que el trabajo en grupo se realiza con mayor rapidez y eficiencia que los esfuerzos en forma individual.

Como elemento del proceso administrativo, la organización tiene por objeto agrupar e identificar las funciones a desarrollar dentro de la empresa, delegando autoridad y com-

partiendo la responsabilidad en la forma más adecuada a todos los integrantes que la constituyen, estableciéndose así, una cadena de mando.

La organización se refiere a estructurar cómo deben ser las funciones, jerarquías y actividades constituyendo un aspecto final de lo que se conoce como la mecánica administrativa, la cual nos dice cómo va a ser cada cosa; claro está integrando, dirigiendo y controlando, lo cual pertenece ya a la dinámica administrativa.

Para organizar y relacionar el trabajo y así alcanzar los objetivos fijados por la empresa, se deben considerar las siguientes normas:

- 1.- Definir las cualidades del personal para cada puesto.
- 2.- Definir autoridad y responsabilidad.
- 3.- Definir relaciones y atribuciones.
- 4.- Facilitar la coordinación.
- 5.- Establecer los requerimientos de cada puesto.
- 6.- Describir en sí al puesto.
- 7.- Establecer la estructura de la organización.

Dentro de las organizaciones existen tres elementos indispensables que se consideran los factores decisivos para el éxito o fracaso de las empresas, dichos factores son:

1.- RECURSOS HUMANOS.

Son los elementos activos de la empresa, y se conforman desde el nivel jerárquico más alto hasta el más bajo.

El recurso humano es la agrupación de individuos regida por métodos que de acuerdo a sus aptitudes, conocimientos y habilidades desarrollarán las funciones operativas y creativas para un mejor desarrollo de la empresa.

2.- RECURSOS MATERIALES.

Son todos aquellos recursos con que cuenta la empresa - para la consecución de los objetivos señalados, definiéndose los siguientes: instalaciones, edificios, maquinaria, equipo de transporte, de oficina, materia prima, dinero, etc., los cuales ayudan a realizar las labores productivas. Sin embargo por más necesarios e indispensables que sean estos recursos, resultan inútiles si falta la organización.

3.- RECURSOS TECNICOS.

Son las relaciones estables en que deben coordinarse - las cosas y las personas. Puede decirse que son los bienes - inmateriales de la empresa, es decir, los métodos, sistemas, procedimientos, etc.

Se dice que la organización como un elemento del proceso administrativo, está estructurado técnicamente para una - serie de etapas importantes que son:

1.- Jerarquías.- Consiste en fijar la autoridad y res-

ponsabilidad correspondiente a cada nivel.

2.- *Funciones.*- Es la determinación y agrupación de las actividades especializadas necesarias para el logro del objetivo general.

3.- *Obligaciones.*- Es la concretización de las funciones y responsabilidades de cada puesto de trabajo.

7.5.- ORGANIGRAMA GENERAL DE UNA INSTITUCION PUBLICA.

(Ver anexo No. 1)

"Organigrama es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan".¹⁸

Los organigramas nos revelan:

- a) La división de funciones.
- b) Los niveles jerárquicos.
- c) Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- d) Los canales formales de comunicación.
- e) La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- f) Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- g) Las relaciones entre los diversos puestos de la em -

¹⁸ Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1973. Pág. 237.

presa en cada departamento o sección de la misma.

Los organigramas deben reunir los siguientes requisitos que son:

a) Deben ser claros.

b) No deben comprender a los trabajadores o empleados.

c) Deben contener nombres de funciones y no de personas.

d) No pueden representar un número muy grande de elementos de organización.

Existen diferentes tipos de organigramas de acuerdo a su representación gráfica, entre los cuales se tienen:

1.- HORIZONTALES.

Es la representación gráfica que comienza del nivel máximo jerárquico a la izquierda y desarrollándose los demás niveles hacia la derecha a través de líneas que representan la autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

2.- VERTICALES.

Cada puesto subordinado a otro, es representado por cuadros a un nivel inferior, ligados por líneas que representan los canales de autoridad y responsabilidad.

3.- CIRCULARES.

Están formados por un cuadro central que corresponde a la máxima autoridad en la empresa, a cuyo derredor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituyen un

nivel de organización.

4.- ESCALARES.

Se señala con distintas sangrías en el margen izquierdo los diferentes niveles jerárquicos, ayudándose de líneas que señalan los márgenes.

7.6.- FUNCIONES GENERALES DEL DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN.

El departamento de organización surge más que nada por las necesidades propias de la empresa, como son: reunir información acerca de la organización actual, determinar las diferentes maneras en que pueden satisfacerse los objetivos de la organización, dibujar los organigramas, preparar manuales, etc.

Si la empresa cuenta con un especialista en organización o con un departamento de organización, serán ellos quienes manejen la parte mecánica de la misma.

El departamento de organización tiene como funciones principales las siguientes:

1.- El asegurar y ayudar en el planteamiento, implantación y surgimiento de medidas tendientes a incrementar la eficacia de la organización, en el aprovechamiento óptimo de los recursos humanos, materiales y técnicos, siendo éstos el resultado de una consciente investigación y análisis de los problemas estructurales y sistemas administrativos para mejo

namiento de los mismos, así como asesorar a los ejecutivos - en la implantación de los cambios que éstos adopten.

2.- Analizar la estructura y funcionamiento general de la organización, para introducir cambios que favorezcan el mejor cumplimiento de objetivos y programas.

3.- Examinar y diseñar sistemas y procedimientos para simplificar el trabajo agilizando así los trámites administrativos.

4.- Adecuar la organización y los procedimientos administrativos a las disposiciones legales que rigen en la actividad de la institución, y en su caso sugerir modificaciones a estos instrumentos normativos.

5.- Estudiar los sistemas de comunicación y sugerir los que faciliten la fluidez de los canales formales existentes.

6.- Diseñar y controlar el uso de formularios, procurando su adecuación a los procedimientos de trabajo y al manejo de información.

7.- Conformar el marco conceptual y la metodología del departamento de organización en materia de sistemas, procedimientos y organización que sean adecuados a las características propias y a las situaciones particulares de la empresa.

8.- Otorgar asesoramiento a las áreas de la empresa que así lo pidan, en lo relativo a la actualización y adecuación de sus correspondientes estructuras.

9.- Preparar y mantener permanentemente actualizados - los manuales administrativos (de políticas, operación, organización y procedimientos) e instructivos de trabajo.

10.- Proponer las políticas para implantar la modernización administrativa y adecuarla a cada una de las áreas de - la empresa, etc.

CAPITULO 33

LOS MANUALES DE ORGANIZACION

- 33.1.- ¿QUE SON LOS MANUALES DE ORGANIZACION?
- 33.2.- EL USO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.
- 33.3.- IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LOS MANUALES DE ORGANIZACION POR AREA Y DEPARTAMENTO.

CAPÍTULO 33

LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN

33.1.- ¿QUE SON LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN?

Uno de los puntos más importantes para el desarrollo de un organismo social, lo constituye la documentación de sus sistemas, por lo cual se hace evidente la necesidad de contar con un programa de revisión constante sobre los sistemas, métodos y procedimientos en la ejecución del trabajo, que permita descubrir, evaluar y corregir las desviaciones de los planes fijados por la empresa. Así mismo es necesario elaborar una guía sobre la actuación individual o por funciones para intentar un control adecuado dentro de la diversidad de las actividades que se llevan a cabo en la empresa.

Los manuales se consideran instrumentos de trabajo y coordinación indispensables para la administración moderna, a través de los cuales se comunican las decisiones de la administración referentes a organización, políticas, procedimientos, etc.

Se considera conveniente señalar que uno de los proyectos inmediatos que debe realizar la empresa, es la preparación de un manual de organización que permita dar a conocer

los objetivos, las políticas a seguir, la estructura, las funciones, las técnicas, los métodos y sistemas para el buen desarrollo de las actividades.

Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las descripciones de los diversos puestos que constituyen a la empresa, incluyendo también organigramas y alguna otra información para así poder familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas generales de la misma.

Los manuales de organización son aquellos documentos que exponen con detalle la estructura de la empresa, señalando los puestos y la relación que existe entre ellos para el logro de sus objetivos. Así mismo explican la jerarquía, los grados de autoridad y responsabilidad, las funciones y actividades de todas y cada una de las partes que conforman a la empresa, expresándolos a través de gráficas de organización de la descripción de puestos, etc.

Los manuales de muchas empresas contienen solo gráficas de organización, en cambio existen otras que suplementan dichas gráficas con material cuyo propósito es clarificar:

- 1.- Los objetivos de la empresa.
- 2.- La diferencia entre las líneas de organización y las de comunicación.

3.- El concepto de control.

4.- La base sobre la cual se diseñó la estructura de organización.

5.- La relación entre organización del personal de línea y el asesor.

6.- Las obligaciones y responsabilidades del personal directivo.

Los manuales de organización son por lo tanto, un producto final, tangible de la planeación organizativa. Cuando el manual no existe, cuando no está actualizado, o se limita a gráficas, es obvio suponer que la planeación no ha sido considerada con el debido cuidado.

Los manuales de organización al ser una fuente de datos necesarios, representan un elemento básico para la estructura de la organización, y al mismo tiempo son herramientas útiles para la motivación del personal y para la disminución de fricciones por desconocimiento de los deberes, responsabilidades y funciones propias; encontrándose en ellos codificadas todas las funciones donde se pueden apreciar los objetivos, consultar las políticas y conocer los sistemas y procedimientos para tomar decisiones acertadas dentro de una empresa.

39.2.- EL USO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACION.

Los manuales de organización son un recurso para ayudar a la orientación del personal. Pueden auxiliar para que las instrucciones sean definidas, a declarar políticas y procedimientos, a fijar responsabilidades, a proporcionar soluciones rápidas a los problemas que se presentan y a mostrar cómo puede contribuir el personal a los logros de las metas y objetivos de la empresa, así como las relaciones con el personal de la propia organización; proporcionando al mismo tiempo una visión amplia de la organización y su estructura, permitiendo descubrir anomalías y deficiencias dentro de la empresa.

Los manuales de organización se usan donde se desea una descripción detallada de las relaciones de organización. Se elaboran con base en los cuadros de organización, los cuales se acompañan de las descripciones de los diferentes puestos inscritos en los mismos. Comúnmente se hace la división de encabezados en estos manuales, en atención a la función general, a las obligaciones, a la autoridad y a las relaciones con los demás. La tarea de un administrador es organizar, delegar, supervisar, orientar, estimular, etc. El acto de organizar no se limita únicamente al desarrollo de los manuales de organización sino considerar fundamentalmente lo siguiente:

te.

- 1.- La cristalización de los objetivos de la empresa.
- 2.- El análisis de los productos.
- 3.- La ingeniería.
- 4.- El mercado.
- 5.- La estimación de los presupuestos de la mano de obra.
- 6.- La habilidad y posibilidades del personal con que se cuenta.

Todo ésto, con el fin de que se logre una mayor aceptación, aplicación y uso de los manuales de organización.

Con respecto al uso que se les da a los manuales de organización dentro de las empresas, es que durante el proceso de redacción se aclaran muchos de los objetivos de las mismas, y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que en los casos de duplicidad de labores y en los puntos de conflicto.

Los manuales de organización también pueden utilizarse para que los miembros de una organización compleja se familiaricen con la forma en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros y puedan ser de utilidad para adiestrar a los jóvenes gerentes en las prácticas de la empresa y en las ideas de los gerentes de más edad que han logrado el éxito y que no podrían transmitírseles de una manera verbal.

Además, puesto que los manuales adecuadamente preparados hacen saber a cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones, actuando ésta, con una mayor confianza en el desarrollo de sus actividades.

Ventajas de su uso.

Los manuales de organización bien concebidos tienen las siguientes ventajas:

- 1.- Logran y mantienen un sólido plan de organización.
- 2.- Aseguran que todos los interesados tengan una adecuada comprensión del plan general y de sus propios papeles y relaciones convenientes.
- 3.- Permiten el estudio de los problemas de la organización.
- 4.- Sistematizan la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones requeridas por la empresa.
- 5.- Determinan la relación entre los puestos de la empresa, así como la responsabilidad de cada uno de ellos.
- 6.- Evitan conflictos y duplicidad en las funciones.
- 7.- Permiten conocer el grado de autoridad en los diversos niveles.
- 8.- La información sobre funciones y puestos suele servir como base para la evaluación de puestos y como medio de comprobación del progreso de cada quien.
- 9.- Conservan un fondo de experiencia administrativa de

Los funcionarios más antiguos.

10.- Sirven como guía en el adiestramiento de novatos.

Desventajas.

Entre los pocos inconvenientes que suelen presentar los manuales de organización, se encuentran los siguientes:

1.- Muchas empresas consideran que son demasiado pequeñas para necesitar manuales que describan aspectos que son conocidos por todos.

2.- Algunas consideran que preparar manuales y conservarlos al día, resulta demasiado caro, limitativo y laborioso.

3.- Existe el temor de que puedan conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

CONTENIDO DE LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN.

Los manuales de organización deben incluir los siguientes aspectos:

1.- Identificación.- Incluye el nombre oficial del organismo a que se refiere, título y extensión del manual (general o específico), niveles jerárquicos que comprende, lugar y fecha de elaboración, unidades responsables de su elaboración y cantidad de ejemplares impresos.

2.- Índice o contenido.- Se refiere principalmente a los capítulos que constituyen la estructura del documento.

3.- Prólogo y/o introducción.- Consiste en dar una ex -

plicación acerca de lo que es el documento, de los propósitos básicos que se pretenden cumplir a través de él, la forma en que se usará, cómo y cuando se harán las revisiones y actualizaciones así como las observaciones y aclaraciones que sean necesarias.

4.- *Directorio.*- En este punto se da una relación de las funciones y de los cargos que ocupan dentro de la estructura de organización de la unidad administrativa.

5.- *Antecedentes Históricos.*- Consiste en dar una breve descripción histórica sobre la empresa, con respecto a su origen y al desarrollo de su estructura y sus funciones.

6.- *Legislación o base legal.*- Es dar una relación de los títulos de los principales ordenamientos jurídicos de los cuales se derivan las atribuciones de la entidad o de las unidades administrativas.

7.- *Atribuciones.*- Consiste en describir textualmente y en forma completa las facultades conferidas a la empresa o a sus unidades administrativas, de acuerdo con las disposiciones jurídicas que dan base legal a sus actividades.

8.- *Objetivo.*- Son los fines que debe alcanzar la unidad administrativa de que se trate.

9.- *Políticas.*- Son relativamente amplias y generales, e indican los límites dentro de los cuales debe desarrollarse la actividad.

10.- *Estructura orgánica.*- Dentro de la estructura orgánica se deben definir los principales puestos y unidades que dependen de ella, las líneas de autoridad y responsabilidad, los canales de comunicación y los diferentes niveles jerárquicos.

11.- *Índice de procedimientos.*- Se anotarán los principales procedimientos que se ejecutan en las unidades administrativas que comprende el manual, esto servirá como un índice para los manuales de procedimientos que se formulen.

12.- *Glosario de términos.*- Consiste en dar una lista de todos aquellos términos técnicos que auxilién en la comprensión del texto formulado.

11.3.- IMPORTANCIA DE IMPLEMENTAR LOS MANUALES DE ORGANIZACIÓN POR ÁREA Y DEPARTAMENTO.

Los manuales de organización pueden abarcar la organización de toda la empresa, de cada área o departamento, o de las principales funciones administrativas. Su contenido puede incluir objetivos, definiciones de términos, principios de organización, problemas de organización, descripciones de puestos, etc.

Existen manuales de organización departamentales, que se ocupan de un departamento en particular o de una función-

específica, y manuales generales de organización que abarcan toda una empresa.

Al implementar los manuales de organización por área o departamento específico, se tiene un mayor entendimiento de su estructura orgánica, al mismo tiempo que hace asequible - la información sobre asuntos pertinentes a cada puesto, aumentando así el conocimiento y la comprensión de los requisitos de las especificaciones y de las limitaciones, así como de las relaciones entre los puestos que conforman a dicha - área o departamento.

Los manuales de organización, justifican su elaboración e implantación con el simple hecho de servir como un medio - eficaz de comunicación, ya que ésta es una de las principa - les fallas de las que adolecen en la actualidad las empresas debido a la poca atención que se les presta.

Dichos manuales sirven para unificar trámites, dando en esta forma consistencia a los sistemas que vienen a redundar en un efectivo medio de control en el cumplimiento de las rutinas de trabajo, así como adiestrar a los nuevos empleados - en una forma rápida y eficaz. Estos documentos sirven tam - bién como medios de consulta para los empleados quienes pue - den recurrir a ellos en cuanto les surja alguna duda sobre - un determinado procedimiento administrativo.

Los manuales constituyen un elemento primordial en el -

análisis tendiente a lograr la simplificación del trabajo.

Cabe hacer notar que uno de los mayores beneficios que se derivan de la utilización de los manuales de organización es la reducción de costos provocada por el aumento de eficacia general. Aumento logrado gracias al pleno conocimiento de los objetivos que se pretenden alcanzar, así como las políticas necesarias para su logro y del modo de realizar las rutinas de trabajo, ya que evita errores en la ejecución de las mismas. Así mismo, desarrollan un importante papel en la práctica de auditorías de tipo administrativo al señalar funciones específicas y determinar las responsabilidades correspondientes a cada área o departamento de la empresa.

Por lo anterior se puede afirmar que los manuales de organización constituyen en la actualidad un instrumento eficaz para el buen funcionamiento de la administración.

CAPITULO 333

LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS

333.1.- ANTECEDENTES.

333.2.- IMPORTANCIA.

**333.3.- DIFERENTES CRITERIOS PARA DEFINIR A LA
EMPRESA PUBLICA Y PRIVADA.**

**333.4.- PROPOSITOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA
PUBLICA Y PRIVADA.**

LAS EMPRESAS PUBLICAS Y PRIVADAS

333.1.- ANTECEDENTES.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PUBLICA.

La administración de los asuntos políticos por medio de la burocracia profesional ha existido desde la aparición del estado, las huellas de su existencia se detectan en la cultura Egipcia, Caldea y Asiria, lugares donde se plasmó una fuerte actividad en la organización y dirección de los asuntos del estado. La edad media fué un paréntesis que dió paso al nacimiento de la centralización y jerarquización burocráticas. Sin embargo existieron avances significativos en la investigación científica, siendo los Cameralistas en el siglo XVII, quienes en Francia y Prusia, estimularon el estudio sobre las estructuras, el gobierno y el análisis de diversos aspectos del macrosistema político y social en que la empresa pública se halla inserta.

La Historia de México relata cómo dentro de la organización del Virreinato y durante la Colonia se crean los organismos precursores de la empresa estatal. Tal es el caso de los monopolios productores de tabaco establecidos por el gobierno español, cuyas funciones se basaban en la reglamentación-

y supervisión de las actividades de siembra, procesamiento y venta del tabaco; con el propósito de aumentar el poder económico de la corona, reforzando así el control político sobre la población dedicada a estas labores. De esta manera el estado intervenía para regular y restringir algunas actividades económicas especialmente agrícolas y mineras que podían afectar la economía de la metrópoli, así como para promover y estimular otras que fortalecieran su posición.

En el transcurso del tiempo se fué modificando la estructura social de la Nueva España, las prerrogativas y ventajas seguían beneficiando en su mayoría a los españoles, situación que creaba gran descontento entre los grupos mestizos y criollos, provocando el inicio en 1810 del movimiento de independencia que culminó en 1821.

La intervención del poder público en la actividad económica de México después de la independencia, y en las décadas siguientes en que el país hacía esfuerzos por afirmar su soberanía como nación, adoptó modalidades diversas para responder a las nuevas necesidades impuestas por la época.

La empresa pública al igual que el estado sufren a lo largo del tiempo un proceso de evolución correlativo.

La motivación básica, la concepción y el desempeño de la empresa pública se han adaptado a las circunstancias políticas, económicas e ideológicas correspondientes a cada pe -

modo, a través del tiempo se desarrollan una serie de etapas evolutivas de las entidades paraestatales en el marco global de la Administración Pública Federal Mexicana, las cuales son:

1a. Etapa.- Crecimiento coyuntural del sector paraestatal mexicano (1925-1946).

Esta primera etapa se caracteriza por el establecimiento coyuntural, por agregación aleatoria y asistemática de las empresas públicas en función de las necesidades que fueron presentándose en los distintos periodos por los que atravesó el país desde su consolidación posrevolucionaria hasta fines de la segunda guerra mundial.

2a. Etapa.- Establecimiento del mecanismo de control (1947-1958).

Para fines del sexenio del presidente Avila Comacho, (1940-1946) el número de empresas y organismos del estado había adquirido una gran significación y se advertía una clara tendencia o un crecimiento todavía mayor. Por ello es que durante el primer año del presidente Miguel Alemán se manifestó abiertamente la preocupación por establecer mecanismos para el control administrativo y la supervisión financiera del creciente universo de las entidades públicas.

3a. Etapa.- Creación de sistemas para la planeación y control (1959-1976).

En esta tercera etapa el gobierno federal decide que la mejor manera de ejercer un adecuado control y otorgar coherencia y dirección unitaria a las actividades de las empresas públicas en su conjunto, es a través del establecimiento de sistemas para su ordenada planeación y evolución.

Desde entonces hasta nuestros días los estudios se han intensificado estableciéndose una diversificación significativa para lograr eficiencia organizacional.

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PRIVADA.

La empresa privada nació para atender a las necesidades de la sociedad, creando satisfactores a cambio de una retribución que compensara el riesgo, los esfuerzos y las inversiones de los empresarios.

En la actualidad las funciones de la empresa ya no se limitan a las antes mencionadas. Al estar formadas por hombres, la empresa alcanza la categoría de un ente social con características y vida propia, que favorecen el progreso humano como finalidad principal al permitir la autorealización de sus integrantes y al influir directamente en el avance económico del medio social en el que actúa.

En la vida de toda empresa, el factor humano es decisivo.

La administración establece los fundamentos para lograr armonizar los numerosos intereses de sus miembros: accionis-

tas, directivos, empleados, trabajadores y consumidores.

337.2.- IMPORTANCIA.

La importancia de la empresa pública y privada en México radica más que nada en que juegan un papel determinante en el desarrollo económico y social del país.

En cuanto al aspecto económico los puntos más importantes son:

a) El capital invertido, que representa el valor de su producción.

b) El valor agregado.

c) Las materias primas que consumen.

d) La formación de capital fijo que realizan.

e) Los empleos que generan.

f) La capacidad de compra que otorgan.

g) La población trabajadora a través de sueldos y salarios, sin contar con su participación al número de establecimientos industriales en el país.

En el aspecto social se tiene:

a) Constituyen el instrumento esencial para contribuir al abatimiento de los índices de desempleo y subempleo que afectan a un importante segmento poblacional.

b) Favorecen la capacitación y adiestramiento de la mano de obra, al llevar a cabo el proceso productivo en las -

mismas instalaciones de la empresa.

Ambas constituyen uno de los vehículos más apropiados para la redistribución de las necesidades básicas de la población, pues en sus actividades predomina la fabricación de bienes y la prestación de servicios, desarrollándose dentro de un marco de condiciones políticas, económicas, sociales y jurídicas que le confieren raíz y sentido específico.

El administrador tiene un lugar clave en el esquema de la organización en gran escala, sea pública o privada. Es el administrador quien toma los resultados de la investigación científica, los arreglos en un nuevo patrón, y luego obtiene productos más baratos y abundantes con los que se pueden satisfacer más necesidades.

En el gobierno, como en la industria, los hombres que planifican y organizan son engranajes esenciales en el mecanismo complicado de la civilización moderna; engranajes que dirigen mecanismos de producción destinados a satisfacer las necesidades y deseos humanos.

III.3.- DIFERENTES CRITERIOS PARA DEFINIR A LA EMPRESA PÚBLICA Y PRIVADA.

El avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a las funciones y necesidades específicas de cada empresa, es la función básica de todo adminis-

trador.

La empresa es la célula de la vida económica del país, constituyendo el principal campo de acción para los profesionales mexicanos. Por consecuencia se consideru también el campo de acción para el ejercicio de la administración.

Antes de entrar al análisis sobre las empresas públicas y privadas, se tratará de establecer un marco general de conceptos sobre Empresa.

"La empresa la integran: a) Bienes materiales, b) Hom - bres, c) Sistemas. Y se puede estudiar en cuanto a los siguientes aspectos:

- a) Económico.
- b) Jurídico.
- c) Administrativo.
- d) Sociológico.
- e) De conjunto".¹

"Empresa es la unidad productiva o de servicios (I) que constituida según aspectos prácticos y legales (II), se integra por recursos (III), y se vale de la administración para lograr sus objetivos (IV).

3.- Empresa es la unidad productiva o de servicios; el antecedente de una actividad, lo constituye un problema y su anhelo de solución. La iniciación de la empresa puede ser la

¹ Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas 1ª parte. México: Limusa, 1980. Págs. 72, 73, 74, 75 y 76.

satisfacción de una necesidad ofreciendo un producto o rindiendo un servicio.

II.- Que constituida según aspectos prácticos y legales; la actividad puede llevarse a cabo de una actividad emanada de un contrato legal y según las figuras jurídicas. O bien puede ser una constitución práctica y de tipo transitorio.

III.- Se integra por recursos; la organización e integración de recursos humanos, materiales y técnicos de la empresa.

IV.- Y se vale de la administración para lograr sus objetivos; esta ciencia es la que sirve de elemento motor y le permite el cumplimiento de sus objetivos".²

Recientemente los economistas han venido a considerar a la empresa como un ingenio que supera el mecanismo de precios. Esta idea considera a la empresa como la integración de actividades que, de otra forma, se coordinarían por mecanismos de los precios.

En consecuencia la empresa se presenta como un área unificada de planificación, como una "isla de poder consciente" dentro del mecanismo de los precios en conjunto.

Una vez ubicado el concepto de empresa, según los autores anteriores, se analizarán las definiciones de Empresa Pública y Empresa Privada.

2 Ferrndez, Arena José Antonio, El Proceso Administrativo.- México: Diana, 1984. Págs. 85 y 86.

EMPRESA PÚBLICA.

La definición o caracterización de la empresa pública - toma en cuenta los diversos elementos que en ella se congregan, los motivos y finalidades que determinan su creación, - operación, la relatividad de la autonomía de personalidad y - régimen de programación, planeación, presupuestación, evaluación y control al que se encuentra sujeta.

"La empresa pública es una entidad de producción de bienes o prestación de servicios que posee una contrapartida patrimonial directa, formada por decisión inmediata del estado (incluso en los casos de constitución de una sociedad mercantil o de un fideicomiso, pues siempre se requiere la autorización gubernamental para la participación estatal). Con recursos que éste o sus conductores paraestatales reciben de - fuentes fiscales o crediticias, o de asociación con los precios y las tarifas por los bienes y servicios que ponen a - disposición del público, y sujeta al cumplimiento forzoso y - directo de los planes y programas gubernamentales y a un régimen específico de control autoritario".³

Se dice que la empresa pública es un grupo de industrias en una situación de monopolio que suministran bienes y servicios esenciales, sujetas a regulación pública con el fin de que operen en el interés público. Todos esos bienes -

3 García Ramírez, Constitución y Ordenación Económica del Estado. En Mercado de Valores, México: Pág. 285.

o servicios poseen una característica común: el empleo de grandes cantidades de equipo especializado y caro. Para mantener unos precios bajos, y al mismo tiempo obtener un ingreso suficiente con que satisfacer los intereses de su capital.

La administración pública es aquella parte de la ciencia de la administración que concierne al gobierno, fundamentalmente al poder ejecutivo, que es el encargado de llevar a cabo las tareas gubernamentales, coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar para el logro de sus propósitos fundamentales.

"La empresa pública, es el organismo constituido total o parcialmente con fondos de bienes federales cuyo fin es la prestación de un servicio público o social, o la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social".⁴

En este tipo de empresas el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Las empresas públicas pueden clasificarse en:

1.- Centralizadas.- Es cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía la cual está encabezada directamente por el presidente de la República, con el obje-

⁴ Carrillo, Castro Alejandro, García Ramírez Sergio, Las Empresas Públicas en México. México: Porrúa, 1983. Pág. 190.

to de unificar las decisiones, el mando y la ejecución, abarcando en esta clasificación a las Secretarías de Estado.

2.- *Desconcentradas.*- Son aquellas empresas que tienen determinadas facultades de decisión, que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir la unión de jerarquía. Como ejemplos se pueden citar: Instituto Nacional de Bellas Artes, Comisión Nacional Bancaria, etc.

3.- *Descentralizadas.*- Son aquellas empresas en las que se desarrollan actividades que competen al estado, las cuales son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y régimen jurídico propio. Como ejemplos de este tipo de empresas se tienen: Instituto Mexicano de Comercio Exterior, Conasupo, etc.

4.- *Estatales.*- Son aquellas empresas que pertenecen íntegramente al estado, no adoptan ninguna forma de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten al Derecho Público y al Derecho Privado. Como ejemplos de estas empresas se tienen: Ferrocarriles Nacionales, etc.

5.- *Mixtas o paraestatales.*- En este tipo de empresas existe la coparticipación del estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo principal es que el estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. Y como ejemplos se pue-

den señalar los siguientes: Aeronaves de México, S.A., Fomento Cooperativo, S.A., etc.

En general la empresa pública es el conjunto de actividades humanas colectivas organizadas regidas por el estado, con el fin de producir bienes o rendir beneficios sociales.

EMPRESA PRIVADA.

Es innegable que el avance económico de cualquier país, está íntimamente ligado al de su sector industrial, y aunque la administración se aplica a cualquier grupo social, su campo de acción más importante es la empresa.

Se dice que la empresa privada está constituida por todas aquellas actividades económicas de una comunidad, que son independientes del control gubernamental y están dirigidas a satisfacer las necesidades privadas, buscando primordialmente la obtención de un beneficio económico.

"La empresa privada es la reunión de los diversos factores de la producción como son: naturaleza, capital, trabajo y organización, con el objeto de alcanzar determinados fines para obtener ganancias".⁵

"La empresa privada es el grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las

5 Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Pequeña y Mediana Empresa. México: 1984. Pág. 17.

necesidades de la comunidad".⁶

En este tipo de empresas el capital es propiedad de inversionistas privados, y su finalidad es eminentemente lucrativa. A su vez pueden ser nacionales, cuando los inversionistas sean nacionales, o nacionales y extranjeros, y transnacionales cuando el capital es preponderantemente de origen extranjero y las utilidades obtenidas se reinvierten en los países de origen.

Mucho se ha discutido si las empresas públicas son independientes de las privadas, o si por el contrario ambas son parte de una disciplina general llamada "administración".

Existen suficientes motivos para pensar que esto último es lo correcto y que no se justifica en forma alguna la existencia de dos disciplinas separadas. Sin embargo, no se puede desconocer que dentro de cada esfera en particular, existen situaciones específicas que las caracteriza, así como que tienen grandes analogías.

III.4.- PROPOSITOS FUNDAMENTALES DE LA EMPRESA PUBLICA Y PRIVADA.

EMPRESA PUBLICA.

La empresa pública es y seguirá siendo por mandato del pueblo, un instrumento decisivo de la Revolución Mexicana.

⁶ Munch, Galindo Lourdes, García Martínez José, Fundamentos de Administración. México: Trillas, 1984. Pág. 42.

Sus objetivos políticos son: fortalecer la independencia y - la soberanía nacional, reforzar la rectoría del estado en el marco de nuestro sistema de economía mixta, y rehabilitar la imagen del mismo como administrador eficaz, eficiente y honesto. Así mismo servir a la Nación y no a minorías o a funcionarios públicos.

La empresa pública sirve al designio democrático, es - decir, no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo.

La empresa pública responde al papel contemporáneo del estado, debido a que extrae y reorienta los recursos, las - fuerzas económicas y políticas que dan sustento a su acción.

El efecto de la acción pública puede ser el de acentuar tendencias espontáneas provenientes del libre juego del mercado o alternativamente el de corregir, y aún cambiar radicalmente el contenido distributivo del proceso de crecimiento económico.

La empresa pública se ha ido integrando a lo largo del tiempo, atendiendo a diversos propósitos como son:

1.- Defender la soberanía sobre nuestros recursos naturales.

2.- Asegurar el desarrollo independiente del país, impidiendo que falten insumos críticos o supliendo la falta de -

concurso de los particulares en actividades que demandan inversiones costosas de lenta recuperación o de baja rentabilidad.

3.- Impulsar el desarrollo de nuevos campos de actividad.

4.- Evitar el cierre de fuentes de empleo.

5.- Cubrir necesidades temporales en ciertas ramas de producción y en algunas regiones.

Los criterios de prioridad para la participación pública en las industrias han cambiado en función de las necesidades de desarrollo del país. Esto ha dado como resultado una industria paraestatal que cuenta con empresas que son punto importante para el desarrollo del país.

Dentro de las empresas públicas destacan los problemas relacionados con su eficiencia, administración y productividad, así como de su financiamiento y de la tecnología que utilizan; pero sobre todo, los vinculados con los precios y tarifas de los productos que elaboran y los servicios que prestan. Dichos aspectos repercuten en sus resultados de operación y en el aumento de los costos de los insumos y de la mano de obra, lo que a su vez determina altos remanentes para financiar su inversión, lo que los obliga con frecuencia a recurrir al endeudamiento o a la solicitud de subsidios crecientes. Para superar este tipo de problemas, o al menos

para disminuir su impacto dentro de la economía nacional, se señala la realización de acciones orientadas a aumentar su productividad, a mejorar su operación, su administración y sus relaciones laborales; y por lo que se refiere al aspecto financiero, aquellas medidas que les permitan lograr economía y procurar la generación de un margen de ahorro suficiente para financiar con recursos propios una importante proporción de sus inversiones. Considerándose una atención especial a los siguientes aspectos fundamentales para su buen funcionamiento:

1.- Fijación de precios.- La empresa, si es de carácter productivo, fijará otros precios que supeditados a los objetivos nacionales, le aseguren cubrir sus costos a niveles razonables para financiar con recursos propios una parte importante de sus requerimientos de expansión.

2.- Subsidios.- Cuando los precios y tarifas conllevaran un subsidio, éste se hará explícito para medir la eficiencia de las empresas. En el caso de las empresas productivas, se procurará que el consumidor sea el que cubra el costo del bien o servicio, siempre y cuando no sea excesivo, quedando justificado solo en aquellos casos en que contribuya al objetivo de distribución del ingreso.

3.- Planeación.- Se estimulará a las empresas públicas para que se agrupen por ramas afines y que consoliden todos-

sus procesos de tal forma que se posibilite la integración subsectorial, dando mayor congruencia y eficiencia al sector paraestatal.

4.- *Productividad.* - Tener un aumento en la productividad mediante la utilización de programas que mejoren la estructura administrativa y los procesos productivos, asignando tal responsabilidad a los encargados de las entidades públicas, cuidar que el crecimiento en la ocupación de las empresas esté asociado a metas explícitas de productividad, armonizando el respeto a los derechos de los trabajadores y al patrimonio nacional.

5.- *Capacitación.* - Se debe reforzar la administración a través de cursos de capacitación en materia de relaciones laborales.

6.- *Crecimiento.* - Basar las decisiones de expansión de la capacidad instalada en función de las prioridades y con base en estudios técnicos y económicos.

7.- *Vigilancia.* - Fortalecer los órganos de vigilancia, así como los mecanismos de evaluación efectiva del gobierno central, impulsar la información pública sobre la marcha de las empresas estatales, y la vigilancia de éstas por parte de los órganos competentes del Congreso de la Unión.

8.- *Seguimiento.* - Definir objetivos y metas específicas tanto económicas como financieras para cada empresa y orga -

nimo, con objeto de posibilitar la evaluación de su desempeño y sus resultados sobre la base de tipos de actividades que realicen y los objetivos para los que fueron creados.

9.- *Reestructuración Financiera.*- Llevar a cabo una reestructuración financiera a través de clientes, proveedores, contratistas, etc., fomentando adicionalmente la capitalización de las empresas, y manteniendo en función la Cámara de compensación de pagos, para las transacciones que se realicen entre entidades del sector público.

10.- *Coordinación.*- Fomentar la coordinación de los organismos públicos dentro de cada sector, y con el resto de éstos para enmarcar su actividad dentro de los planes sectoriales y del Plan global.

11.- *Aspectos Jurídicos.*- Adecuar el marco legal-jurídico del sector paraestatal, con el objeto de permitir el más adecuado control y vigilancia del mismo. Para esto se requiere la revisión de los ordenamientos jurídicos que los rigen, tales como el de control y vigilancia de los organismos, de tal manera que se modernicen y agilicen los mecanismos y procesos de fiscalización para permitir una adecuada evaluación y un eficiente control de gestión.

Así mismo se establece que la política de empresas públicas deberá adecuarse a los objetivos prioritarios para el desarrollo económico y social del país, y atender debidamente

te las áreas de acción con sus respectivas metas y acciones.

EMPRESA PRIVADA.

Al igual que la administración, cuenta con una serie de valores que fundamentan su existencia, así mismo, la empresa al actuar dentro de un marco social e influir directamente en la vida del ser humano, necesita un patrón o sistema de valores que le permita satisfacer las necesidades del medio en que actúa.

Toda empresa privada independientemente de perseguir un fin eminentemente lucrativo, debe perseguir una serie de valores institucionales para su propio progreso. Los valores institucionales de la empresa son:

1.- Económico.- Tendientes a lograr beneficios monetarios.

a) Cumplir con los intereses de los inversionistas al retribuirlos con dividendos justos sobre la inversión colocada.

b) Cubrir los pagos a acreedores por intereses sobre los préstamos concedidos.

2.- Sociales.- Contribuyen al bienestar de la comunidad a la cual se pertenece.

a) Satisfacer las necesidades de los consumidores de bienes o servicios, en calidad y en las mejores condiciones de venta.

b) Incrementar el bienestar socioeconómico de una región, al consumir materias primas y servicios, y al crear fuentes de trabajo.

c) Mejorar y conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.

d) Contribuir al sostenimiento de los servicios públicos mediante el pago de cuotas tributarias.

e) Producir productos y bienes que no sean nocivos al bienestar de la comunidad.

3.- *Técnicos.* - Encaminados a la optimización de la tecnología.

a) Utilizar los conocimientos más recientes y las aplicaciones tecnológicas más modernas en las diversas áreas de la empresa para contribuir al logro de sus objetivos.

b) Propiciar la investigación y mejoramiento de técnicas actuales para la creación de una tecnología nacional.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO:

EL MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION PUBLICA DEDICADA A LA PRESTACION DE SERVICIOS.

IV.1.- OBJETIVO.

IV.2.- HIPOTESIS.

IV.3.- UNIVERSO.

IV.4.- MUESTRA.

IV.5.- CUESTIONARIO.

IV.6.- TABULACION DE DATOS.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO:

EL MANUAL DE ORGANIZACION DE UNA INSTITUCION PUBLICA DEDICADA A LA PRESTACION DE SERVICIOS.

IV.1.- OBJETIVO.

Analizar si se lleva a cabo la aplicación del manual de organización dentro de una Institución Pública, en base al estudio de una muestra representativa de la misma.

IV.2.- HIPOTESIS.

Consideran los empleados de una Institución Pública, - que al igual que en todo tipo de organización, la adecuada - aplicación de los manuales de organización en dichas institu - ciones, significa un aspecto importante para controlar el - cumplimiento de sus funciones, delimitando las actividades y responsabilidades; sirviendo como una fuente de información - ya que muestran la organización de toda la institución, coor - dinando de tal manera las actividades que evitan la duplici - dad de las mismas y las fugas de responsabilidad, mejorando - así los sistemas; todo esto con el fin de reducir los costos e incrementar la eficiencia de los empleados que la constitu - yen.

IV.3.- UNIVERSO.

Está integrado por un total de 200 empleados, mismos que constituyen al personal de la Institución.

IV.4.- MUESTRA.

Considerando que la magnitud del universo es grande, se hizo indispensable tomar una muestra representativa del 25%, abarcando un total de 50 empleados a estudiar, los cuales conforman al personal del Departamento de Recursos Materiales de dicha Institución.

IV. 5.- CUESTIONARIO.

UNIVERSIDAD DEL VALLE DE MEXICO.

Sea tan amable de contestar el presente cuestionario que tiene como finalidad recopilar información para realizar un Seminario de Investigación Administrativa.

NOMBRE DEL EMPLEADO. _____

PUESTO QUE OCUPA. _____

1.- *¿De qué manera considera que el trabajo se encuentra distribuido?*

Adecuada () Normal () Deficiente ()

2.- *¿Cómo son las cargas de trabajo?*

Elevadas () Normales () Bajas ()

3.- *¿Se cuenta con un organigrama?*

Si () No ()

4.- *¿Están especificadas las funciones básicas que deben realizar los empleados?*

Si () No ()

5.- *¿Considera que la institución alcanza sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo?*

Si () No ()

6.- *¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde el nivel más alto, hasta el último de los subordinados?*

Si ()

No ()

7.- *¿Responde cada empleado ante un solo jefe?*

Si ()

No ()

8.- *¿Cómo considera la delegación de autoridad de los superiores hacia los empleados?*

Adecuada ()

Regular ()

Deficiente ()

9.- *¿Existen objetivos en la institución?*

Si ()

No ()

10.- *¿Están por escrito?*

Si ()

No ()

11.- *¿Los objetivos de la institución son dados a conocer?*

Si ()

No ()

12.- *¿Conoce los objetivos del departamento en que labora?*

Si ()

No ()

13.- *¿Conoce las políticas generales de la institución?*

Si ()

No ()

14.- *¿Existen políticas en el departamento en que labora?*

Si ()

No ()

15.- *¿Se dan a conocer dichas políticas?*

Si ()

No ()

16.- *¿Existen buenas relaciones entre los diferentes departamentos de la institución?*

Si ()

No ()

17.- ¿Conoce cada empleado los requerimientos del puesto que desempeña?

Si ()

No ()

18.- ¿Se cuenta con un manual de organización en el departamento al que pertenece?

Si ()

No ()

19.- ¿Se da a conocer el manual de organización a todos los empleados del departamento?

Si ()

No ()

20.- ¿Especifica claramente el manual de organización las funciones básicas de cada empleado?

Si ()

No ()

21.- ¿Las funciones que desempeña están coordinadas con los objetivos que especifica el manual?

Si ()

No ()

22.- ¿Muestra el manual en forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación existentes en el departamento?

Si ()

No ()

23.- ¿Se encuentra actualizado el manual?

Si ()

No ()

24.- ¿El personal encargado de elaborar el manual de organización es el adecuado?

Si ()

No ()

25.- *¿Considera que la aplicación del manual de organización es importante para el buen desarrollo de sus funciones dentro del departamento en que labora, así como en todos y cada uno de los que conforman a la institución, para el adecuado funcionamiento de la misma?*

Si ()

No ()

IV.6.- TABULACION DE DATOS.

P R	ADECUADA	REGULAR	DEFI- CIENTE	ELEVADAS	NORMALES	BAJAS	SI	NO	TOTAL
1	12	21	17						50
2				12	36	2			50
3							46	4	50
4							39	11	50
5							32	18	50
6							35	15	50
7							40	10	50
8	10	30	10						50
9							38	12	50
10							45	5	50
11							30	20	50
12							38	12	50
13							28	22	50
14							46	4	50
15							26	24	50
16							31	19	50
17							26	24	50
18							43	7	50
19							25	25	50
20							38	12	50
21							36	14	50
22							35	15	50
23							40	10	50
24							32	18	50
25							50	0	50
TOTAL	22	51	27	12	36	2	799	301	1250

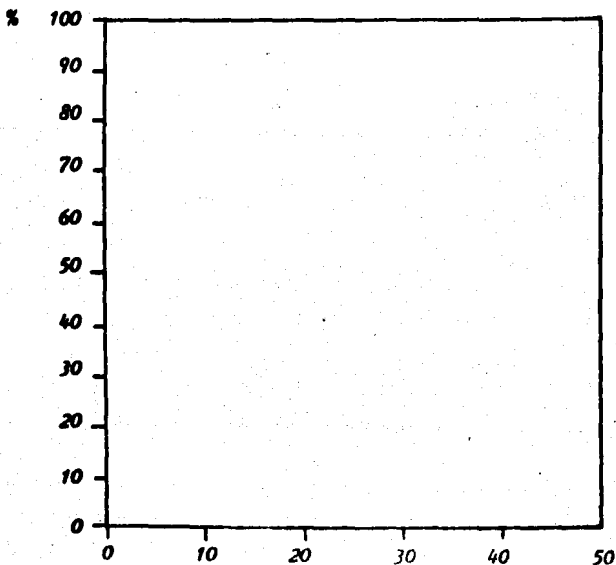
P= PREGUNTAS.
R= RESPUESTAS.

1250-100%
R - X

**PORCENTAJE DE COMPROBACION
DE LA HIPOTESIS**

RESULTADO:	Si	50	100%
	No	0	0
		<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>	<hr style="width: 50%; margin: 0 auto;"/>
		50	100%

ANÁLISIS. Según los resultados obtenidos, la hipótesis se confirma al 100%, ya que los empleados consideran que al igual que en todo tipo de organización, la adecuada aplicación de los manuales de organización dentro de las Instituciones Públicas, significa un aspecto muy importante para el buen desarrollo de sus funciones en el departamento al que pertenecen, así como en todos y cada uno de los que conforman a la institución para el adecuado funcionamiento de la misma.



TABULACION

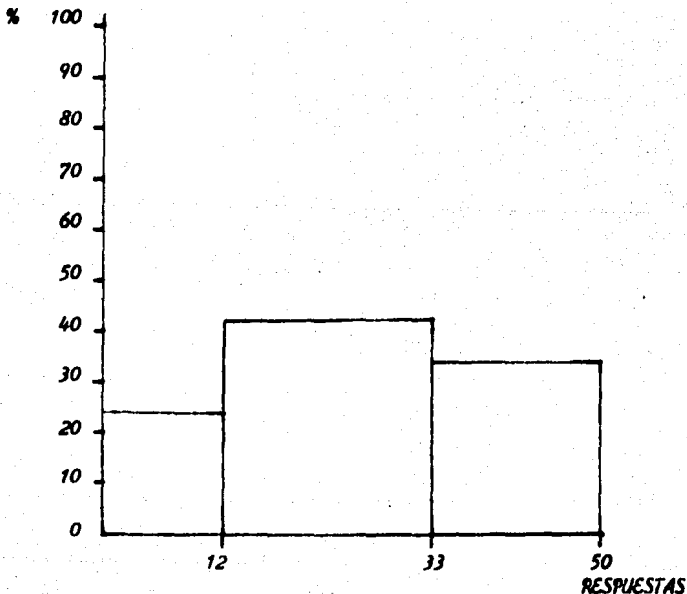
PREGUNTA No. 1

¿De qué manera considera que el trabajo se encuentra distribuido?

OBJETIVO. Esta pregunta se efectuó con la finalidad de conocer la distribución del trabajo.

RESULTADO.	Adecuada	12	24%
	Regular	21	42%
	Deficiente	17	34%
		<u>50</u>	<u>100%</u>

ANALISIS. Como se puede observar, el 42% de los empleados es tuvieron de acuerdo que el trabajo se encuentra distribuido de manera regular, el 34% deficiente y el 24% adecuada.



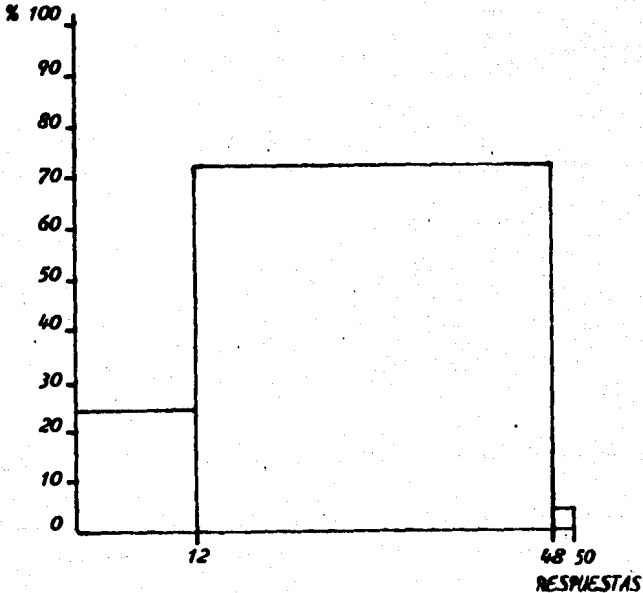
PREGUNTA No. 2

¿Cómo son las cargas de trabajo?

OBJETIVO. Esta cuestión se realizó para conocer el volumen - de trabajo que realiza cada empleado.

RESULTADO.	Elevadas	12	24%
	Normales	36	72%
	Bajas	2	4%
		<u>50</u>	<u>100%</u>

ANÁLISIS. Aquí se puede observar que el 72% de los empleados expresó tener cargas de trabajo normales, en cambio el 24% contestó que son elevadas y el 4% bajas.



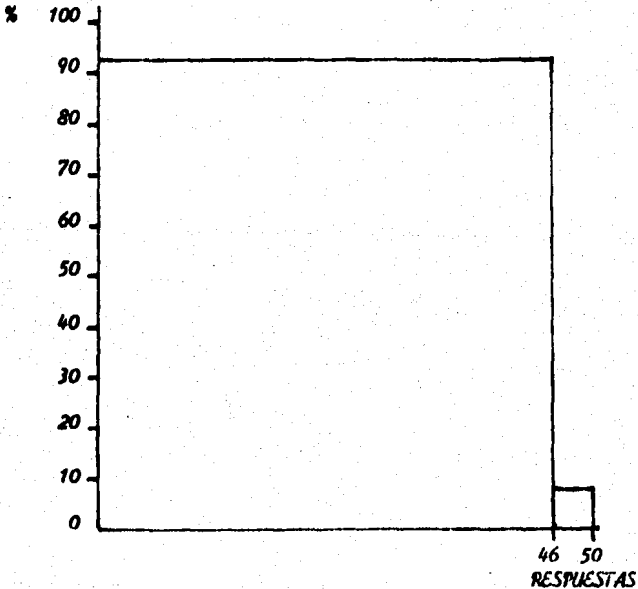
PREGUNTA No. 3

¿Se cuenta con un organigrama?

OBJETIVO. Debido a la importancia que tienen, se consideró indispensable conocer si se cuenta con un organigrama.

RESULTADO.	Si	46	92%
	No	4	8%
		<u>50</u>	<u>100%</u>

ANÁLISIS. El 92% de los empleados aseguraron que si se cuenta con un organigrama, mientras que el 8% aseguró que no.



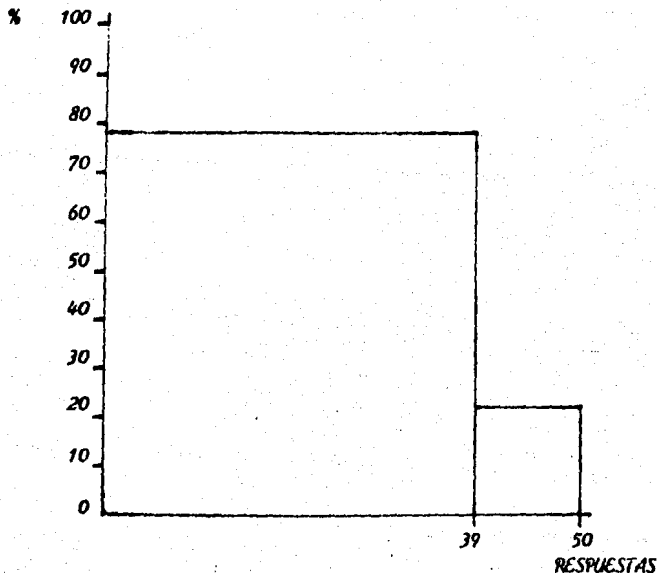
PREGUNTA No. 4

¿Están especificadas las funciones básicas que deben de realizar los empleados?

OBJETIVO. Es comprobar si se especifican las funciones que cada uno de los empleados realiza.

RESULTADO.	Si	39	78%
	No	11	22%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Se puede observar que el 78% de los empleados respondieron que si se encuentran especificadas las funciones - que cada empleado realiza, el 22% respondió que no se especifican.



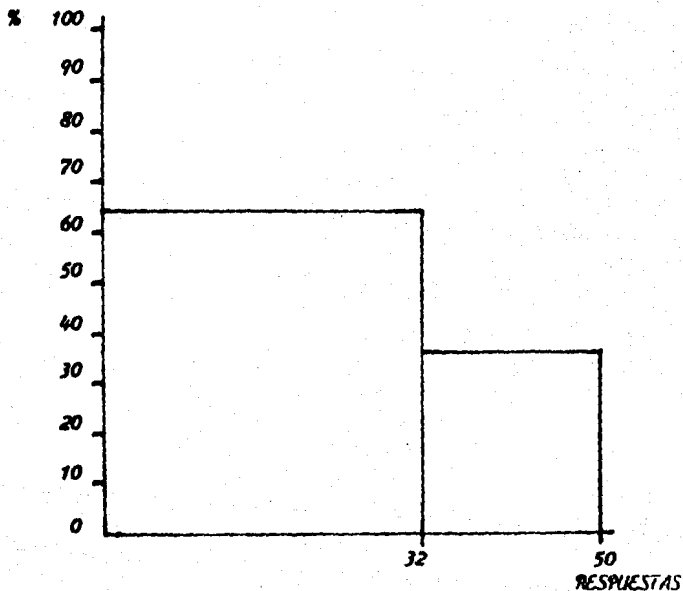
PREGUNTA No. 5

¿Considera que la institución alcanza sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo?

OBJETIVO. Para conocer si la institución alcanza sus fines - de acuerdo a lo planeado.

RESULTADO.	Si	32	64%
	No	18	36%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. El 64% de los empleados respondió que la institución alcanza sus fines con el máximo de eficiencia y el mínimo de esfuerzo, y el 36% no estuvo de acuerdo que dichos fines se logran en base a lo fijado.



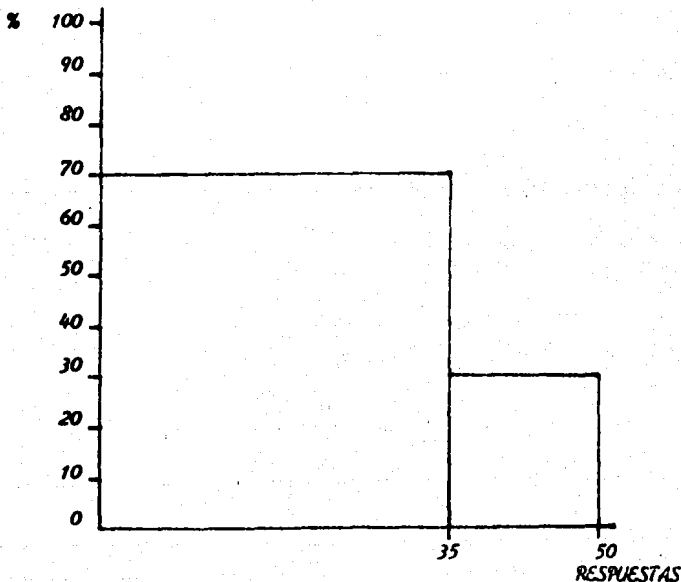
PREGUNTA No. 6

¿Existe una línea definida de autoridad y responsabilidad desde el nivel más alto, hasta el último de los subordinados?

OBJETIVO. Debido a la importancia que tiene la delegación de autoridad y el compartimiento de responsabilidad a través de líneas definidas en todos los niveles de la estructura de la organización.

RESULTADO.	Si	35	70%
	No	15	30%
		<hr/>	<hr/>
		50	100%

ANÁLISIS. Se observa que el 70% de los empleados consideran que si existe una línea definida de autoridad y responsabilidad en cuanto que el 30% no considera que se de una línea de finida.



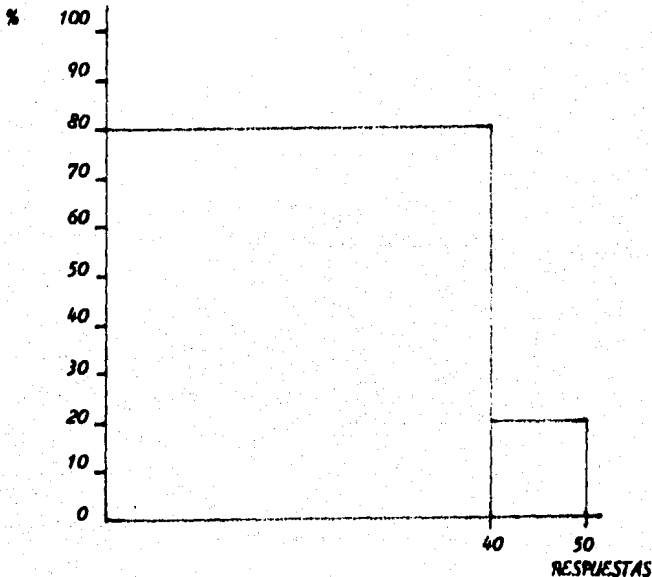
PREGUNTA No. 7

¿Responde cada empleado ante un solo jefe?

OBJETIVO. Debido a la importancia que tiene el principio de unidad de mando, así mismo evitar la duplicidad de funciones se considera conveniente conocer si cada empleado responde ante un solo jefe.

RESULTADO.	Si	40	80%
	No	10	20%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. En esta cuestión se observa que el 80% de los empleados si responde ante un solo jefe y el 20% restante responde a más de un jefe.



PREGUNTA No. 8

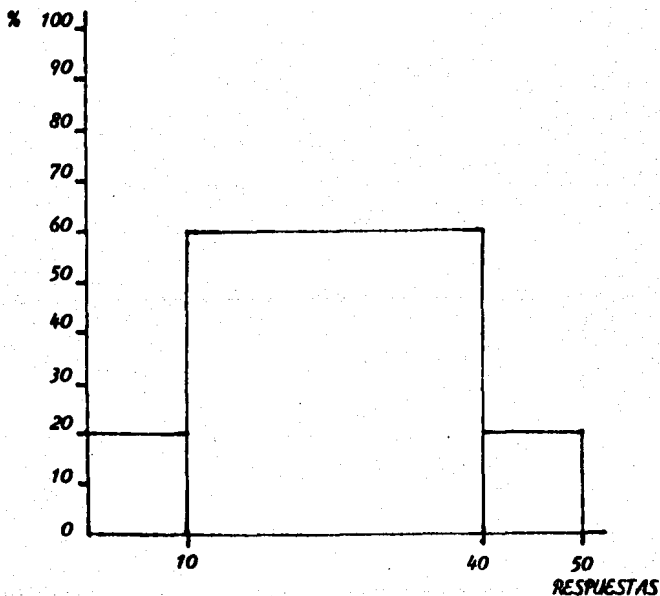
¿Cómo considera la delegación de autoridad de los superiores hacia los empleados?

OBJETIVO. Saber si se cuenta con una adecuada delegación de autoridad, para que los niveles inferiores desarrollen sus funciones satisfactoriamente.

RESULTADO.

<i>Adecuada</i>	10	20%
<i>Regular</i>	30	60%
<i>Deficiente</i>	10	20%
	<hr/>	<hr/>
	50	100%

ANÁLISIS. Se observa que el 60% de los empleados establecen que la delegación de autoridad es regular, el 20% que es adecuada y el otro 20% que es deficiente.



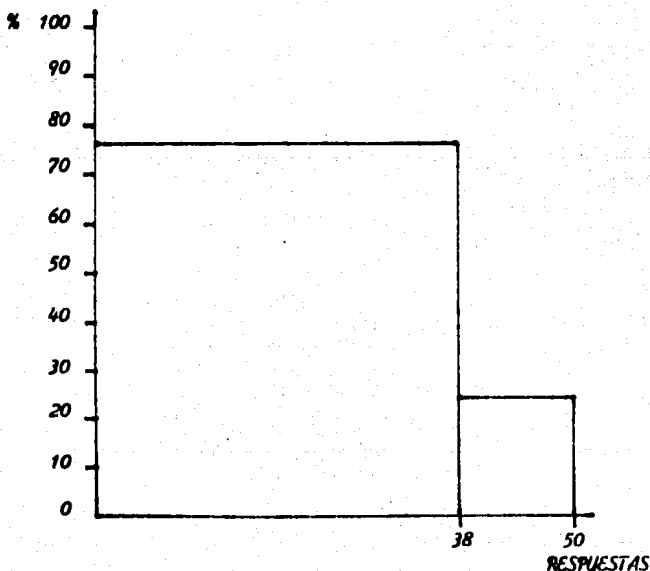
PREGUNTA No. 9

¿Existen objetivos en la institución?

OBJETIVO. Debido a la importancia que representa la fijación de objetivos en cualquier organismo social, es conveniente conocer si la institución cuenta con objetivos.

RESULTADO.	Si	38	76%
	No	12	24%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. El 76% de los empleados considera que la institución cuenta con objetivos, los cuales debe de cumplir de acuerdo a lo planeado, y el 24% considera que la institución no cuenta con dichos objetivos.



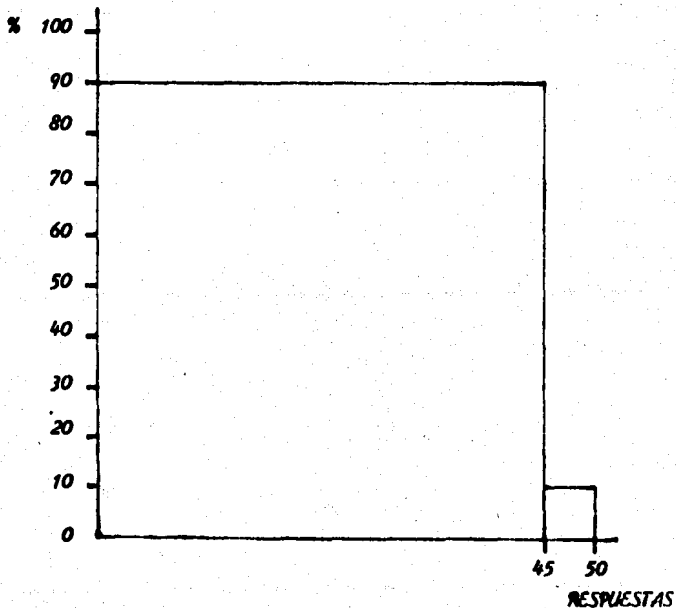
PREGUNTA No. 10

¿Están por escrito?

OBJETIVO. Saber si los objetivos establecidos por la institución se encuentran por escrito, ya que es una característica muy importante en la fijación de los mismos.

RESULTADO.	Si	45	90%
	No	5	10%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. En esta cuestión se muestra que el 90% de los empleados consideran que los objetivos se encuentran por escrito y el 10% restante no.



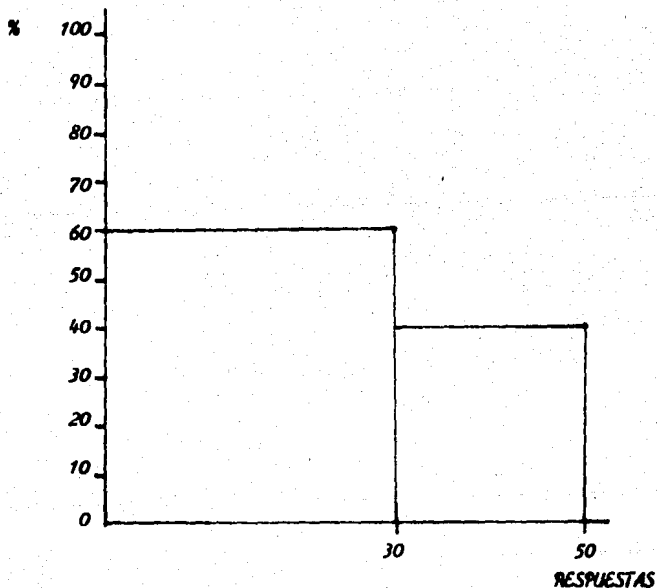
PREGUNTA No. 11

¿Los objetivos de la institución son dados a conocer?

OBJETIVO. Saber si los empleados conocen los objetivos sobre los cuales trabaja la institución a que pertenecen.

RESULTADO.	Si	30	60%
	No	20	40%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANALISIS. En esta pregunta se observa que el 60% de los empleados conocen los objetivos de la institución y el 40% restante no.



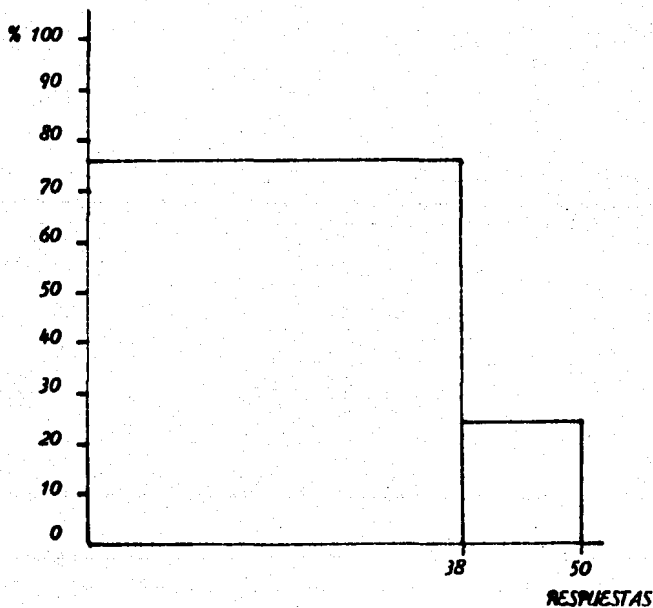
PREGUNTA No. 12

¿Conoce los objetivos del departamento en que labora?

OBJETIVO. Detectar si los empleados del departamento en estudio conocen los objetivos fijados en el mismo.

RESULTADO.	Si	38	76%
	No	12	24%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Esta cuestión muestra que el 76% de los empleados del departamento conocen los objetivos del mismo, y el 24% no tiene conocimiento de ellos.



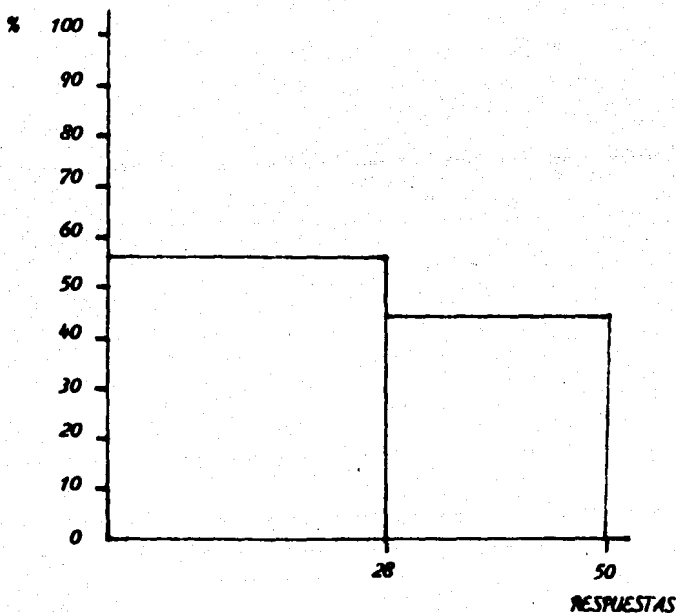
PREGUNTA No. 13

¿Conoce las políticas generales de la institución?

OBJETIVO. Esta cuestión tiene como finalidad mostrar si los empleados de la institución en estudio, conocen las políticas que rigen el funcionamiento de la misma.

RESULTADO.	Si	28	56%
	No	22	44%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Se observa que el 56% de los empleados si conocen las políticas de la institución y el 44% de dichos empleados no.



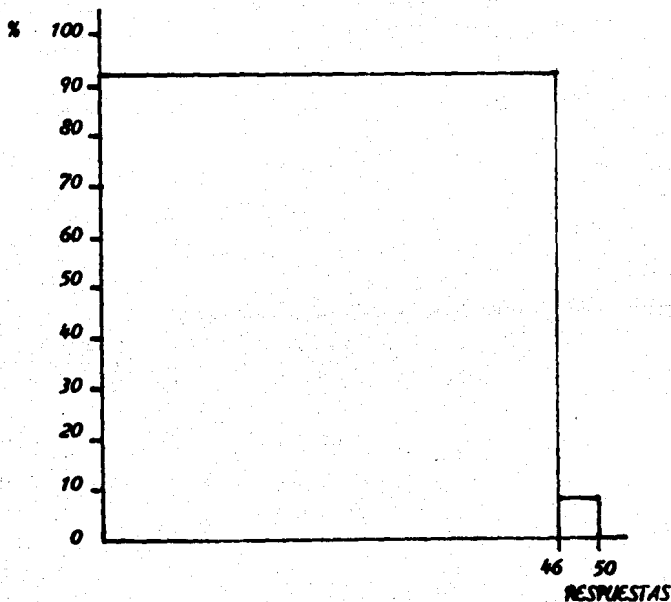
PREGUNTA No. 14

¿Existen políticas en el departamento en que labora?

OBJETIVO. Conocer si existen en el departamento en estudio - políticas que guíen el funcionamiento de mismo.

RESULTADO.	Si	46	92%
	No	4	8%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Esta pregunta muestra que el 92% de los empleados afirman la existencia de políticas en el departamento, y el 8% no.



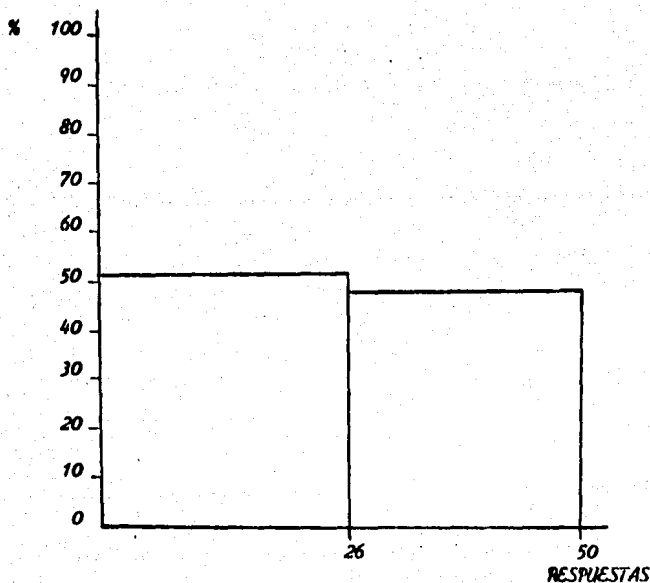
PREGUNTA No. 15

¿Se dan a conocer dichas políticas?

OBJETIVO. Si las políticas departamentales se dan a conocer a todos los empleados del mismo.

RESULTADO.	Si	26	52%
	No	24	48%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. En esta cuestión se observa que el 52% de los empleados conocen las políticas, y el 48% restante no.



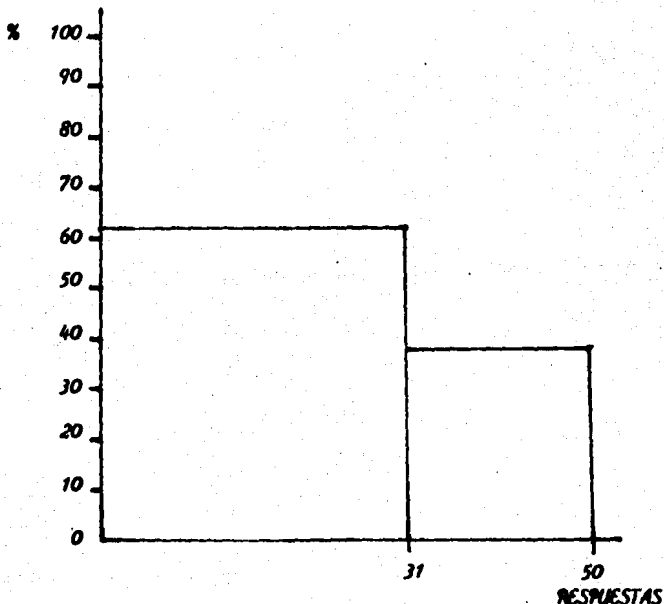
PREGUNTA No. 16

¿Existen buenas relaciones entre los diferentes departamentos de la institución?

OBJETIVO. Conocer si la institución cuenta con buenas relaciones entre los departamentos que la conforman.

RESULTADO.	Si	31	62%
	No	19	38%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. En esta pregunta se tiene que el 62% de los empleados aseguran la existencia de buenas relaciones entre los departamentos de la institución, y el 38% no considera que dichas relaciones se den.



ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

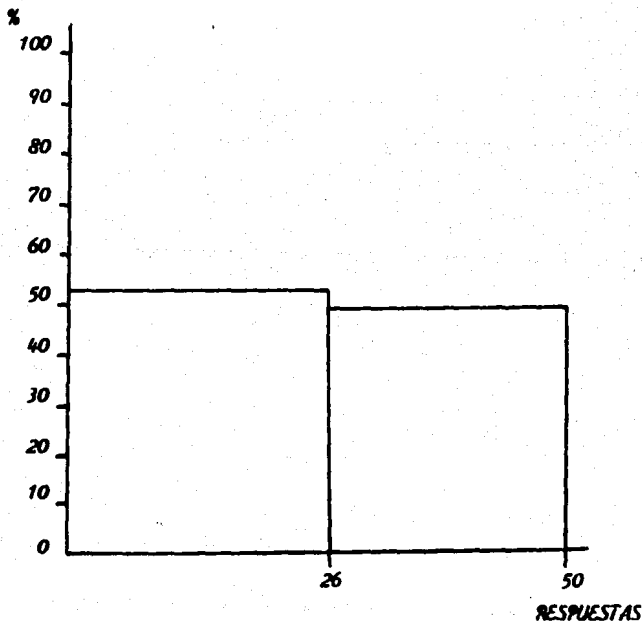
PREGUNTA No. 17

¿Conoce cada empleado los requerimientos del puesto que desempeña?

OBJETIVO. *Saber si los empleados conocen los requerimientos necesarios para desempeñar las funciones del puesto que ocupan.*

RESULTADO.	Si	26	52%
	No	24	48%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. *En esta cuestión se observa que el 52% de los empleados realmente si conocen los requerimientos del puesto que desempeñan, y el 48% restante no sabe que se necesita para poder realizar sus funciones adecuadamente.*



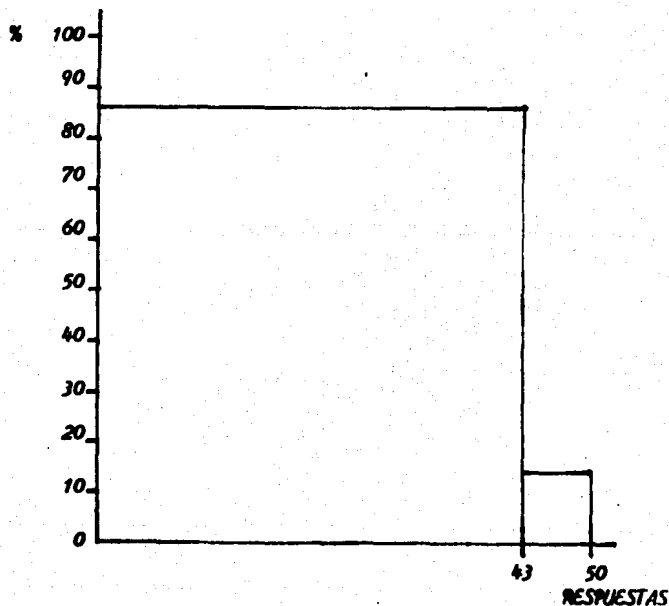
PREGUNTA No. 18

¿Se cuenta con un manual de organización en el departamento al que pertenece?

OBJETIVO. Saber si cuentan con un manual de organización, ya que se considera una herramienta indispensable para el buen funcionamiento de todo organismo social.

RESULTADO.	Si	43	86%
	No	7	14%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. El 86% de los empleados si consideran que el departamento cuenta con un manual de organización, y el 14% restante no.



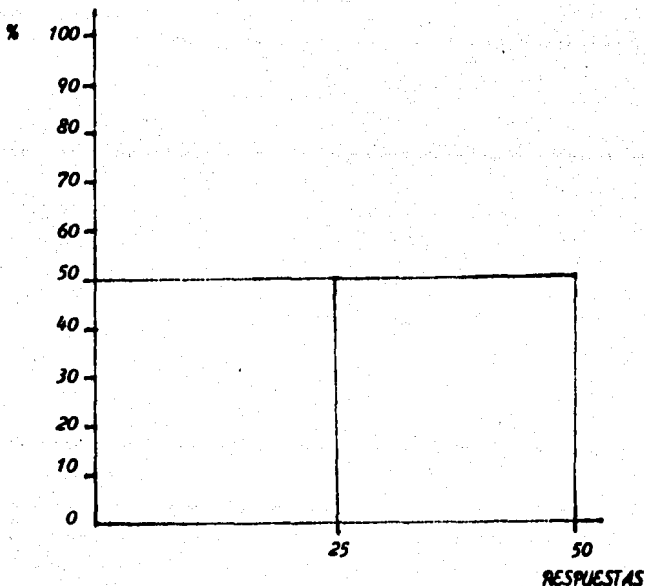
PREGUNTA No. 19

¿Se da a conocer el manual de organización a todos los empleados del departamento?

OBJETIVO. Si el departamento en estudio da a conocer el manual de organización a todos sus empleados.

RESULTADO.	Si	25	50%
	No	25	50%
		<u>50</u>	<u>100%</u>

ANÁLISIS. En esta cuestión se observa que el 50% de los empleados respondió que el manual de organización si se da a conocer, y el 50% restante no.



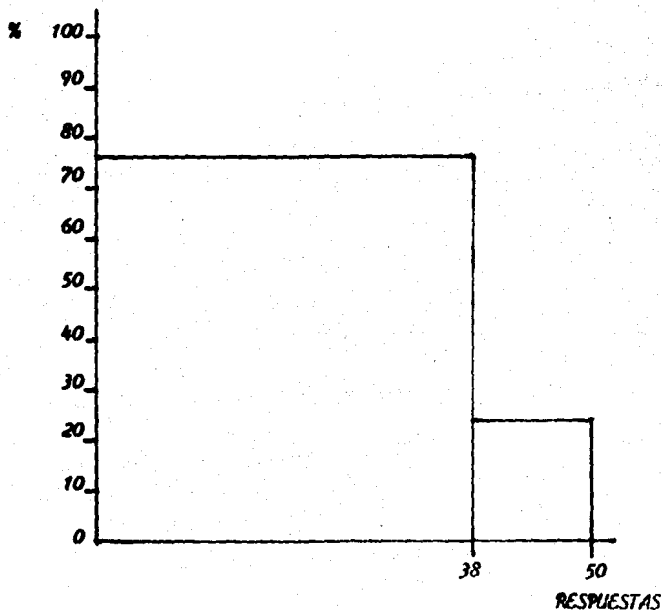
PREGUNTA No. 20

¿Especifica claramente el manual las funciones básicas de cada empleado?

OBJETIVO. Debido a que es uno de los puntos más importantes que toca el manual de organización, es necesario saber si - las funciones básicas son especificadas claramente por dicho manual.

RESULTADO.	Si	38	76%
	No	12	24%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Como se puede observar el 76% de los empleados si consideran que las funciones básicas se especifican claramente en el manual, y el 24% restante no.



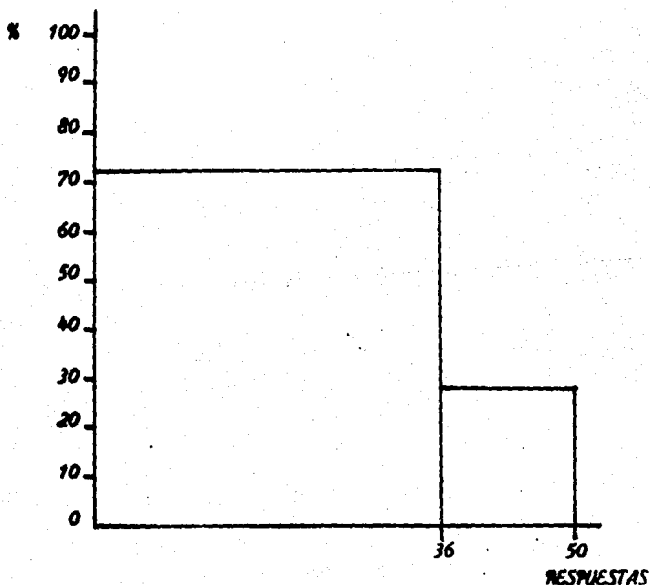
PREGUNTA No. 21

¿Las funciones que desempeña están coordinadas con los objetivos que especifica el manual?

OBJETIVO. Por la importancia que representa, que las funciones que se realizan se encuentren coordinadas de acuerdo con los objetivos planeados, es necesario saber si dichas funciones se coordinan con los objetivos que especifica el manual.

RESULTADO.	Si	36	72%
	No	14	28%
		<u>50</u>	<u>100%</u>

ANÁLISIS. El 72% de los empleados consideran que las funciones que desempeñan si se encuentran coordinadas con los objetivos, y el 28% restante consideran que no.



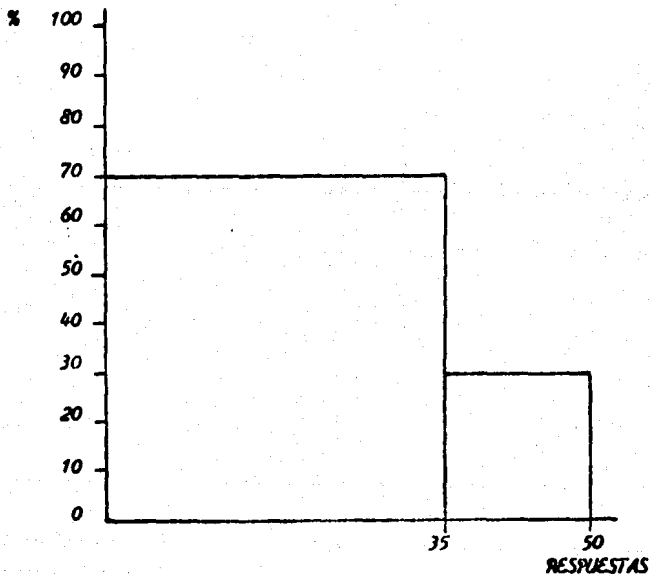
PREGUNTA No. 22

¿Muestra el manual en forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad, así como los canales de comunicación existentes en el departamento?

OBJETIVO. *Saber si se da una adecuada comunicación, así como una correcta delegación de autoridad y compartimiento de responsabilidad en dicho departamento para lograr así el buen funcionamiento del mismo.*

RESULTADO.	<i>Si</i>	<i>35</i>	<i>70%</i>
	<i>No</i>	<i>15</i>	<i>30%</i>
		<hr/> <i>50</i>	<hr/> <i>100%</i>

ANÁLISIS. *El 70% de los empleados coinciden en que si existen en forma clara las líneas de autoridad y responsabilidad así como los canales de comunicación adecuados, y el 30% consideran que no se dan.*



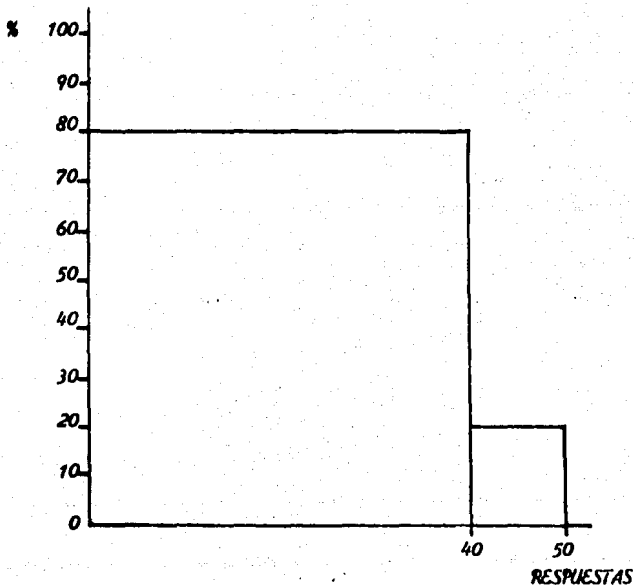
PREGUNTA No. 23

¿Se encuentra actualizado el manual?

OBJETIVO. Debido a la importancia que representa el laborar con datos actuales, es conveniente saber si dicho manual se encuentra actualizado.

RESULTADO.	Si	40	80%
	No	10	20%
		<u>50</u>	<u>100%</u>

ANALISIS. En esta cuestión, se tiene que el 80% responde que el manual si está actualizado, y el 20% restante no.



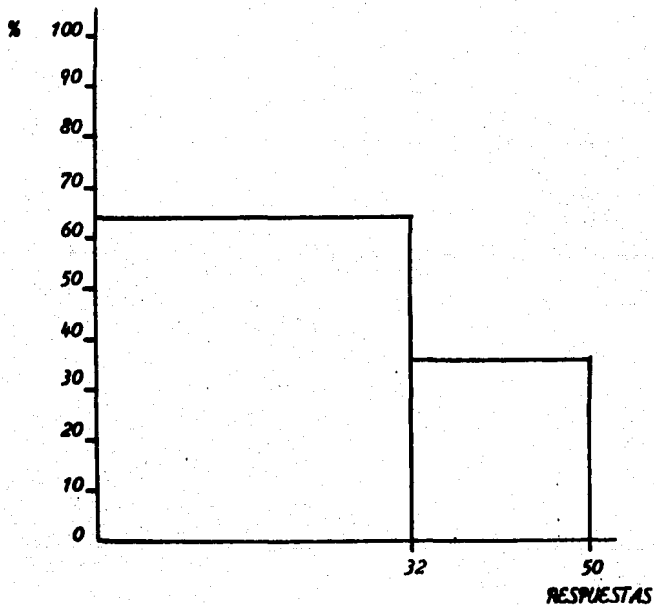
PREGUNTA No. 24

¿El personal encargado de elaborar el manual de organización es el adecuado?

OBJETIVO. Si el personal que elabora dicho manual, está capacitado, y se considera el adecuado para su elaboración.

RESULTADO.	Si	32	64%
	No	18	36%
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Se considera en base a los resultados que el 64% de los empleados opinan que el personal es el adecuado para elaborar el manual de organización, en tanto que el 36% no lo considera adecuado.



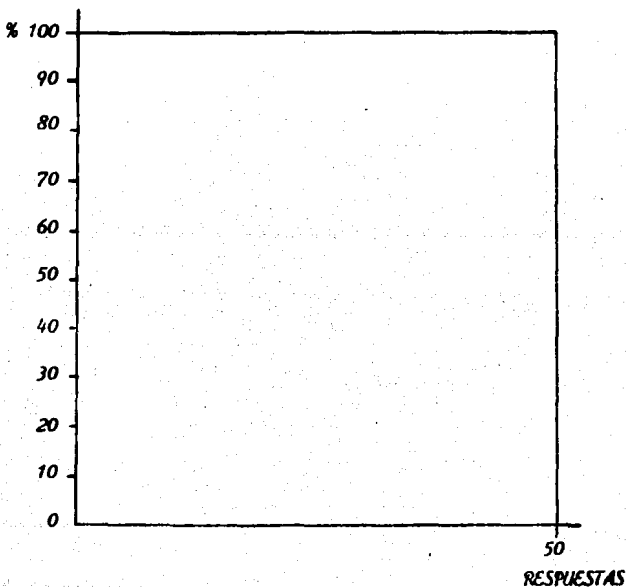
PREGUNTA No. 25

¿Considera que la aplicación del manual de organización es importante para el buen desarrollo de sus funciones dentro del departamento en que labora, así como en todos y cada uno de los que conforman a la institución, para el adecuado funcionamiento de la misma?

OBJETIVO. Confirmar la importancia de aplicar el manual de organización dentro de las Instituciones Públicas.

RESULTADO:	Si	50	100%
	No	0	0
		<hr/> 50	<hr/> 100%

ANÁLISIS. Las respuestas obtenidas a esta interrogante demuestran que el 100% de los empleados consideran la importancia que tiene el aplicar el manual de organización tanto en el departamento en que laboran, como en la misma institución.



METODOLOGIA

La metodología utilizada en el desarrollo del trabajo -
fue la siguiente:

Se considera conveniente que antes de realizar cualquier
tipo de investigación, se debe de contar con un tema a resol-
ver.

Una vez detectado el tema a investigar, fue necesario en-
terarse de toda aquella información escrita sobre el mismo, -
lo cual permitió ampliar el panorama, o bien afirmar ciertas-
dudas que existían.

Una fuente primaria para la realización de este Semina -
rio de Investigación Administrativa fue la lectura en libros -
de texto, a través de los cuales se fue elaborando un panorama
general del tema, así como una lista de sugerencias al mis-
mo. Después de consultar dichas lecturas, fue conveniente ha-
cer un resumen de los datos recabados a fin de tenerlos a dis-
posición cuando fuera necesario.

Los métodos lógicos generales utilizados fueron: el aná-
lisis y la síntesis; dichos métodos permitieron visualizar ca-
da uno de los puntos de una manera más objetiva para la es-
tructuración correcta del trabajo, ya que se considera que pa-
ra la realización de un buen trabajo, se deben utilizar con -
juntamente.

En cuanto a la metodología utilizada en el caso práctico fué la siguiente:

Se elaboró una hipótesis, la cual se confrontó con datos objetivos, con el fin de confirmarla o rechazarla.

La muestra se obtuvo por medio del método de muestreo - aleatorio y al azar, el cual consiste en extraer de una población o universo una muestra representativa; cada miembro de - la población tiene la misma posibilidad de ser incluido en la muestra. Una técnica para obtener una muestra al azar es asignando números a cada miembro de la población (números aleatorios).

Aquí también se consideró necesario la utilización de - los métodos lógicos generales, como son la inducción y la deducción. A la vez se utilizó la observación, la cual permitió recolectar datos suficientes para verificar la hipótesis formulada.

Como instrumentos de investigación se utilizaron los - cuestionarios, a través de los cuales se obtuvo información - escrita, permitiendo cuantificar las respuestas.

Una vez aplicados los cuestionarios, se procedió a la tabulación de los datos en base a las respuestas obtenidas con el fin de dar un porcentaje y establecer parámetros; de esta manera se lograron confrontar cantidades para poder representar gráficamente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.- Desde siempre, el ser humano ha estado consciente - de que la obtención de eficiencia solo es posible a través - del ordenamiento y coordinación racional de todos los recur- sos que forman parte del grupo social, logrando ésto a tra- vés de una adecuada organización.

2.- Las diferentes corrientes expuestas, han tratado de proporcionar una visión de la evolución que ha experimentado la organización a través de las cuales establece un propósi- to del que se parte para mencionar, que al crearse una empre- sa, se deben determinar claramente sus objetivos mediatos e- inmediatos basándose para tal fin en los recursos que poseen puesto que ellos serán los que orienten las futuras acciones.

3.- Una vez implantado el manual de organización por la dirección de un organismo social, es necesario comunicar a - todos los integrantes que su objetivo primordial es propor - cionar un servicio de consulta sobre: políticas, procedimientos, programas, presupuestos, métodos o sistemas, sirviendo- le de guía para desempeñar correcta, completa y oportunamen- te las actividades asignadas a su puesto, una vez que se les haya proporcionado la autoridad y recursos necesarios para - lograrlo.

4.- Los manuales de organización constituyen un recurso

para ayudar a la orientación del personal de la empresa, pueden auxiliar para que las instrucciones y métodos de operación queden claramente definidos a cualquier nivel, proponiendo soluciones rápidas a problemas que se presenten. Ayudan a delimitar responsabilidades, pueden descubrir algunos vicios y errores de trabajo y permiten el adiestramiento rápido y eficaz del nuevo personal, mostrando así mismo las relaciones interpersonales de la organización y su estructura.

5.- El manual de organización es básico para la obtención de los objetivos de una empresa. El contenido de este trabajo, representa todo lo básico, sosteniendo la idea personal, de que para el logro de los objetivos de una empresa, es necesario establecer en ésta, por medio de datos gráficos y escritos, los elementos para saber cómo planear, organizar dirigir y controlar.

6.- Con el manual implantado, se contará con una base y fuente constante de información para analizar: ¿qué puede hacerse?, ¿qué va a hacerse?, ¿cómo se va a realizar?, vigilando simultáneamente el establecimiento y operación de planes, así como la evaluación e interpretación de resultados para conocer y comprender como se ha realizado.

7.- Uno de los mayores beneficios que se derivan de la utilización de los manuales, es la reducción de costos, pro-

vocada por el aumento de eficiencia general. Incremento logrado gracias al pleno conocimiento de los objetivos o metas que se pretenden alcanzar, de las políticas y procedimientos necesarios para su logro y de la eficiencia en la realización de las rutinas de trabajo.

8.- Para poder tener confianza en los resultados obtenidos, es necesario adoptar operaciones internas o combinadas, a través de: sistemas de revisión y asesoría, con el fin de comprobar la razonabilidad de los mismos; si algunos objetivos no se han realizado con base a lo previsto y planeado, es posible que la causa estuviese en la falta de una coordinación eficiente de todas las diversas operaciones que se realizan. En este caso es importante identificar, analizar y determinar la causa que originó el problema, para buscar la solución adecuada, ya sea en la elaboración de planes o en la elección de procedimientos con el fin de retroalimentar el proceso de planeación.

9.- El manual no es una obra terminada, se perfecciona y se enriquece con el uso que se le da en la práctica, a este respecto es conveniente que todas las sugerencias, aportes, correcciones, críticas, etc., que sean resultado de la consulta y/o utilización del manual, sean canalizadas a un responsable que las centralice, que las ordene y las tenga disponibles para la etapa de revisión (actualización).

10.- *Si existen los manuales de organización dentro de las instituciones públicas. Los empleados del departamento de la institución en estudio, según las respuestas obtenidas consideran de suma importancia la aplicación de éstos, dentro de la organización, pero la realidad es que no se les da el uso correcto, ya que no se dan a conocer en la institución, y en base a esto la mayoría de los empleados no saben realmente como está constituida la organización a la que pertenecen.*

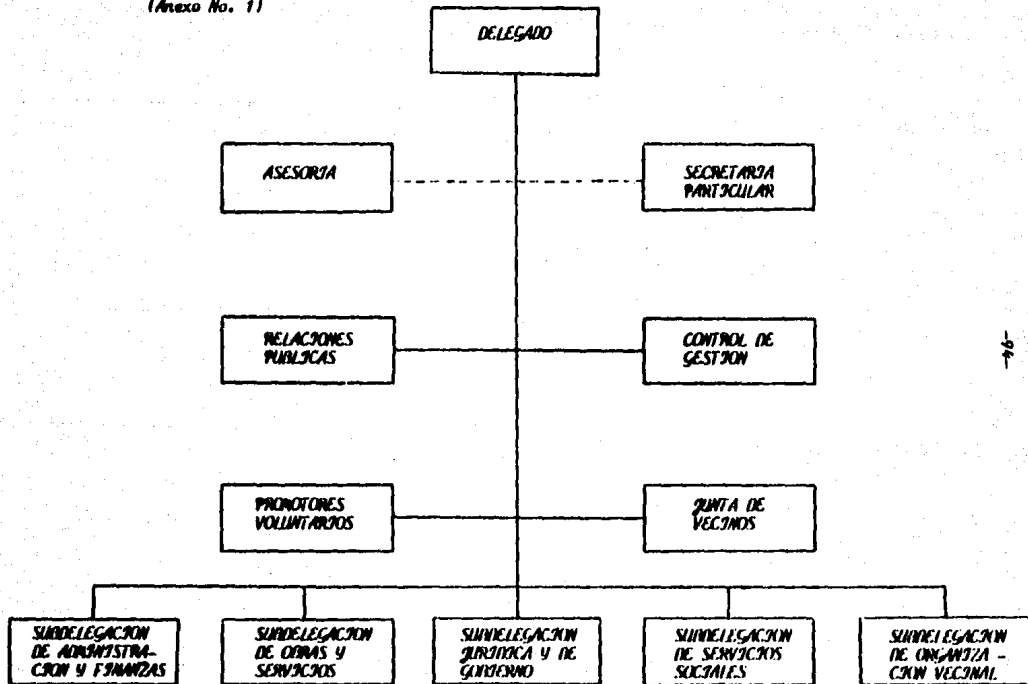
Lo ideal dentro de toda organización, es este caso dentro de las instituciones públicas, es que los manuales de organización se den a conocer a todos y cada uno de los integrantes de la institución con el objeto de que se tenga el pleno conocimiento de la organización a la que pertenecen, de sus objetivos que persigue, sus políticas que la rigen, las funciones que se desarrollan en ella, la manera en que el trabajo se encuentra distribuido, las líneas de autoridad y responsabilidad con que cuenta, las relaciones que se dan entre los diferentes departamentos que la conforman y la forma en que los empleados desarrollan sus funciones.

11.- *El presente trabajo no es más que una reflexión profesional, que pretende particularizar la importancia de aplicar el manual de organización dentro de las instituciones públicas, con el objeto de lograr su máxima eficiencia así como un mayor aprovechamiento de sus recursos.*

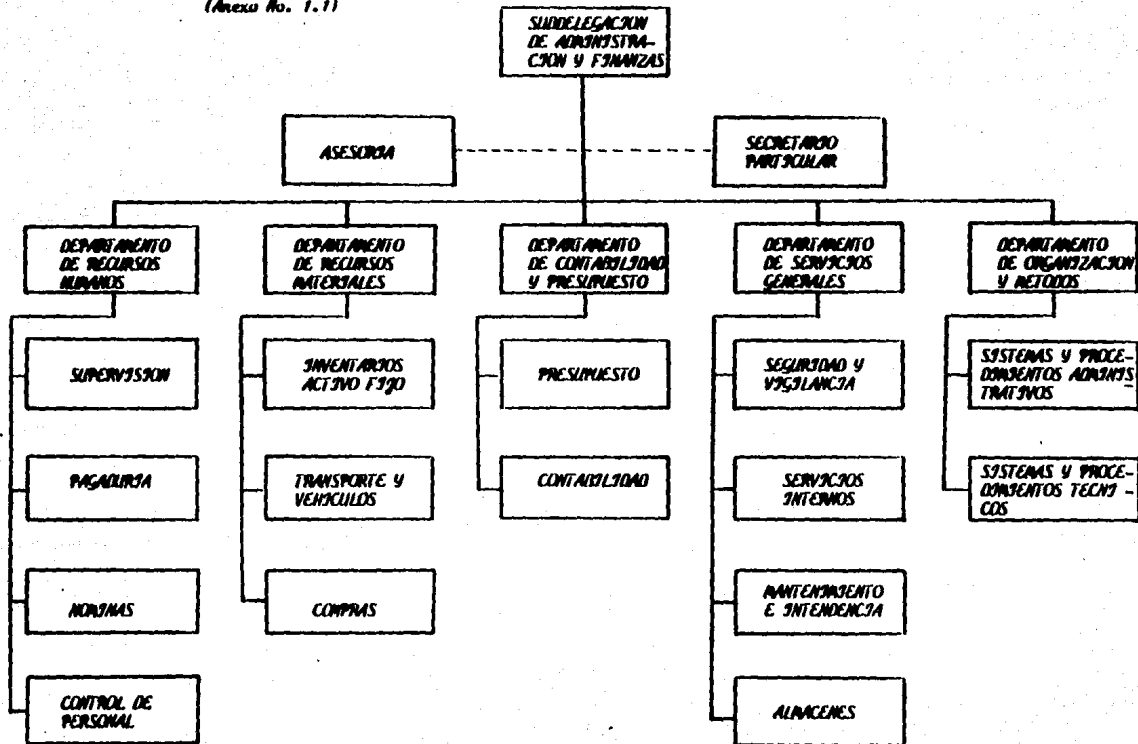
ANEXOS:

(Anexo No. 1)

ORGANIGRAMA GENERAL
DE LA DELEGACION GUSTAVO A. MADERO.

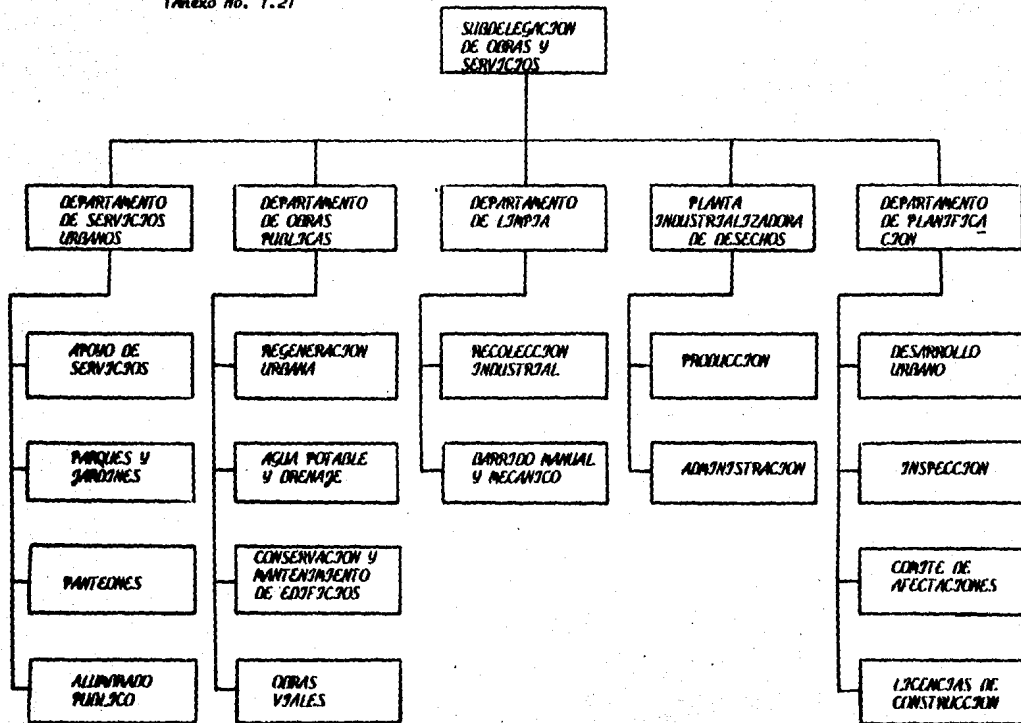


ORGANIGRAMA DE LA
SUBDELEGACION DE ADMINISTRACION Y FINANZAS.
(Anexo No. 1.1)



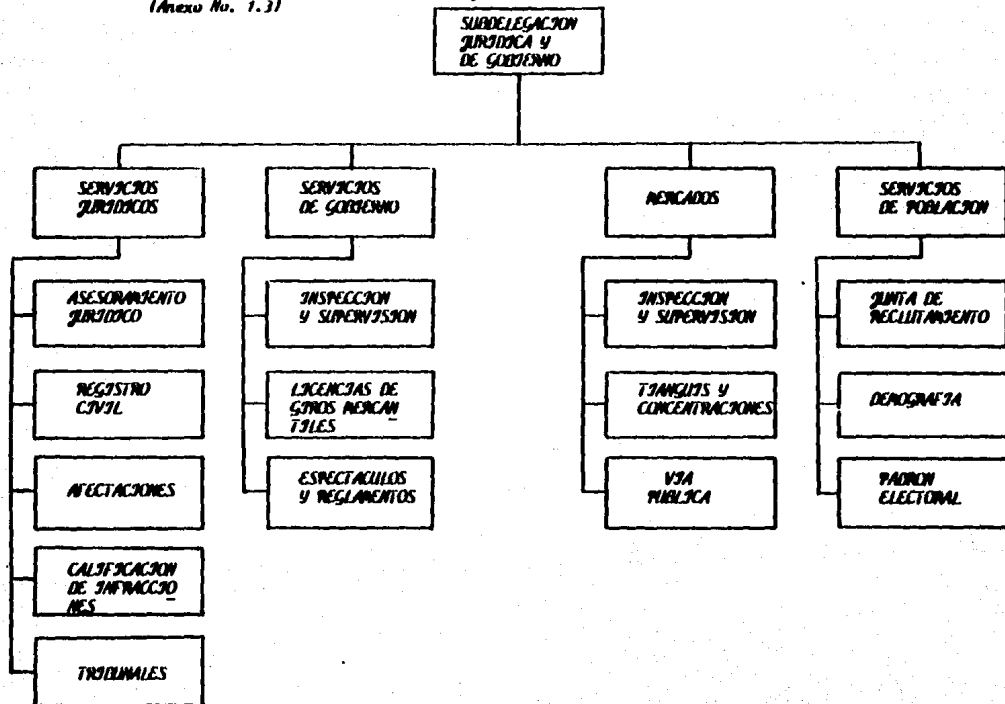
(Anexo No. 1.2)

ORGANIGRAMA DE LA
SUBDELEGACION DE OBRAS Y SERVICIOS.



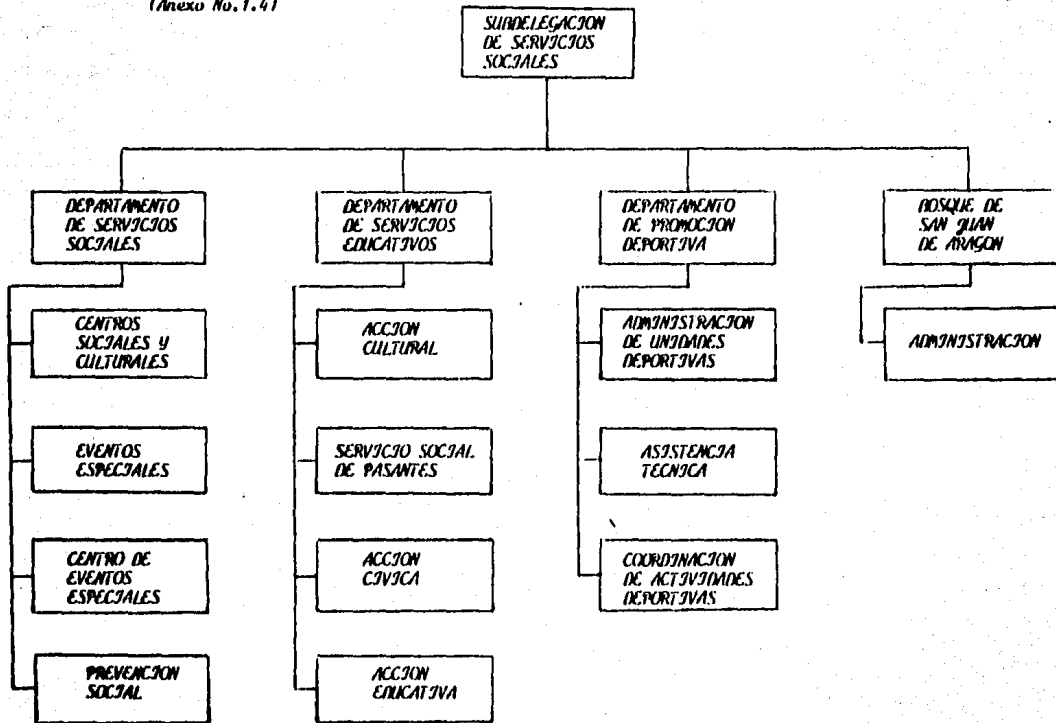
(Anexo No. 1.3)

ORGANIZAMA DE LA
SUBDELEGACION JURIDICA Y DE GOBIERNO.



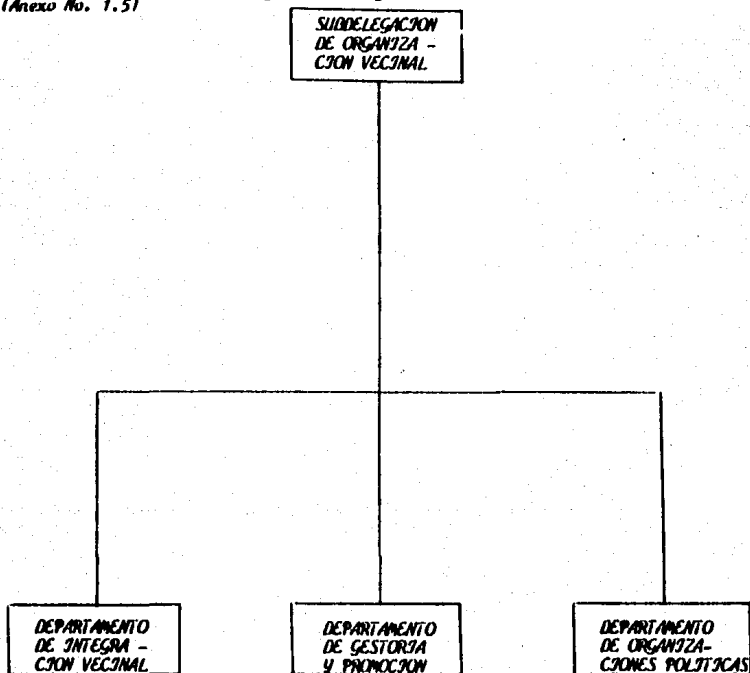
(Anexo No. 1.4)

ORGANIGRAMA DE LA
SUBDELEGACION DE SERVICIOS SOCIALES.



(Anexo No. 1.5)

ORGANIGRAMA DE LA
SUUDELEGACION DE ORGANIZACION VECINAL.



BIBLIOGRAFIA

Betancourt Romero, Principios Fundamentales de Administración, México: Mc. Graw Hill, 1974.

Carrillo, Castro Alejandro, García, Romérez Sergio, Las Empresas Públicas en México. México: Porrúa, 1983.

Dale Ernest, Como Planear y establecer la Organización de una Empresa. México: Reverte Mexicana, 1970.

Dale Ernest, Organización. México: Técnica, 1982.

Darin, Lobo Luis Carlos, Introducción al estudio de Organización y Métodos. México: Limusa, 1971.

Duhalt, Kraus Miguel, Los Manuales de Procedimientos en las Oficinas Públicas. México: U.N.A.M., 1968.

Fernández, Arena José Antonio, El Proceso Administrativo. México: Diana, 1984.

Gómez, Ceja Guillermo, Planeación y Organización de Empresas. México: Edicol, 1973.

*Lazaro Victor, Sistemas y Procedimientos. México: Diana, -
1972.*

*Munch, Galindo Lourdes, García, Martínez José, Fundamentos-
de Administración. México: Tallas, 1984.*

*Muñoz, Amato Pedro, Introducción a la Administración Pública
I. México: Fondo de Cultura Económica, 1983.*

*Reyes, Ponce Agustín, Administración de Empresas, 1ª y 2ª -
partes. México: Limusa, 1980.*

*Terry, George Robert, Principios de Administración. México:-
CECSA, 1984.*