



Josafat Adán Figueroa *

Las personas interesadas en conocer con cierta profundidad la naturaleza y funcionamiento de alguna institución probablemente se encontrarán con uno de estos dos problemas: (1) la institución no cuenta con ningún documento descriptivo, o (2) sólo dispone de un documento tan voluminoso que su simple vista hace desaparecer la necesidad de consultarlo.

En condiciones ideales, toda organización debería contar con alguna forma de descripción de su funcionamiento, que fuera fácil de entender lo mismo para el alto directivo que para los empleados menores y aun para individuos ajenos a la institución. Los instrumentos que utilizan algunas instituciones para describir su funcionamiento (manuales múltiples, de operaciones, procedimientos, funciones, puestos, etc.), frecuentemente tienden a ser demasiado detallados. Este alto grado de detalle tiene como justificación el deseo de los directivos de que el mismo documento sirva para usos altamente especializados en *todos* los departamentos para todos los usos y en todas las ocasiones. Un documento menos detallado e igualmente técnico podría ser la respuesta a la necesidad de que todas las organizaciones cuenten con un ins-

trumento que sea comprensible y útil lo mismo para los miembros de la institución que para cualquier interesado fuera de ella. Tal instrumento podría ser el *manual de organización*.

El manual de organización es un documento oficial cuyo propósito es describir la estructura de funciones y departamentos de una institución, así como las tareas específicas y la autoridad asignadas a cada miembro de dicha institución. Los objetivos del manual de organización no son diferentes de todo manual administrativo:

- a) Presentar una visión de conjunto de la entidad;
- b) Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.
- c) Coadyuvar a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y pro-

* Doctorado en Administración de la Educación Superior, Universidad de Alabama. Profesor Investigador en la Sección de Graduados de la ESCA-IPN y de la Universidad Pedagógica Nacional.

El autor agradece a la Srita. Elvia Herrera su colaboración en el trabajo mecanográfico.

- picar la uniformidad en el trabajo;
- d) Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando la repetición de instrucciones y directrices;
- e) Proporcionar información básica para la planeación e implantación de medidas de reforma administrativa;
- f) Facilitar el reclutamiento y la selección de personal;
- g) Servir de medio de integración y orientación al personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a las distintas unidades;
- h) Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales;
- i) Ser instrumento útil para la orientación e información al público. (Dirección General, 1974, p. 15).

El presente trabajo tiene como propósito sentar las bases para el diseño de un manual de organización que busque el justo medio entre la carencia de un documento descriptivo de la organización y el inaccesible volumen de varios cientos de páginas.

Esta guía tiene la intención de ser una ayuda para elaborar un manual de organización que presente las siguientes características esenciales:

- a. Comprensible para todos los miembros de la organización y para las personas ajenas a ella que pudieran estar interesadas en conocer su funcionamiento.
- b. Elaborado dentro de estrictas normas de diseño organizacional pero lo suficientemente accesible para el poco versado en administración.
- c. Que sirva como punto de partida para la elaboración de manuales más específicos (manual de procedimientos, de manejo de personal, de control de salarios y compensaciones, reglamento interno, etc.).

EL PROCESO DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Elaborar un manual de organización dentro de estrictas normas técnicas obliga a llevar a cabo la revisión de algunos conceptos básicos sobre diseño organizacional.

El diseño organizacional puede definirse como el proceso a través del cual se construye un sistema formal de funciones, autoridad y comunicación, el cual contribuya a la eficiente consecución de los objetivos institucionales (Hellriegel y Slocum, 1979, p. 107). Algunos definen el diseño organizacional más concretamente: "... el proceso a través del cual los directivos crean una estructura de funciones y autoridad". (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1979, p. 240). No obstante que pueden encontrarse algunas discrepancias entre las definiciones sobre diseño organizacional propuestas por los expertos, todos ellos coinciden en que este es un proceso de cuatro decisiones fundamentales. Crear una estructura orgánica implica tomar decisiones sobre:

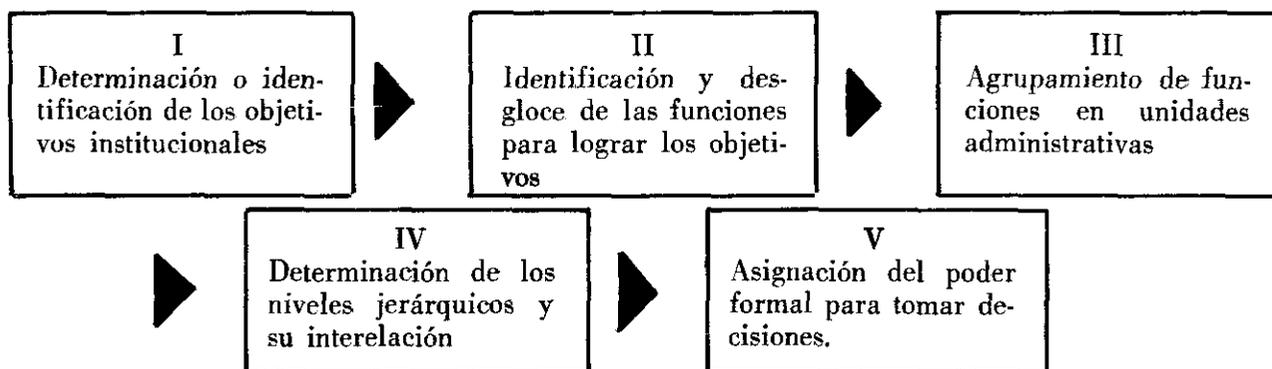
1. Cómo y qué tan profundamente deberán desglosarse las grandes funciones o tareas planeadas para alcanzar los objetivos institucionales (División del trabajo).

2. Cómo se reagruparán las funciones resultantes, de tal manera que su realización resulte eficaz y económica (Departamentación).

3. Cuántos y cuáles puestos serán supervisados por un inmediato superior (Determinación del Tramo de Control).

4. Qué grado de autoridad —autonomía en la toma de decisiones— se asignará a cada puesto para cumplir sus funciones (Delegación de Autoridad).

La secuencia en que las decisiones sobre esos cuatro aspectos tienen lugar sugiere un



modelo operativo de diseño organizacional bien definido:

I. *Determinación o identificación de objetivos institucionales.*

Las organizaciones son, por definición, grupos humanos que persiguen fines comunes. En una organización formal, esos fines deben determinarse o identificarse plenamente. Los objetivos perfectamente definidos son esenciales para la planeación, organización, dirección y evaluación eficaces de los recursos institucionales.

II. *Identificación y desglose de funciones para lograr los objetivos.*

En esta fase se toma como punto de partida cada uno de los objetivos institucionales por separado. Aquí se trata de determinar todas las acciones concretas que deben realizarse para alcanzar los fines y propósitos para los que fue creada la institución. Tomemos como ejemplo una institución educativa que persigue los siguientes objetivos:

1. Impartir educación de tipo superior (Licenciatura y Postgrado).
2. Desarrollar la investigación científica, básica, aplicada, tecnológica y social.
3. Preservar, difundir y acrecentar la cultura,

Veamos ahora, de manera esquemática, cómo se trabaja con cada uno de estos objetivos: En primer lugar se debe dar respuesta a esta pregunta: ¿Qué actividad, o actividades, debe realizarse para el objetivo No. 1? La respuesta lógica sería: Impartir clases en el nivel de licenciatura y postgrado. Puesto que en esta fase se trata de dividir el trabajo sobre criterios de especialización de tareas, en un segundo nivel de desglose para este objetivo se deberá dar respuesta a la siguiente pregunta:

¿Cómo se puede impartir clase en el nivel de licenciatura y de postgrado con eficacia? La respuesta podría ser: A través de dos funciones más específicas: docencia en licenciatura y docencia en postgrado. En un tercer nivel de desglose de funciones se planteará otra pregunta para cada función identificada en la respuesta anterior: ¿Cómo se puede llevar a cabo la docencia en el nivel

de licenciatura con eficacia? Podría contestarse: Dividiendo la docencia en áreas de especialización profesional (carreras). En un cuarto nivel de desglose de funciones se plantearía la siguiente pregunta: ¿Cómo se puede llevar a cabo la docencia para cada carrera con eficacia? Y la respuesta probable: Dividiendo la tarea en áreas de materias afines (área básica, área de especialización, área complementaria). Se continuará así con el proceso de desglosamiento de funciones hasta que se hayan identificado las tareas mínimas posibles.

La identificación y desglose de funciones se repite con cada uno de los objetivos siguiendo el mismo procedimiento analítico.

III. *Agrupamiento de funciones en unidades administrativas.*

Esta fase del modelo de diseño organizacional consiste en agrupar las tareas estrechamente relacionadas por su naturaleza. Las tareas así agrupadas se constituyen en unidades administrativas generalmente llamadas *departamentos*. Cuando en la fase anterior se ha llevado a cabo un trabajo cuidadoso y detallado, esta fase resulta sumamente fácil ya que el trabajo de síntesis a realizar sigue un orden exactamente inverso al proceso de identificación y desglose de funciones. Para ilustrar cómo se procede en la realidad, supongamos que la labor de desglose en la fase anterior se concluyó en el cuarto nivel (división de la tarea docente en áreas afines).

Aquí tendremos tres departamentos: Área Básica, Área de Especialización y Área Complementaria. En orden ascendente, en el tercer nivel tendríamos las carreras que agruparían a sus áreas de docencia respectivas:

Licenciatura en Administración, Licenciatura en Contaduría, Licenciatura en Economía, etc. Continuando en el mismo orden ascendente, en el segundo nivel tendríamos agrupadas a todas las carreras en un departamento denominado Licenciaturas. Como último paso en el proceso de departamentalización, se tendría en el primer lugar la unidad administrativa que agruparía los departamentos de licenciatura y de postgrado que bien podría denominarse Docencia.

IV. Determinación de los niveles jerárquicos y su interrelación.

Esta fase encuentra su fundamento teórico en el concepto de *tramo de control*. El tramo de control, (también conocido como amplitud de mando, área de control, alcance de supervisión, etc.), es el número de personas bajo la supervisión o coordinación inmediata de un superior. Las decisiones que se tomen en esta fase determinarán en alto grado la eficacia con que se realizarán las funciones en cada departamento. Al determinar el tramo de control se está determinando de hecho el número de niveles jerárquicos que contendrá la estructura orgánica de la institución y, en consecuencia, la eficacia en la dirección (motivación, supervisión y comunicación) de los miembros de cada departamento por su correspondiente superior.

El alcance del tramo de control ha sido motivo lo mismo de controversia que de investigación durante décadas. Desde 1947, con el estudio de Graicunas (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1979, pp. 250-2) sobre el número de interacciones potenciales entre superior y subordinados, se han hecho varios intentos científicos para determinar el tramo de control óptimo. Sin embargo, los avances investigativos no han ido más allá de la identificación de las variables que parecen determinar, dejando en las manos de cada institución la tarea final de definir el tramo de control ideal según sus características específicas. Las variables que más frecuentemente se toman en cuenta para la determinación del tramo de control son las siguientes:

1. Similitud de funciones entre los puestos paralelos
2. Distribución geográfica de los subordinados
3. Complejidad de las funciones de cada puesto
4. Dirección y supervisión requeridas por los subordinados
5. Coordinación requerida entre puestos paralelos
6. Importancia que se otorga a la planeación, su complejidad y el tiempo requerido para realizarla
7. Apoyo de la organización al superior.

En esta fase del diseño organizacional tienen lugar los primeros intentos de re-

presentar la estructura de la organización gráficamente. El organigrama va logrando forma cada vez más definida conforme se profundiza en la definición del tramo de control para cada nivel jerárquico.

V. Asignación del poder formal para tomar decisiones.

El aspecto más descuidado en el diseño organizacional es, sin lugar a dudas, el que se refiere a la delegación de autoridad (definida ésta como el poder formal para tomar decisiones sin tener que consultar al inmediato superior sobre la forma de cumplir las funciones asignadas). La estabilidad y buena marcha de una organización se ven a menudo amenazadas por una pobre definición del grado en que cada individuo puede tomar decisiones autónomas. Esta indefinición generalmente se debe a dos razones. Primera, quien realiza el diseño organizacional no se atreve a tomar la responsabilidad de la asignación de este poder; segunda, la formalización del poder de toma de decisiones en un documento oficial presenta obstáculos de diseño realmente infranqueables. Una tercera razón, que no de descuido, podría ser la conveniencia de los directivos de poder dosificar la autoridad según necesidades circunstanciales de varios tipos.

Desde luego, el hecho de que el manual de organización no revele el nivel de delegación de autoridad que existe en las organizaciones no significa necesariamente que en ellas impere la anarquía en este aspecto. A menudo los manuales de procedimientos o de políticas institucionales definen explícita o implícitamente el nivel de autoridad para cada puesto según la actividad a realizar de que se trate. Idealmente, sin embargo, debería ser el manual de organización el que incluyera en su sección *Descripción de Puestos* no solamente las funciones que le corresponden sino también la autoridad para cumplirlas autónomamente. En este renglón, algunas instituciones hacen una clara diferenciación entre funciones y autoridad de cada puesto utilizando el término *obligaciones* para indicar las funciones, y el término *facultades* para la autoridad correspondiente. Ejemplo:

Son obligaciones del Jefe de Licenciaturas:

Planear, organizar, dirigir y evaluar las acciones encaminadas a proporcionar las carreras de licenciatura que requiere la región.

Etcétera.

Son facultades del Jefe de Licenciaturas:

Manejar su propio presupuesto.

Reclutar y seleccionar los recursos humanos que requiera.

Etcétera.

LOS PASOS EN LA ELABORACION DEL MANUAL DE ORGANIZACION

El primer paso debería ser nombrar la comisión encargada de llevar a cabo el diseño del manual. Para efectos didácticos, supondremos que se ha decidido que sea usted mismo el encargado de dirigir la elaboración del documento que nos ocupa. Así, los pasos propiamente dichos serían los siguientes:

1. Decidir sobre el contenido del manual
2. Recopilar la información en relación con cada aspecto del contenido
3. Clasificar la información recopilada
4. Redactar la versión preliminar del manual
5. Procurar la opinión de los dirigentes departamentales sobre la versión preliminar
6. Redactar la versión definitiva
7. Decidir sobre las características externas del manual
8. Publicar y difundir el manual entre los interesados.

Analícemos en detalle cada uno de estos pasos:

Paso 1. *Decidir sobre el contenido del manual.*

El manual de organización debe incluir, por lo menos, los siguientes elementos:

La carátula. Esta contiene básicamente dos datos: el título del documento y el nombre de la organización sin importar el orden: Ejem.:

Dirección de Proyectos Especiales
Manual de Organización

La portada. Además de los datos incluidos en la carátula, pueden aparecer en la portada otros que se consideren importantes

para dar formalidad al documento. Ejem.:

Dirección de Proyectos Especiales

Manual de Organización

Preparado por el Comité Mixto de Organización

Aprobado por el Consejo Directivo
Enero de 1980

La lista de contenido. A través de ésta, el lector debe darse una idea rápida y precisa del contenido del documento.

Deben incluirse aquí solamente los encabezamientos primarios y secundarios. Ejem.:

Introducción

1. Descripción de la Organización
 - 1.1. Propósitos
 - 1.2. Datos históricos
 - 1.3. Relación con el medio
 - 1.4. Perspectivas
2. Estructura de la Organización
 - 2.1. Funciones institucionales
 - 2.2. Organigrama
3. Análisis de Puestos
 - 3.1. Descripción de puestos
 - 3.2. Especificación de atributos

ANEXOS

El cuerpo del documento. Esta es la parte sustancial del manual de organización. Sin embargo, no debe abusarse en la extensión de los puntos desarrollados en el cuerpo del documento. Sin sacrificio de la claridad, debe tratarse de ser breve en cada uno de los puntos tratados.

Anexos o apéndices. En ocasiones se considera conveniente, y hasta indispensable, hacer del conocimiento público algunos documentos importantes relacionados con el funcionamiento de la organización (decreto de fundación, actas de constitución, distinciones especiales, etc.) Todos estos documentos pueden incluirse sin distraer la atención de los lectores, en esta sección de anexos.

Es imperativo que este primer paso de la elaboración del manual de organización se lleve a cabo con el máximo de cuidado posible, ya que servirá de marco de referencia indispensable para los pasos 2, 3, 4, y 7.

Paso 2. *Recopilar la información en relación con cada aspecto del contenido.*

Este es, sin lugar a dudas, el paso más laborioso en el diseño del manual de organi-

zación. Consiste, en primer término, en reunir toda aquella información que se ha producido a lo largo de toda la vida de la institución y de la cual existen registros. Los archivos de la institución son para este efecto la principal fuente de información. De ellos se obtendrán copias de documentos tales como actas constitutivas, memorias e informes periódicos, manuales de funcionamiento previos, reglamentos internos, planes y proyectos y, en fin, todos aquellos que guarden relación con la naturaleza y funcionamiento, pasado y presente, de la institución. En ocasiones será necesario recurrir a fuentes externas de información, particularmente en organismos surgidos de una institución que, debido a una enérgica expansión, ha tenido que reorganizarse en instituciones pequeñas para lograr mayor eficiencia.

Seguramente la información recopilada en los archivos de la institución y fuera de ella no será suficiente para elaborar un manual completo y actualizado. De aquí que, en segundo término en este paso, deberá recurrirse a las fuentes vivas de información: los jefes de las unidades departamentales y otras personas autorizadas dentro y fuera de la organización. La entrevista y el cuestionario escrito han probado ser los instrumentos más eficaces para este fin. Con objeto de obtener información veraz y oportuna de parte del personal indicado para hacerlo, será conveniente aclarar para qué se utilizará. Un buen manual de organización es, generalmente, de beneficio para todos los que tienen alguna relación con la institución; sin embargo, este hecho debe enfatizarse de alguna manera antes de solicitar la información para su elaboración.

Paso 3. Clasificar la información recopilada.

Es aconsejable, y generalmente así sucede, que el paso 2 proporcione más información de la que sería estrictamente necesaria para la redacción de la versión preliminar del manual de organización.

El contar con un voluminoso acervo de información permitirá que los encargados del diseño puedan seleccionar aquellos datos que contribuirán eficazmente a lograr los objetivos que se propone lograr un manual administrativo de calidad.

Cuando se cuenta con mucha información, el proceso de selección generalmente resulta ser un interesante ejercicio en el sentido que permite a los encargados de la selección llegar a conocer a la institución profundamente y en todas sus facetas.

La selección de información no implica la utilización definitiva de una parte de ella y la eliminación del resto. La selección es, de hecho, un serio intento de clasificación. En primer lugar se deberá seleccionar e identificar con algún tipo de código la información que se considere *indispensable* para el manual. En segundo, se seleccionará y codificará del resto de la información aquella que se considere *conveniente*. Y en último lugar, se clasificará como *en reserva* la información restante. En la versión preliminar del manual generalmente se incluye sólo la información clasificada como indispensable; sin embargo, frecuentemente se da el caso en que los pasos siguientes obligan a los diseñadores a incluir una parte o la totalidad de la información clasificada como conveniente y, en ocasiones, aun aquella en reserva.

Paso 4. Redactar la versión preliminar del manual.

En esta fase se empiezan a hacer realidad las decisiones tomadas en el paso No. 1 en relación con la información que deberá incluirse en todo el manual de organización. Mas concretamente, la *Lista de Contenido* nos servirá en esta etapa para dar orden y sentido a aquella información que, en el paso No. 3, clasificamos como *indispensable*.

Supongamos, como vía de ejemplo, que se ha decidido que el manual de organización contenga exactamente lo indicado en la Lista de Contenido presentada en el paso No. 1 de esta sección. Como puede observarse, esta lista de contenido parece esquematizar el proceso de diseño organizacional descrito en la sección anterior. Esta relación entre el proceso de diseño organizacional y el contenido del manual de organización se torna más clara si reconocemos que un buen manual de organización es la materialización, en un documento formal, de un laborioso trabajo de diseño organizacional. En los párrafos siguientes se hace una breve descripción de cada uno de los puntos informativos que

integran el manual de organización:

La Introducción o Presentación

El manual de organización, como cualquier otro documento importante, debe abrir con una introducción o presentación. El objeto de esta sección es hacer ver con claridad el propósito y contenido del documento, así como señalar a quiénes va dirigido. En términos de comunicación, en esta sección se debe enunciar el mensaje y precisar el receptor. Es necesario tener buen cuidado en la presentación o introducción a fin de no crear falsas expectativas acerca del contenido del documento.

La Descripción de la Organización

A través de esta sección se trata de hacer un retrato hablado de la organización. Un retrato que no solamente incluya los elementos estáticos, sino que describa su dinamismo interno y su interacción con el entorno que lo rodea. Para lograr ésto, la presentación debe incorporar los siguientes elementos: características y propósitos distintivos de la organización, datos históricos, relaciones con el contexto social y con otras organizaciones y, por último su proyección futura.

Esta información permitirá al viejo miembro de la organización mantenerse familiarizado con la naturaleza propia de su fuente de trabajo y metas institucionales y con la evolución histórica con la reorientación de los propósitos, objetivos y perspectivas futuras del organismo del cual forma parte. Para el nuevo miembro de la organización, esta información se convierte en un excelente medio para conocer rápidamente algunos aspectos importantes de la institución en la que inicia sus funciones y, de esta manera, lograr su pronta integración a ella.

Estructura de la Organización

La estructura de la organización no es otra cosa que el diseño de funciones y autoridad de una organización. Por esta razón, esta sección debe tratar de que el lector com-

prenda con claridad, pero sin gran detalle, las tareas que desempeña la organización y la manera en que esas tareas se agrupan como funciones específicas de los elementos (departamentos) que constituyen la estructura orgánica de la institución. Para este efecto, en esta sección pueden incluirse dos subsecciones: (1) descripción de las funciones de la organización y (2) presentación gráfica de la estructura orgánica de la institución (organigrama).

La primera subsección, descripción de funciones institucionales, tiene como propósito dar a conocer al lector las grandes acciones concretas que se realizan en la institución para lograr los propósitos, objetivos y metas para los que fue creada. Por otra parte, esta descripción de funciones da sentido a la división del trabajo implícita en el organigrama. Es conveniente aclarar que, no obstante que en la primera etapa del modelo arriba descrito, se puede llegar a un nivel muy profundo en el desglose de funciones durante el trabajo de gabinete, no tiene sentido que esta subsección incluya un alto grado de desglose puesto que en la sección siguiente, *Análisis de Puestos*, se incluirán en detalle las tareas derivadas de cada gran acción.

La segunda subsección, organigrama de la institución, tiene como fin informar con el máximo de sencillez y claridad acerca de las unidades departamentales, y su interrelación funcional y de autoridad, creadas para llevar a cabo las diferentes actividades encaminadas a la consecución de los objetivos institucionales. Por medio del organigrama se consigue una visión bastante objetiva de la estructura de la organización formal de toda la institución¹.

ANÁLISIS DE PUESTOS

El análisis de puestos se refiere a la técnica que responde a las necesidades de que las organizaciones conozcan con toda precisión lo que cada trabajador hace y las aptitudes que se requieren para hacerlo bien (Reyes Ponce, 1966, p. 13). De esta suerte, los elementos mínimos que debe contener un

1 Para un excelente tratamiento conceptual y práctico sobre organigramas, ver: López y López, G. Organigramas: algunos conceptos, en *Planeación y Programas, Organización y Métodos I.M.S.S.*,

Nov. Dic. de 1975.

Para evaluar su organigrama, vea el anexo de este artículo.

manual de organización en este aspecto son (1) la descripción de cada puesto y (2) la especificación de atributos para el puesto.

El detalle en la descripción del puesto dependerá de las necesidades particulares de cada organización. Sin embargo, los siguientes elementos se consideran los mínimos indispensables: (1) nombre del puesto, (2) funciones del puesto y autoridad para llevarlas a cabo y (3) relaciones del puesto.

La especificación de atributos para el puesto describe las características que deben reunir las personas que llenarán los puestos a que se refiere el párrafo anterior. Estas cualidades o atributos, también llamados "factores", conforman el perfil ideal del empleado. La especificación de atributos debe incluir los conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes requeridas para el puesto a que se refiera.

Paso 5. Procurar la opinión de los dirigentes departamentales.

Es incuestionable que usted, como máximo directivo de la institución o departamento para el cual se elabora el manual de organización, es quien mejor conoce el funcionamiento global de esa entidad y el funcionamiento detallado de su propio puesto. Sin embargo, nadie conoce el funcionamiento de las demás unidades administrativas mejor que cada uno de sus respectivos responsables. Ésta es la razón por la que en este paso en la elaboración del manual de organización se debe someter a la consideración de los directivos de todas las unidades administrativas que aparecen en el diagrama de organización.

El dar oportunidad a los directivos de la institución de opinar sobre el manual de organización tiene dos propósitos. Por una parte, se espera que con los comentarios hechos por ellos se pule, enriquezca y depure la versión preliminar del documento. Por otro lado, tal vez más importante, cada miembro directivo de la organización se responsabiliza del funcionamiento total de su institución durante este proceso.

Si se considera conveniente que quede constancia de las sugerencias de modificación hechas por los directivos consultados, sus comentarios deberán pedirse por escrito. Se pueden utilizar básicamente dos procedimientos

de recopilación de sugerencias. El primero consiste en distribuir copias de la versión preliminar a todos los directivos simultáneamente y recibir los comentarios de cada uno dentro de un plazo prefijado (lo cual permite un ahorro de tiempo insuperable). El segundo procedimiento consiste en hacer circular entre los directivos una sola copia del manual y un folder en que se irán anexando, en cadena, los comentarios de todos ellos. Es conveniente iniciar la cadena por el nivel de autoridad más bajo a fin de permitir que el superior pueda conocer los comentarios de sus subordinados y realizar, idealmente con ellos, las adecuaciones pertinentes. Este camino ascendente que va recorriendo la versión preliminar permite que todos los directivos se familiaricen "activamente" con las funciones de las unidades administrativas inferiores y paralelas y con la interrelación que existe entre todas ellas.

Cuando los comentarios son demasiado numerosos, es necesario elaborar una segunda versión, previa a la definitiva, y repetir el procedimiento de procurar la opinión de los directivos departamentales.

Paso 6. Redactar la versión definitiva.

En condiciones óptimas, la versión definitiva debería incorporar todas las modificaciones hechas por los directivos en el paso anterior. Obviamente, habrá sugerencias de modificación sencillamente imposibles de aceptar. La experiencia y el buen juicio del máximo directivo de la entidad para la cual se elabora el manual serán los mejores consejeros para decidir sobre el contenido de la versión definitiva. La decisión final debe ser obligación del más alto directivo ya que, en última instancia, él es el máximo responsable del buen o mal funcionamiento de su institución.

Paso 7. Decidir sobre las características externas del manual.

El manual de organización es un documento oficial y, como tal, debe tener la presentación externa que vaya de acuerdo con la naturaleza de la organización. De hecho, el manual de organización es la tarjeta de presentación de una institución de cualquier tipo. Un manual de organización con una carátula en llamativos colores y atrevido diseño sería muy apropiado para una agencia de pu-

blicidad, pero tal vez daría una idea equivocada de las funciones que realiza una institución educativa y de investigación científica. La clase de papel, el formato, la impresión, etc., deben todos contribuir a dar la imagen real de la institución.

Paso 8. Publicar y difundir el manual entre los interesados.

El largo proceso de diseño organizacional y elaboración del manual de organización carecería por completo de sentido, y representaría derroche de recursos si el documento resultante no se difundiera oportuna y profusamente. Se asume, desde luego, que la información contenida en el manual de organización es útil para todos los miembros de la organización y que también puede ser de utilidad para individuos y grupos menos ligados directamente con la institución (receptores de los servicios, agentes de financiamiento y benefactores de otro tipo).

Pocos directivos en la actualidad podrían justificar el guardar en sus almacenes demasiadas copias de sus manuales de organización por mucho tiempo. El dinamismo a que están sometidas las organizaciones modernas exige que su estructura se modifique con mucha frecuencia. Esto implica que el contenido del manual de organización se tenga que revisar periódicamente, o tan pronto como haya ocurrido un cambio estructural que merezca hacerse del conocimiento de todos los interesados en mantener a la institución en estado de óptimo funcionamiento.

**ANEXO
EVALUE SU ORGANIGRAMA VERTICAL**

Algunos directivos son verdaderos perfeccionistas en relación con todos los documentos que se publican sobre los organismos de los cuales son responsables. Entre esos documentos el más visible es el organigrama; por lo tanto, todo perfeccionismo parece justificarse plenamente. ¿Qué tan bueno es el suyo?

	Sí	No
1.—¿El organigrama incluye los niveles jerárquicos en orden descendente, los más altos en el extremo superior y los más bajos en el extremo inferior?		
2.—¿Se utiliza la misma figura y con idénticas dimensiones para todos los departamentos?		
3.—¿El nivel de cada figura corresponde realmente al nivel jerárquico actual del departamento que representa?		
4.—¿Las líneas de autoridad (verticales) y las de unión (horizontales) guardan entre sí el mismo grosor?		
5.—¿Las líneas de autoridad y unión son ligeramente más gruesas o más finas que los trazos de las figuras?		
6.—¿Todas las unidades orgánicas que dependen de un superior están ligadas a él por una sola línea de autoridad?		
7.—¿Las líneas de autoridad y de unión guardan el mismo grosor en todos los niveles jerárquicos?		
8.—¿La relación de los departamentos de "staff" (asesoría y apoyo) se representa por medio de líneas continuas colocadas perpendicularmente a la de autoridad principal del órgano al que asesoran?		
9.—¿Cualquier miembro de la institución tiene acceso al organigrama en el momento que lo solicite?		
10.—¿El organigrama muestra la fecha de su última revisión?		

Si contestó afirmativamente a las 10 preguntas anteriores, su organigrama es *excelente*. Nueve equivale a *bueno*. Ocho es igual a *regular*. Si obtuvo siete o menos, ya es tiempo de que lo actualice.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. Dirección General de Estudios Administrativos de la Secretaría de la Presidencia. <i>Manuales administrativos: guía para su elaboración</i> , México, 1974.	4. López y López, C. Organigramas: algunos conceptos. En <i>Planeación y Programas Organización y Métodos</i> . Ed. I.M.S.S., Vol. 3 No. 6; Nov. Dic. 1975.
2. Gibson, L. G., Invanchevich, J. M. y Donnelly, J. H. <i>Organizations: behavior, structure, processes</i> , Dallas, Business Publications, 1979.	5. Reyes Ponce, A. <i>El análisis de puestos</i> . México, Limusa, 1966.
3. Hellriegel, D y Slocum, J. W. <i>Organizational behavior</i> , St. Paul, West Publishing Co., 1979.	

