

128  
2 G. Guzmán



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**“PLANTEAMIENTOS PARA LA OPERACION Y  
ORGANIZACION DE UN COLEGIO DE  
PROFESIONISTAS”**

**SEMINARIO DE INVESTIGACION ADMINISTRATIVA  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE :  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A N**

**ANA BARBARA GUTIERREZ GUZMAN**

**Y**

**ALMA GUADALUPE VAZQUEZ NEGRETE**

**ASESOR: LIC. CARLOS REZA TROCINO**

**MEXICO, D. F.**

**SEPTIEMBRE 1985**



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

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

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

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

## INDICE

	Pag.
Introducción.....	5
Objetivo e Hipótesis.....	7
Metodología Empleada.....	8
Capítulo 1 LA ORGANIZACION COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION.....	16
1.1 Definición de Administración por varios autores.....	18
1.2 Proceso administrativo.....	19
1.3 Definición de Organización por varios autores.....	22
1.4 Historia de la Organización.....	24
1.5 El por qué de la Organización...	25
1.6 Principios de la Organización...	25
1.7 Niveles Jerárquicos.....	27
1.8 Técnicas.....	28
1.9 Métodos de Análisis de Organización.....	29
1.10 Estructura.....	32
1.11 Comportamiento.....	41
1.12 Conclusiones.....	42
Capítulo 2. SITUACION ACTUAL DE LOS COLEGIOS DE PROFESIONISTAS.....	44
2.1 Definición y antecedentes de las ciencias a que pertenecen los colegios investigados.....	47
2.2 Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.....	50
2.3 Colegio de Contadores Públicos de México.....	51
2.4 Colegio Nacional de Economistas, A.C.....	52
2.5 Colegio de Sociólogos de México A.C.....	53
2.6 Conclusiones.....	54

Capítulo III. "DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS".....	57
3.1 Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.....	58
3.2 Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.....	60
3.3 Colegio Nacional de Economistas, A.C.....	61
3.4 Colegio de Sociólogos de México	63
3.5 Cuadro comparativo.....	64
3.6 Conclusiones.....	66
Capítulo IV "PROPUESTA DE ORGANIZACION" (MODELO TIPO).....	68
4.1 Guía para la elaboración de Es- tatutos.....	69
4.2 Proceso general para la organiza- ción.....	76
4.3 Problemas en la organización....	77
4.4 Sistemas de organización.....	77
4.5 Manuales de organización.....	78
4.6 Organigramas.....	82
4.7 El factor humano en el proceso de organizar.....	83
4.8 Conclusión.....	87
CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES.	88
ANEXOS.....	93
PIES DE PAGINA .....	108
BIBLIOGRAFIA.....	110

## INTRODUCCION

Desde los tiempos más remotos de la historia, el ser humano empezó a dividir sus tareas, jerarquizar las labores y a formar estructuras de organización social con el objeto de subsistir en el medio ambiente hostil en que se desarrollaba. Con el transcurso del tiempo fueron complejizando los incipientes sistemas sociales, proceso que facilitó las funciones y brindó mayor seguridad a la comunidad. De este manera, fue apareciendo la especialización de actividades, al unirse personas que practicaban un mismo oficio, creando gremios y jerarquías. Es decir, empezó a utilizarse "sin saberse", lo que hoy conocemos como un pilar primordial de la administración: "La Organización".

En la actualidad, casi todas las funciones que existen en nuestra sociedad son llevadas a la práctica por medio de organismos tanto públicos como privados, en los que se requiere de una eficiente administración, teniendo objetivos y planes establecidos. y el conocimiento y la práctica de la organización para alcanzar con éxito los fines previamente fijados. Desgraciadamente, solo las grandes corporaciones que cuentan con fuertes recursos financieros tienen estructuras debidamente definidas y actualizadas; el resto, tan sólo se quedan al margen de los beneficios que brinda la administración y en especial la organización.

Es necesario recordar, y tener en cuenta, que la organización de una institución, no es el fin, sino tan solo un medio para obtener los fines u objetivos para los cuales ha sido creado y ella determinará el camino a seguir y la permanencia de esta. sin importar el campo en el que se desenvuelva.

En un ciclo de conferencias que se llevó a cabo en el mes de febrero de 1984, en el Colegio Nacional de Licenciados en Administración, titulado "Panorama general del CONLA", escuchamos a un miembro de la institución decir que ahí no existían deficiencias de organización.

Nosotras pudimos observar que lo que aquella persona aseguraba, no era precisamente lo que ocurría, en la realidad. Esas palabras nos dieron la idea de hacer un estudio destinado a aquellos que aún teniendo "la organización más eficiente" se preocupan por mejorarla incesantemente.

Pensamos entonces que sería positivo hacer una serie de planteamientos que contribuyeran a facilitar la organización y operación de algunos colegios nacionales de profesionistas, ya que son centros de apoyo para la proyección y promoción de una profesión en especial.

Su carácter de Asociación Civil, fue otro de los puntos de atracción para nosotras, ya que se persigue un fin lícito y de naturaleza no económica.

Cómo podría una institución de esta índole hacerse de recursos económicos para tener una constante renovación organizacional que le permita cumplir con sus objetivos?

Podríamos citar varias fuentes:

- a) Aportaciones directas, en forma de cuotas de sus miembros.
- b) Por medio de conferencias y cursos de actualización.
- c) Por medio de la publicación y venta de investigaciones de sus miembros.
- d) Evitar gastos y erogaciones al promover la participación de estudiantes de licenciatura, ya sea como servicio social o voluntariamente.

Pensamos que como estudiantes era nuestra obligación aportar algo que sirviera a quienes velan por el ejercicio de una profesión, y decidimos hacer de este problema nuestro tema para el seminario de investigación.

La presente tesis consta de cuatro capítulos. En el primer capítulo se desarrollan algunos aspectos de la teoría administrativa, haciendo hincapié en la organización, con el propósito de establecer un marco teórico de referencia que nos sirva de guía para el desarrollo de todo el trabajo. En el segundo capítulo, analizamos la situación que prevalece actualmente en los Colegios de Profesionistas seleccionados. En el tercer capítulo presentamos un diagnóstico de los aspectos más relevantes de cada colegio investigado. Por último, en el cuarto capítulo, planteamos un modelo de estructura organizacional, afin para todos y cada uno de los Colegios de Profesionistas.

- El objetivo principal del primer capítulo, es dar a conocer lo que existe actualmente en teoría acerca de la administración, el proceso administrativo y en especial sobre la organización, para formar un marco teórico que sirva de guía para toda la investigación.

- En el segundo capítulo, el objetivo primordial es detectar la situación en que se encuentran laborando los Colegios de Profesionistas, las herramientas y métodos administrativos que usan, su forma de organización y operación en cuanto a su gobierno, a vigilancia, a estatutos y actividades más frecuentes.

- El propósito del tercer capítulo es hacer una comparación entre la información documental obtenida y la información de campo, para detectar los aciertos y las fallas que se tiene y hacer mas fácil su corrección, al mismo tiempo se puede observar que cada colegio es diferente y que jerarquiza sus funciones de forma empírica incorrecta. Es interesante analizar las causas que han determinado en un momento dado el desarrollo de estas instituciones.

- En el cuarto capítulo, proponemos un modelo que satisfaga las carencias presentes en los Colegios de Profesionistas, de tal forma que logren funcionar con un sistema de organización sencillo, claro y de fácil renovación, todo esto con un costo muy bajo.

Asimismo, se dan a conocer métodos y programas que evitarán, si son bien aplicados, futuros tropiezos, que cuestan a la institución no solo dinero sino imagen y prestigio.

#### a) Objetivos

Crear un modelo de estructura organizacional, para los Colegios de Profesionistas que contemple clara y sencillamente los niveles jerárquicos y los procedimientos a seguir.

Hacer un diagnóstico de la situación actual de los colegios, detectar sus deficiencias y aciertos, proponer algunas soluciones. Para esto último nos propusimos como parte medular de este trabajo:

Mostrar la importancia que tiene y debe tener la organización y exhortar así al desarrollo de la investigación en este campo, para hacer llegar en la forma más práctica los beneficios de los modelos de organización propuestos y que se puedan aplicar indistintamente a cualquier Colegio de Profesionistas, sea cual fuere su ámbito de competencia.

La carencia de un sistema de organización completo y actualizado, trae como consecuencia una pérdida del control de las funciones y crea una barrera que obstaculiza el logro de los objetivos en una forma eficiente.

#### METODOLOGIA

La presente investigación siguió un proceso de investigación de siete etapas:



## PRIMERA ETAPA: DISEÑO DE LA INVESTIGACION

### 1.- Selección y definición del problema.

- Era de interés para las investigadoras.
- Existía información deficiente y dispersa.
- Era un tema poco tratado.
- Reunía los requisitos de relevancia profesional, humana y contemporánea.

### 2.- Tipo de investigación

- Documental y de campo.
- Se recurrirá principalmente a fuentes directas.
- Se obtendrá un trato de divulgación.
- No se buscará explicar o predecir la conducta de fenómeno alguno, pues el tema de estudio es de carácter meramente informativo.

### 3.- Hipótesis

- La evolución de la sociedad actual, requiere de un sistema de estructuración organizacional en cada uno de los Colegios de Profesionistas.

- La organización es un factor de éxito en cualquier institución.

- Una conciencia efectiva sobre la importancia de la estructura organizacional tendrá como consecuencia el fácil manejo de las actividades en una institución.

#### 4.- Límites y advertencias.

- Este estudio abarca únicamente cuatro Colegios de Profesionistas de Ciencias Sociales: El Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C.; Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.; Colegio Nacional de Economistas, A.C. y el Colegio de Sociólogos de México, A.C.

#### 5.- Tiempo y lugar de trabajo.

- Esta investigación se sitúa en el Distrito Federal de enero a junio de 1985.

- Bibliotecas varias

- Facultad de Contaduría y Administración. UNAM.

#### 6.- Asesor

- Lic. Carlos Reza Trocino.

### SEGUNDA ETAPA: RECOPIACION DE LA INFORMACION

Para la investigación documental se consultaron libros, artículos de revistas, recortes periodísticos, folletos y tesis profesionales. La pesquisa se hizo en varias bibliotecas de centros de enseñanza superior y Colegios de Profesionistas.

La investigación de campo se llevó a cabo en los cuatro colegios, objeto de la presente investigación.

### TERCERA ETAPA: CLASIFICACION Y ORDENAMIENTO DE LA INFORMACION

El material informativo fue concentrado y clasificado posteriormente por temas y subtemas del guión preliminar. Enriqueciendo con información adicional punto por punto. El material disponible para cada tema, se evaluó cualitativa y cuantitativamente.

### CUARTA ETAPA: ANALISIS E INTERPRETACION DE LA INFORMACION

Se evaluó el material recopilado y se hizo una reflexión por escrito del propósito de cada capítulo. Se tomó nota de las ideas claves en la orientación general de la tesis. Se trató de llegar a asociaciones novedosas de ideas o afirmaciones imaginativas originales.

### QUINTA ETAPA. REDACCION DE LA OBRA

La redacción de cada capítulo exigió dar un repaso a los materiales disponibles y a las ideas directrices. Se hicieron ajustes pertinentes al guión preliminar y éste devino guión definitivo o índice. Con base en el Diseño de investigación, en el material informativo y en el índice, se procedió al desarrollo de la tesis. Se aclararon cuestiones de forma. Se cuidó la calidad de la expresión escrita. Se obtuvo un borrador de cada uno de los temas.

#### SEXTA ETAPA: REVISION Y CRITICA DEL MECANUSCRITO

Durante la primera etapa de esta metodología, emitimos decisiones con respecto a las modificaciones de diferente naturaleza que tendríamos que realizar. Tal revisión y crítica llegaron a ser capitulares, globales, relativas al conjunto de temas y subtemas de la obra.

Así menos imperfecto, el trabajo pasó a la siguiente y última etapa del proceso de investigación.

#### SEPTIMA ETAPA: PRESENTACION FINAL DE LA OBRA

La investigación fue redactada y mecanografiada en su versión definitiva entregando al Profr. Carlos Reza Trocino, copia original del documento.

Al ir realizando la investigación, surgieron detalles imprevistos, que fueron paulatinamente modificando nuestro tiempo representado en la gráfica No. 1. páj 56

En la segunda actividad referente a la recopilación de información hubo una variación que dependió de la tardanza de obtener los cuestionarios que se habían dejado en los Colegios de Profesionistas, posteriormente surgieron algunas dudas e interrogantes por lo que se tuvo que extender el período de esa actividad.

Por consiguiente las demás actividades tuvieron que recorrerse, ya que teníamos la necesidad de seguir una secuencia.

El método de investigación que utilizamos fue la entrevista estandarizada, por medio de la aplicación de un cuestionario para la recopilación de información.

Existen tres tipos de entrevistas:

a) Entrevista libre.

Va surgiendo espontáneamente por lo que no se establece ningún orden.

b) Entrevista dirigida.

Se seleccionan temas de interés para el investigador y sobre estos se va desarrollando.

c) Entrevista estandarizada.

Se elaboran previamente una serie de preguntas, las cuales se van aplicando con una secuencia.

Procedimos a crear un cuestionario que nos reflejará en forma sencilla los antecedentes y la situación actual en materia de organización y operación de estas instituciones, para poder entonces formular un diagnóstico y consecuentemente dar una serie de conclusiones y recomendaciones, que permitan una funcionalidad eficiente y a su vez un crecimiento adecuado a las necesidades inminentes en la vida actual.» Ver anexo No. 1.

Una vez elaborado el cuestionario, se llevó a cabo la aplicación para cumplir así con la segunda actividad. Recopilación de la información.

Nosotras esperábamos contar con la colaboración de los Presidentes de los Colegios de Profesionistas, ya que es la persona que ostenta la representación jurídica ante cualquier clase de autoridad, agrupación o persona física y moral, y es a su vez la persona que dirige y supervisa todas las funciones y actividades que en este se realizan. Siendo el Presidente del Colegio de Sociólogos con el único que pudimos hablar debido a que en el momento de nuestra visita se encontraba y disponía de tiempo para una conversación breve. Los otros presidentes, por cuestiones de trabajo, no pudieron atendernos o simplemente nunca los pudimos encontrar. Después de varios intentos decidimos dirigirnos a las personas de un nivel jerárquico inferior que pudieran atender nuestra petición, quedando la resolución de dicho instrumento al Gerente General o al Director Ejecutivo.

Desafortunadamente no fue posible aplicar el cuestionario en persona y se tuvo que recurrir a dejarlo para posteriormente pasar a recogerlo una vez que estuviera resuelto. Esto presentó inconvenientes debido al tiempo, pues nos tuvimos que sujetar a la fecha que ellos marcaran para su devolución teniendo así una gran pérdida de tiempo.

Como todo problema tiene también su lado positivo, nos dimos cuenta que al dejar el cuestionario, podían prestarle mayor atención, pensando detenidamente sus respuestas y analizando punto por punto.

Todas estas instituciones nos proporcionaron una serie de documentos en los que se revelan su tipo de organización, sus objetivos, sus políticas, prestaciones, beneficios y las actividades culturales y educativas que desempeñan periódicamente.

Al regresar por el cuestionario, nos encontramos con un panorama diferente, pues el interés de nuestra investigación había empezado, concluimos que esto se debía a un conocimiento pleno sobre el objetivo del estudio, que representa un beneficio para cada una de las instituciones. El diálogo fue más abierto, incluso además de las opiniones escritas se recibieron aportaciones orales como las siguientes:

"Interesante tema, de importancia relevante para cualquier Colegio de Profesionistas"

"Es grato saber que a los estudiantes les interesa este tipo de instituciones y busquen ayudarlas de alguna forma"

"Este documento va a ser de gran valor, ya sea para servir de guía en reformas a los actuales colegios o bien a los que en un futuro se lleguen a crear"

"El administrador, se caracteriza por preocuparse de los problemas que surgen en cualquier institución y constantemente propugna e innova técnicas y métodos que conducen al logro de los objetivos";

Asimismo, se nos indicó en varias ocasiones la inclusión de mas preguntas relacionadas con los objetivos, metas y su logro en relacion a la organización.

Decir que todas las preguntas incluidas en el cuestionario lograron su objetivo, sería una aseveración falsa. Algunas de ellas no lograron el impacto deseado, por lo que se tuvieron que hacer visitas posteriores para esclarecer ciertas interrogantes.

La atención recibida en términos generales fué aceptable, pero debido a nuestra calidad de estudiantes nos fueron impuestas una serie de barreras que nos limitaron profundizar en ciertos puntos confusos y que consideramos eran de gran valor para la presente investigación.

En las últimas etapas se logró recuperar el tiempo retrasado, y como esperabamos cumplimos finalmente con lo planeado.

**CAPITULO 1****LA ORGANIZACION COMO PRINCIPIO FUNDAMENTAL DE LA ADMINISTRACION**



El progreso que existe en la vida moderna, hace necesario que las instituciones dirijan la actividad de varios de sus componentes hacia el estudio y la investigación de aspectos técnicos y científicos que auxilien en una forma eficaz al logro de los objetivos.

El desarrollo actual de las instituciones ha traído como consecuencia que sus directivos no se encuentren con posibilidades de encargarse de todos los aspectos que su puesto requiere, lo cual ha dejado atrás la administración empírica asentada en relaciones familiares.

En el transcurso de este siglo, se ha manifestado un formidable crecimiento en el número, tamaño y poder de las organizaciones de toda índole y pocas son las facetas de la vida que no han sido afectadas por este proceso.

Paralelamente a este crecimiento ha ido evolucionando la administración que nació como consecuencia de nuevas condiciones de trabajo impuestas por la revolución industrial. Estudiosos de la materia han aportado gran número de herramientas logrando que ésta se convierta en ciencia. (conjunto sistematizado de conocimientos que constituyen un ramo del saber humano). (1)

Como no es posible concebir que una iniciativa alcance el éxito sin bases teóricas adecuadas, profundizaremos sobre lo que es, lo que significa, sus fines y las partes de las que esta compuesta ésta ciencia, para así fundamentar toda nuestra investigación.

La palabra administración, de acuerdo a su definición etimológica se compone de dos raíces: "AD que significa hacia y de MINISTRATIO que significa trabajo que se realiza bajo el mando de otro".

### 1.1 Definición de administración por varios autores.

**HENRY FAYOL.** "Administrar es prever, organizar, mandar, controlar y coordinar"(2).

**J.D. MOONEY.** "Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana."(3)

**GEORGE R. TERRY.** "Es un proceso distintivo que consiste en la planeación, organización, ejecución y control ejecutados para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos" (4)

**PETERSON AND PLOWMAN.** "Es una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular" (5)

**AGUSTIN REYES PONCE.** "Es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social" (6)

**JOSE ANTONIO FERNANDEZ ARENA.** "Ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operaciones y a través del esfuerzo humano" (7)

**ANDRES PANIAGUA Y ADALBERTO RIOS SZLAY** "Conjunto sistemático de reglas para llevar con la máxima eficiencia un organismo social a la realización de sus objetivos" (8)

Para nosotras la administración, es la ciencia que busca la satisfacción de los objetivos con la máxima eficiencia, mediante la aplicación del Proceso Administrativo, en el momento y lugar preciso.

Teniendo ya una visión general sobre el significado de la administración, podemos entonces profundizar en la materia. Tocando el punto principal, que es el proceso administrativo.

## 1.2 Proceso Administrativo

Consta de cada una de las partes a través de las cuales se va realizando la administración. Está formado por dos fases:

A) Mecánica.- Es la fase en la que se realiza la estructura de un organismo social y se definen objetivos, planes, políticas y programas a corto, mediano y largo plazo.

B) Dinámica.- Se refiere al proceso de operación del organismo, dirección y su vigilancia.

Existen diferentes enfoques sobre las etapas contenidas en el, pero el propósito de todas ellas va encaminado al mismo fin, lograr los objetivos propuestos con la máxima eficiencia.

El cuadro número 1, nos muestra la síntesis de las fases, elementos y etapas que contempla el proceso administrativo.

CUADRO No. 1

EL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN REYES PONCE (9)

FASE	ELEMENTO	ETAPA
	Previsión	Objetivos Investigaciones Cursos alternativos
MECANICA	Planeación	Políticas Procedimientos Programas Pronósticos Presupuestos
	Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
	Organización	Selección Introducción Desarrollo Integración de personas y cosas
DINAMICA	Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	Control	Establecimiento Operación Interpretación

El haber tomado como referencia a este autor, se debe a la profundidad de sus estudios en las organizaciones mexicanas, tratando siempre de adecuarlos a las necesidades del país.

#### CUADRO No. 2

##### EL PROCESO ADMINISTRATIVO SEGUN GEORGE R. TERRY (10)

<u>Elementos</u>	<u>Función</u>
Planeación	Determinar los objetivos y cursos de acción que deben tomarse.
Organización	Distribuir el trabajo de grupo para establecer y reconocer la autoridad necesaria.
Ejecución	Hacer que los miembros lleven a cabo sus tareas con entusiasmo.
Control	Vigilar las actividades para conformarlas con los planes.

El proceso administrativo solo puede ser comprendido correctamente si es examinado en un contexto de organización. Ello acarrea consideraciones complicadas de influencia social recíproca dentro de una estructura de contactos establecidos. La estructura es por sí misma generadora, en el sentido de que ella sola se reconstruye constantemente en respuesta a las condiciones cambiantes.

Hablaremos ahora de la organización, ya que es el tema fundamental de ésta investigación.

### 1.3 Definiciones de organización por varios autores

A continuación presentamos varias definiciones sobre organización que han dado los grandes estudiosos de la materia.

**SHELDON:** "Es el proceso de combinar el trabajo que los individuos o grupos deben efectuar con los elementos necesarios para su ejecución, de tal manera que las labores que así se ejecuten, sean los mejores medios para la aplicación eficiente, sistemática, positiva y coordinada de los esfuerzos disponibles". (11).

**LITTERER.** "Es una unidad social, dentro de la cual existe una relación estable entre sus integrantes, con el fin de facilitar la obtención de una serie de objetivos o metas". (11).

**REYES PONCE.-** "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.(11).

**KOONTZ Y O'DONEL.-** "Consiste en las relaciones estructurales por medio de las cuales la empresa llega a tener la cohesión y el armazón, en que se coordina el esfuerzo individual" (12).

**GEORGES D'LENER.-** "Conjunto de reglas o disciplinas que coordinan los medios destinados a obtener un resultado determinado con los mínimos gastos y esfuerzos" (13).

**GEORGES R. TERRY.-** "La palabra organización viene del griego "ORGANON", que significa instrumento, y a su vez se deriva de organismo que se refiere a la creación de una estructura con partes integradas en tal forma que la relación de una estructura y de otra está gobernada por su relación con el todo" (14).

Después de observar estas definiciones podemos decir que todas coinciden, sea cual fuere su redacción. Señalaremos puntos que son esenciales para explicar que es la organización.

- 1.- Consecución de un objetivo.
- 2.- Distribución de las funciones.
- 3.- Fijación de responsabilidades.
- 4.- Coordinación de actividades.
- 5.- Relaciones estructurales.

Para nosotras, la organización, es el acto encaminado hacia un fin determinado. El proceso que marca la diferencia entre una y otra cosa en un sentido funcional, y que al mismo tiempo crea un complejo integrado de relaciones funcionales dentro de un todo.

Es una función administrativa de gran importancia ya que a través de ella ejecutamos los planes que nos hemos trazado, establecemos las comunicaciones necesarias para hacer llegar dichos planes y definimos las relaciones jerárquicas existentes entre jefes y subordinados.

Esta etapa del proceso administrativo se caracteriza por su dinamismo y siempre va cambiando conforme al crecimiento y las necesidades que van teniendo las instituciones.

Todo organismo se integra mediante las actividades diseñadas por un número de personas y éstas, son complementarias e interdependientes de algún producto o resultado común, se repite, son relativamente perdurables, ilimitadas en tiempo y espacio.

El hombre, vive en sociedad, entendiendo por ésta el conjunto de seres humanos e interdependencia, por lo que la organización se va a encargar de la articulación de una sociedad dividida en subgrupos.

#### 1.4 ANTECEDENTES DE LA ORGANIZACION.

Desde la aparición del ser humano, todas y cada una de las actividades que ha desempeñado han sido precedidas por un basto y minucioso plan de organización innato en él, y no fue sino hasta el siglo XIX que surgió la palabra organización, entendiéndose con ella "un estado de cosas en orden".

Poco a poco fue extendiéndose el empleo y concepto de la palabra organización, tomando muy pronto un nuevo sentido a fines de dicho siglo, gracias a la difusión de los trabajos de Frederik W. Taylor en Estados Unidos y los de Henry Fayol en Francia.

Su desarrollo después de la guerra de 1914-1918 aumentó rápidamente. La aplicación de los métodos de organización se realizó, mas lentamente en Europa que en los Estados Unidos, se puede decir que casi constituyen la excepción en la industria europea.

Entonces y como consecuencia de la misma, las circunstancias favorecieron su desarrollo. La industria europea fue, en gran parte reconstruida en condiciones que facilitaron su renovación. Los cambios en las condiciones económicas fueron profundos. El regimen de trabajo de ocho horas, acabó, en la mayor parte de los países europeos con las largas jornadas. La excesiva demanda de mano de obra encareció, de ahí que la organización apareciera para lograr su mejor aprovechamiento.



Tales han sido, en grandes líneas las etapas que han conducido a la consagración de la organización en todos los órdenes: industria, comercio, transportes, banca, administraciones públicas e instituciones educativas.

### 1.5 EL POR QUE DE LA ORGANIZACION

Es necesaria ya que es el medio para lograr una acción colectiva eficiente.

La organización a diferencia de las matemáticas es un caso en el cual, la suma total es mayor que la suma de sus partes individuales, es decir, que para ésta es más importante la potencia de la mezcla que la fuerza de sus ingredientes. (15)

Para comprender la importancia del impacto que esta gran revolución ha producido sobre la estructura de la sociedad, es suficiente con una simple comparación entre la situación actual y la existente hace un siglo.

### 1.6 PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACION

Un principio es aquel fenómeno o estado que se observa en un organismo y que determina el comportamiento y la acción de sus integrantes.

Tomaremos como punto de referencia las aportaciones de Lyndall Urwick y de Agustín Reyes Ponce.

El primero plantea:

A) Autoridad

Es el derecho de cualquier acción sobre los demás, puede ser de tres formas:

- a) Formal.- Conferida por la organización.
- b) Técnica.- Implícita en saber una habilidad especial.
- c) Personal.- Conferida por la antigüedad en el puesto.

**B) Disciplina**

Es la actividad que permite mantener el orden y la subordinación en el organismo.

**C) Mando**

Tiene por objeto asegurar el interés general y ver que los intereses particulares no se contrapongan al anterior

**D) Centralización**

Se refiere a la concentración del poder o control de diferentes áreas de trabajo en un solo organismo. Es necesario ver, que cada departamento tenga un jefe adecuado.

**E) Equidad**

Significa algo más que justicia, es lograr una comprensión entre ambas partes; "la mezcla de sentido común".

**F) Coordinación**

El fin de la organización es asegurar que la división del trabajo marche sin tropiezos, que exista unidad de esfuerzos, por lo que se puede decir que este punto es el propósito fundamental de la organización. (16).

Un segundo aporte lo hace Reyes Ponce, quien propone la siguiente caracterización concerniente a los principios de la organización:

**A) Especialización**

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

**B) Unidad de mando**

El subordinado nunca deberá recibir órdenes de dos o más jefes, es decir, una persona sólo debe tener un jefe.

**C) Equilibrio, autoridad-responsabilidad**

Debe precisarse el grado de responsabilidad y la autoridad que corresponden al jefe de cada nivel jerárquico.

**D) Equilibrio, dirección-control**

A cada estrato o nivel debe corresponder el establecimiento de los controles adecuados para asegurar la unidad de mando (17).

**1.7 NIVELES JERARQUICOS**

El grado de autoridad y responsabilidad que se da dentro de cada estrato, determina los niveles jerárquicos que deben existir.

**A) Centralización**

Delega poco, y conserva en los altos jefes el máximo control, reservando a estos, el mayor número posible de decisiones.

**B) Descentralización**

Delega en mucho mayor grado la facultad de decidir y conserva solo los controles necesarios en los altos niveles.

**Reglas:**

- a) Definir clara y precisamente lo que debe de hacerse en cada nivel de trabajo.
- b) Elaborar un análisis de puestos que contenga cada una de las unidades existentes.
- c) Crear manuales de organización por cada departamento.
- d) Medir el grado de distribución del trabajo.

## 1.8 TECNICAS

### A) Funcionalización

División de funciones en el primer nivel jerárquico.

#### Reglas:

a) Debe hacerse una lista escrita de todas las funciones en el nivel jerárquico, lo más amplio que sea posible.

b) Deben definirse en forma sencilla, o precisa al menos cada una de las funciones listadas.

c) Para cada una de las funciones del primer nivel, deben establecerse las funciones a existir en el segundo nivel jerárquico, y así sucesivamente.

### B) Sistemas de organización.

Son las diversas combinaciones estables de la división de funciones y la autoridad, a través de las cuales se realiza la organización.

- a) Organización lineal o militar.
- b) Organización funcional o de Taylor.
- c) Organización lineal y staff.
- d) Comités.

Los principios, niveles jerárquicos y técnicas de la organización, son la base principal para la implantación de estructuras en cualquier tipo de institución.

En ellos estarán los cimientos que marcarán la pauta a seguir para la optimización de todos los recursos humanos, materiales y financieros, contribuyendo en forma directa al logro de la administración.

## 1.9 METODOS DE ANALISIS DE ORGANIZACION

### Entrevistas

Cuando la observación directa no permite comprender el proceso intelectual del trabajo estudiado, es necesario recurrir a la entrevista (conversación directa con la persona en quien se tiene interés). Esta, debe tener lugar si es posible, en el puesto donde se realiza el trabajo, si llegara a ser fuera debe ser un sitio aislado, confortable y psicológicamente neutro.

Se debe de empezar por crear un ambiente adecuado, y romper el hielo, la entrevista debe de ser una guía, con secuencia, se debe de plantear en un principio preguntas abiertas, se debe de escuchar, orientar y nunca juzgar. Al finalizar ésta, se debe asegurar que se halla preguntado todo lo que realmente se necesita.

Con posterioridad se analizará cada una de las entrevistas con el fin de procesar los datos obtenidos en nuestra investigación de campo.

### Análisis de atribuciones.

La noción de atribuciones es semejante a la de competencias. Comprende las tareas a realizar y las funciones a desempeñar. La representación de las atribuciones se hace sobre diagramas de atribuciones o de competencias.

Los diagramas de competencias pueden traducirse en instrucciones por puestos de trabajo, sirven también para establecer el perfil de un puesto con vistas a una selección o promoción de ese puesto.

### Análisis de las estructuras.

Se hace a partir de las mismas fuentes de información que el análisis de las atribuciones. En su forma más simple, este análisis hace aparecer las relaciones jerárquicas es decir, las relaciones entre jefes y subordinados, pero a menudo busca poner en evidencia las relaciones funcionales, las relaciones de estado mayor y las relaciones de cooperación o relaciones horizontales de servicio a servicio, o de puesto a puesto.

### Análisis de circuitos.

En una organización administrativa con el término de circuito se designa el encadenamiento de las operaciones que ocurren a un mismo fin, pudiendo ser efectuadas estas operaciones por uno o varios puestos de trabajo en un mismo servicio o de servicios distintos. Es preciso hacer constar que la presencia de numerosos y diferentes puestos de trabajo dentro de un mismo circuito, es consecuencia de la división del trabajo y de la especialización.

En el mismo sentido, en lugar del término "circuito" se emplea a veces la expresión "acto administrativo" o bien el término "procedimiento".

En comparación con el análisis de el cual sitúa los fenómenos en el espacio, este análisis considera los procesos.

### Análisis financiero.

Este análisis se hace a partir de documentos contables pero estos no siempre reflejan con exactitud las realidades económicas y necesitan interpretaciones o revalorizaciones.

Estas correcciones pueden diferir según el fin que se persiga.

Su interés estriba en permitir comparaciones a través del tiempo para una misma empresa, o comparaciones entre varias empresas. El análisis financiero puede también proporcionar valores absolutos. Las diferentes cuentas de una empresa se resumen en el balance y la cuenta de explotación.

### Análisis de diagnóstico.

Permite una apreciación sobre el conjunto de una empresa o de un servicio. Tiene tres finalidades principales:

- 1.- Preparar una reorganización.
- 2.-Controlar el "estado de salud" de una empresa o servicio.
- 3.- Evaluar una empresa.

Este análisis no se aplica más que a un organismo ya existente, es el que necesita más oficio. Precisa de un ojo nuevo y gana al ser confiado a un especialista exterior a la empresa.

### Análisis de impresos.

Se efectúa sobre los impresos que intervienen en un mismo circuito o sobre los impresos de varios circuitos.

Como el análisis de circuitos, el de impresos puede hacerse a posteriori o a priori. El análisis de impresos ya existentes se hace a partir de impresos cuyas distintas rubricas han sido llenadas como de costumbre. Este análisis, se hace a partir del análisis de circuito proyectado.

### Análisis de circulación.

El análisis de circuitos, se refiere a los procesos intelectuales, el de circulación o procesos materiales. Tiene por objetivo definir la mejor circulación de las materias y de las personas; este análisis es previo a los estudios de implantación y de manutención.

### Análisis de los movimientos.

Si bien este análisis es inseparable del estudio de tiempo y de la simplificación del trabajo, hay casos en que se estudia independientemente. Por ejemplo: para estudiar un particular movimiento de mano con el fin de enseñarlo o describirlo; para buscar un método de trabajo menos fatigoso; para determinar la morfología o tina de los operarios a destinar para el trabajo dado, etc. (10). Habiendo descrito todos estos análisis para la organización, podemos entonces elegir el o los que mejor se

adecuen a nuestra investigación. en el segundo capítulo, se dará mayor información sobre la selección del método de análisis.

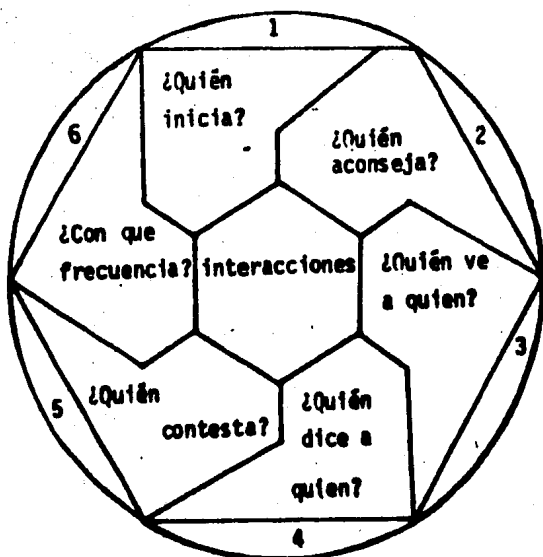
### 1.10 ESTRUCTURA.

Es la expresión de las responsabilidades y de las relaciones de toda clase previstas entre los responsables; es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de cualquier organización. ésta determina el flujo de interacciones.

Así, se van creando ciclos que forman hábitos.

Los hábitos son las disposiciones del individuo relativamente estables, adquiridos por experiencias, existen cuatro clases: biológicos, motrices, mentales y el comportamiento (19).

DIAGRAMA 1  
ESTRUCTURA





### Reglas Generales:

1.- Toda función necesaria debe ser cumplida por un órgano previsto para este efecto.

2.- Una misma función no debe realizarse por varios órganos.

3.- La división de funciones debe de ser clara, precisa y difundirla lo más posible.

4.- No se deben crear puestos exigiendo de su titular cualidades contrarias a la naturaleza del ser humano.

5.- No darle a una persona responsabilidades que exigen un control recíproco (evaluarse el mismo).

6.- Unidad de mando.

7.- Cada uno debe de saber de quien depende y quien depende de él.

Para la realización de la puesta en marcha y la evolución teórica en el momento de la creación de una institución, hay que buscar responsables de los órganos de dirección. Pero cuando existe la institución, la evolución de su estructura y la repartición de funciones debe tomar en cuenta la personalidad de los responsables. Hay que considerar que la estructura no es para toda la vida, y que debe renovarse de acuerdo a las necesidades que se requieran.

Para la mejor comprensión de la estructura, existen herramientas como son:

- Organigramas.
- Tipos de sistemas de organización.
- Manuales de organización.

### 1.10.1 ORGANIGRAMAS.

Los cuatro tipos más usuales son:

a) Verticales.- La subordinación se representan por cuadros a nivel inferior, unidos por líneas que van representando la comunicación, responsabilidad y la autoridad y la responsabilidad van siendo menores.

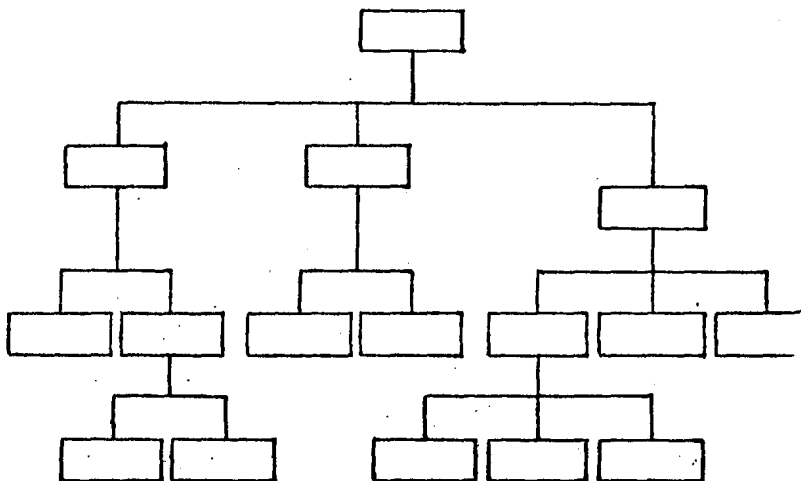


DIAGRAMA NO. 2 ORGANIGRAMA VERTICAL

b) Horizontales.- Se siguen los mismos conceptos que el organigrama vertical, la diferencia radica en la diagramación, ya que parte de izquierda con el nivel jerárquico más alto hacia la derecha con los subsecuentes niveles.

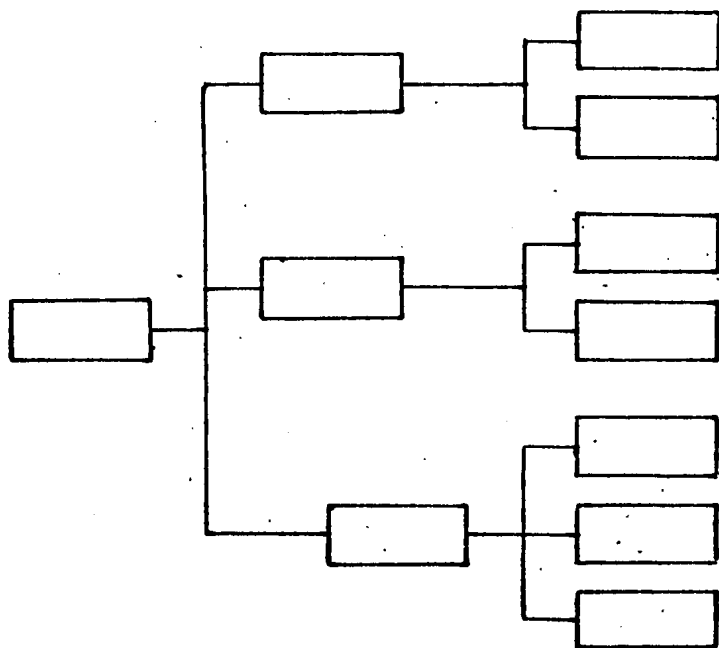


DIAGRAMA 3 ORGANIGRAMA HORIZONTAL

c) Circulares.- La autoridad máxima está ubicada en el centro del diagrama, el siguiente nivel se encuentra en el círculo inmediato al centro y a medida que estos círculos se van alejando del centro, la responsabilidad y autoridad va disminuyendo.

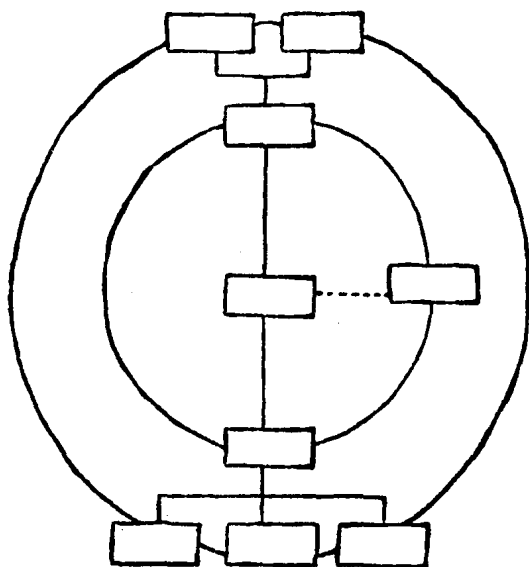


DIAGRAMA 4 ORGANIGRAMA CIRCULAR

3) Escalares.- Se diagrama de arriba hacia abajo, de acuerdo a la autoridad, dejando entre nivel y nivel un margen de sangría.

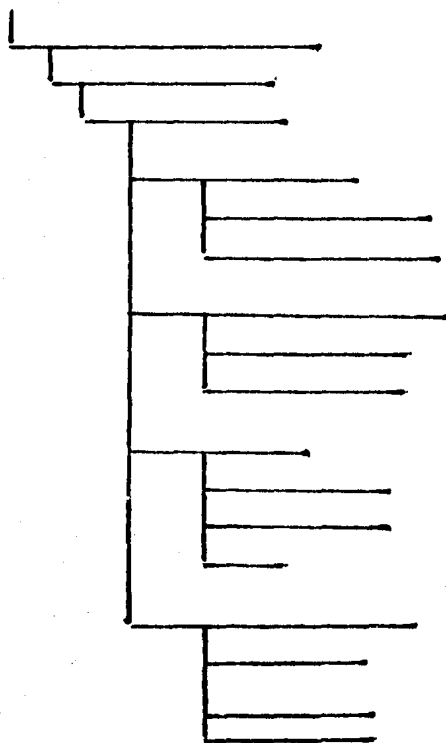


DIAGRAMA 5 ORGANIGRAMA ESCALAR

### 1.10.2 Tipos de sistemas de organización.

a) Lineal.- En este tipo de organización, la única relación de una posición dada es la que va a tener para con un superior y sus subordinados. Se basa en una línea recta de responsabilidad y autoridad que va desde la cabeza hasta la base de la organización.

Este tipo de sistema es el más antiguo y el más sencillo, algunos autores también lo denominan de tipo militar, este puede ser usado eficientemente en una planta pequeña o familiar.

Las dificultades de este tipo de sistema son: la necesidad que se tiene de contar con una persona como jefe que tenga un conocimiento y adiestramiento extenso, no solamente en lo que se refiere al aspecto técnico, sino también a la administración de personal; una vez que se cuenta con dicha persona existirá siempre el inconveniente de que siendo indispensable para la dirección de la institución su ausencia o incapacidad creará graves problemas a la misma. Este sistema es demasiado rígido, no permite delegar autoridad, la necesidad de dividir el trabajo, traerá como consecuencia problemas serios. Evita el uso de la especialización.

Las ventajas son: es el tipo de sistema más sencillo, existe una división clara de la autoridad y de la responsabilidad, tiene un desarrollo totalmente efectivo de las habilidades de las personas que ocupen puestos de alta jerarquía, es estable, posee una disciplina efectiva, una rapidez de acción, y se define fácilmente la relación que existe entre sus integrantes.

b) Funcional.- Este tipo de organización tiene como característica principal la división del trabajo entre especialistas, exigiendo control absoluto sobre las operaciones y eliminando por completo la autoridad directa del ejecutivo poniendo en manos de expertos las funciones específicas.

Su estructura se forma por el agrupamiento de todo el trabajo o tareas por desarrollar en divisiones o departamentos, es decir, todo el trabajo de una misma naturaleza se localiza en una unidad o departamento bajo una cabeza de coordinación.

Las ventajas son: que facilita la especialización, es un sistema de control sencillo y efectivo, es flexible para cualquier tipo de operaciones, tiene un espíritu de cooperación, permite una mayor coordinación dentro de las funciones, reduce el costo de las actividades.

Las desventajas son: la disciplina entre el personal no es suficiente, no siempre se respeta la unidad de mando la especialización tiende a retardar los conocimientos generales.

c) Línea Staff.- Aquí se pretende aprovechar las ventajas y al mismo tiempo evitar los defectos de los sistemas anteriormente mencionados. Este sistema tiene como dirigentes a un grupo de expertos. Se completa con departamentos funcionales con el carácter de asesores, permitiendo el juicio de expertos, tanto en las decisiones como en los consejos conservando la autoridad y responsabilidad en una sola línea, pero a su vez recibiendo asesoramiento y servicio de dichos departamentos.

Los departamentos de línea son todos aquellos que son necesarios para producir y hacer llegar el producto o servicio a los clientes, mientras que en los departamentos staff son aquellos que suplementan y ayudan a los departamentos lineales. La creación de estos últimos deberá estar plenamente justificada desde el punto de vista económico.

Las ventajas son: que mejora la coordinación de las unidades lineales, facilita el trabajo de los jefes de línea, haya gran especialización, conserva la autoridad y responsabilidad en una sola línea. realiza los trabajos específicos indispensables para el funcionamiento eficiente.

Las desventajas son: que pueden existir pugnas por resentimientos de los jefes de línea, se tiende a ignorar sus observaciones y existe confusión entre responsabilidades.

### 1.10.3 Manuales de Organización.

Son documentos en los que se concentrarán por escrito todo aquello que sea susceptible de formalizar y que sirve para orientar y uniformar el comportamiento y la conducta de cada grupo de trabajo en la institución.

Estos manuales, proveen a la dirección de la institución y a cada uno de sus niveles y miembros de un medio formal para conocer perfectamente la descripción de lo que se hace en cada puesto, su relación con los demás su autoridad y el conjunto de actividades que tiene bajo su cargo.

Estos permite que cada persona conozca y comprenda su posición dentro de la empresa, la autoridad que le corresponde así como las actividades de que es responsable y las relaciones que tiene con los demás puestos de la organización.

Estos documentos evitan la duplicidad de trabajo, los problemas de competencia y jurisdicción de cada puesto.

Los manuales deben de ser objetivos, claros precisos, funcionales o de fácil manejo, duraderos de redacción dinámica y fáciles de entender.

Existen varios tipos de manuales:

A) Generales.- Incluye a toda la institución sin profundizar.

B) Departamentales completos.- Comprende todas y cada una de las funciones del departamento.

C) Departamentales parciales.- Comprende todas las funciones de cada una de las secciones de los departamentos.

D) Individuales.- Describe las actividades, funciones y responsabilidades de cada uno de los individuos.

Contenido de los manuales:

- Prólogo.- breve desarrollo de la importancia social y económica de la organización.

- Índice.- guía para consultar el manual.

- Objetivos y Políticas.- de acuerdo a los objetivos y políticas señalados por la alta administración se detallarán cada uno de ellos.



- Carta de organización.- se presentará gráficamente la estructura de la institución, detallando todas las unidades de trabajo que la integran, los distintos niveles, líneas de autoridad y comunicación existentes.

- Descripción de puestos.- describir las actividades genericas y específicas de cada unidad de trabajo.

- Instructivo de informes y reportes.- hacer una relación en orden cronológico de los acuerdos que debe sostener cada jefe de departamento, así como de los reportes que deberá presentar al ejecutivo en jefe.

- Coordinación de comités.- señalar objetivos y orden de frecuencia con que se realizan cada uno de ellos, mencionando en cuales interviene el director o presidente y en cuales sólo determinados jefes de departamento.

### 1.11 COMPORTAMIENTO.

Para el mejor aprovechamiento de estas herramientas se debe de entender claramente el comportamiento del ser humano, es decir, su forma de desenvolvimiento ya que esta ha sido influenciada por la cultura, la costumbre, la imagen y la sociedad.

Existen dos tipos de comportamientos:

#### a) Formal

Esta prescrito por la organización en forma tal que todas las actividades, responsabilidades, obligaciones y funciones son conocidas. Sus principales características las podemos enunciar en la forma siguiente:

- Puestos claramente identificados.
- Cadenas de mando definidas.
- Canales de comunicación establecidos.
- Reglamentos escritos y aprobados.
- Comportamiento orientados al objetivo.
- Motivadores existentes.
- Genera comportamientos no anticipados.

## b) Informal.

No está diseñado o incluido en la organización formal, este va surgiendo espontanea y constantemente, contribuyendo de gran manera a la eficiencia y el logro de los objetivos establecidos, es a la vez causa y efecto de la vida en sociedad.

Hasta aquí, hemos presentado una breve recopilación de algunas teorías explicativas de varios autores, con el objetivo de tener un respaldo conceptual para abordar el tema central de este trabajo que es el diagnóstico administrativo y organizacional de cuatro Colegios de Profesionistas y la Elaboración de una Propuesta en forma de modelo que resuelva los problemas encontrados.

El enfoque que le hemos dado ha sido una formulación clásica tratando de establecer un marco teórico que proporcione y permita una mayor comprensión sobre el objetivo perseguido.

Ninguna organización es perfecta, pero los desórdenes no son necesariamente malos, ya que el hombre al intentar combatirlos encuentra una serie de alternativas que pueden resultar positivas, recordemos siempre que el hombre tiene la capacidad suficiente para poder crear conflictos, pero también para solucionarlos.

## i.12 CONCLUSION

La administración es una ciencia social que representa una actitud o modo de vida que beneficia considerablemente a todos los seres humanos. Su universalidad, especificidad, metodología y principios están basados en la existencia de un objetivo propio que ha surgido por la necesidad social de actuar más eficazmente sobre la realidad.

El proceso administrativo es un elemento principal de la administración y tiene las siguientes características:

1) Es un común denominador que rige las áreas funcionales de la administración.

2) Permanece siempre invariable.

3) Está presente en todo tipo de instituciones de manera visual y escrita.

4) En forma inconsciente y espontánea surge en nuestro diario vivir.

La importancia concedida a la organización se refiere a que es uno de los elementos centrales de la administración que contribuyen al éxito de las instituciones, cualquiera que sea su tipo, y es la base en la que se asientan todas las etapas del proceso administrativo.

## CUADRO 2

### PROCESO ADMINISTRATIVO

ADMINISTRACION				
P R E V I S I O N N	P L A N E A C I O N	I N T E G R A C I O N	D I R E C C I O N	C O N T O L
ORGANIZACION				

**CAPITULO I****"SITUACION ACTUAL DE LOS COLEGIOS DE PROFESIONISTAS"**

Habiendo entendido las partes que componen a la organización, procederemos a analizar la forma en que utilizan este elemento los colegios profesionistas.

Como dijimos en el capítulo anterior, la organización ha sufrido un crecimiento descomunal que ha revolucionado todo tipo de institución, por lo tanto estas asociaciones, no pueden ser excluidas del fenómeno. Hace menos de un siglo apenas empezaban a tener identidad, hoy en día disponen de programas, políticas y objetivos bien fundamentados que contribuyen en forma particular al logro del bienestar de sus agremiados y en forma general al constante desarrollo del país en que vivimos.

Habiendo obtenido ya la información suficiente procedimos a analizar por separado cada una de estas instituciones para llegar a conocer realmente cual es su situación en cuanto a su operación y organización, y poder diseñar un módulo de organización adecuado y actualizado.

Procederemos a detallar la situación en que se encuentran:

El documento que rige este tipo de asociaciones es denominado "estatutos", en ellos se contempla la estructura orgánica, su constitución, domicilio, duración, fines y objetivos, gobierno y administración, tipos de miembros con sus respectivos derechos y obligaciones, constitución de su patrimonio, cuotas, sanciones, prestaciones, servicios sociales y profesionales y las disposiciones generales.

Este documento es similar en esencia, los fines que persigue varían únicamente en cuanto a la profesión que representan, pero existe una gran disparidad en cuanto a:

- Requisitos para formar parte de él
- Derechos y obligaciones
- Tipos de miembros
- Organos de gobierno
- Duración
- Organización

Para la mayor comprensión de este estudio aislaremos las palabras que componen esta razón social.

**Colegio.**- Comunidad de personas con una misma profesión u objetivo (20).

**Nacional.**- Extensión territorial en la cual, el origen, la historia, la cultura y el lenguaje crean la conciencia de su destino común (20).

**Profesionista.**- Aquel que cultiva ciertas disciplinas, que posee un título académico (20).

**Asociación Civil.**- Es la reunión de dos o más individuos en forma permanente con un fin común lícito, sin naturaleza económica, desarrollándose en el campo artístico, educativo, científico, político o deportivo. Este tipo de asociación encuentra una estructura jurídica en el artículo 2670 del Código Civil (20).

**Características:** es un contrato plurilateral, oneroso, comutativo, formal de tracto sucesivo (20).

**Organización.**- Se va estructurando conforme a los planes y básicamente se estipula en los estatutos.

**Asamblea.**- Órgano supremo compuesto de todos los miembros.

**Director o Presidente.**- Son la autoridad ejecutora.

Nuestro estudio parte de la investigación en cuatro colegios de profesionistas, Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.; Colegio de Contadores Públicos de México, A.C.; Colegio Nacional de Economistas, A.C.; Colegio de Sociólogos de México, A.C.

La razón por la cual se escogieron estas instituciones se debe a que todas ellas forman parte del área de las ciencias sociales, y existe una gran dependencia y complementación entre ellas.

El objetivo de estas ciencias sociales es procurar el entendimiento del ser humano para encauzarlo hacia objetivos previstos, ya sean económicos, sociales, políticos, administrativos, etc.

2.1 Profundizaremos sobre sus antecedentes y daremos la relación que existe entre estas ciencias y la Administración, por lo que se hará el análisis de cada una de ellas, exceptuando a la administración, ya que fue tratado el tema en el capítulo anterior.

**CONTADURIA.** - Es la ciencia que enseña las normas y los procedimientos para ordenar, analizar y registrar las operaciones practicadas por unidades económicas individuales o constituidas bajo la forma de sociedad civiles o mercantiles.

Apareció en la escena histórica cuando hubo una demanda ocupacional concreta para que una persona experimentada en el movimiento financiero, con criterio lógico y conocimiento de las matemáticas, pudiera oír la rendición de cuentas y opinara sobre su corrección. Con el curso del tiempo y con el desarrollo de la economía moderna, esa actividad se difundió hasta convertirse en la del Contador Público, profesional independiente, que ahora tiene como función distintiva opinar sobre la corrección de la situación financiera reflejada por los estados financieros de una empresa. Para emitir opinión, necesita una serie de conocimientos y prácticas que respaldan el valor de la misma.

Su relación con la administración es total, ya que sirve de apoyo para la toma de decisiones, permite prever hechos y acontecimientos, facilita la planeación, al estar la contaduría siempre ligada a la información financiera se torna imprescindible dentro del desarrollo de la administración capitalista.

**ECONOMIA.** - Se refiere a las diferentes formas de producción y distribución de bienes escasos que se dan en las diferentes sociedades, así como al cambio y evolución constante de precios y su impacto en todas las actividades productivas.,

En los últimos sesenta o setenta años, la economía como ciencia realizó un gran avance. Y ha podido hacerlo, no porque los economistas en general sean más hábiles, ni porque los genios de la economía hayan superado a sus antecesores, ha progresado porque por primera vez en la historia se tiene acceso substancial y moderadamente preciso a los hechos del comportamiento económico. Empiezan a derivar sus enseñanzas de la observación del mundo natural en vez de derivarlas de unas cuantas observaciones aisladas de algunos casos imaginarios, como en un pasado más lejano.

Durante la primera guerra mundial comenzó a reunirse una enorme cantidad de material, (hasta entonces inaccesible) necesario para el proceso de control gubernamental. En los siguientes años, la complicación de esos datos se continuó y amplió, tanto por el gobierno como por las organizaciones privadas. Los centros de investigación, empleando un enfoque científico, intentaron ordenar e interpretar ese material. El nuevo conocimiento y la posibilidad de utilizarlo no pueden explicarse mediante silogismos tan limpios y elementales como las parábolas de la antigua economía. Sin embargo como todo cuerpo de conocimiento científico, se requiere cierto esfuerzo para dominarlo. ...

Su relación en la administración radica en una dependencia mutua, por un lado la economía provee a la administración de técnicas avanzadas que facilitan su toma de decisiones en cuanto a mercado de trabajo, oferta, demanda, etc., y por otro lado marca las pautas de acción.

**SOCIOLOGIA.** - Una definición de lo que es en realidad esta ciencia se puede decir en pocas palabras, "ciencia que estudia al hombre en su relación con otros".



Esta palabra apareció por primera vez en la obra de Augusto Comte titulada Curso de Filosofía Positiva. Sin embargo las cuestiones sociológicas son tan viejas como las de cualquier otra ciencia. Existen antecedentes en las teorías de Confucio, en Grecia con los presocráticos, en Roma creando la Sociología estructural, en el período medieval, en el Renacimiento y en los siglos XVIII y XIX distinguiéndose por una clara tendencia hacia el uso de las matemáticas en modelos sociológicos.

En el siglo XX se ha notado por su crecimiento cualitativo y cuantitativo, la estructura lógica de esta como ciencia se ha aclarado progresivamente tendiendo a hacerse cada vez más inductiva, con métodos más científicos y sus técnicas mejor adaptadas a la naturaleza de los fenómenos estudiados.

La función pues de los que estudian esta carrera es la de hacer una síntesis de las ciencias sociales particularmente y aunar los resultados generales aportados por estas ciencias para lograr una visión de conjunto de una sociedad.

Su relación con la administración es muy amplia, ya que ambas estudian la forma en que el hombre puede desenvolverse mejor en grupo, tratando de aplicar métodos científicos a la realidad social. Esta ciencia ha tenido aportaciones para la administración como lo son:

- Formación de grupos formales e informales
- Análisis de autoridad
- Análisis de liderazgo

Es muchísimo lo que se puede decir de la relación que existe entre estas ciencias, lo que nos puede marcar la pauta para saber que tanto tenemos por estudiar es simple y sencillamente el ser humano.

Después de haber dado una breve explicación de la relación que existe entre estas ciencias y la administración, procederemos a conocer como están organizadas internamente estos colegios para saber en realidad cuales son sus fallas y aciertos y así poder aportar algunas opiniones que creemos podrán ser útiles para el funcionamiento de estas instituciones que pretenden fomentar el prestigio de las diversas profesiones, difundir su función social acorde a las necesidades del país, así como, proteger y asesorar a todos sus miembros, acciones que no son tarea sencilla.

**2.2 El Colegio Nacional de Licenciados en Administración A.C., presenta la siguiente organización.**

**a) Comité Ejecutivo Nacional**

Formado por:  
 Presidente  
 Vicepresidente  
 2 secretarios propietarios  
 2 secretarios suplentes  
 Tesorero propietario  
 Tesorero suplente  
 Comisario

**b) Asamblea General**

Compuesta por todos los miembros

**c) Consejo Electoral.**

Integrado por aquellos miembros colegiados que la junta de honor designe de entre sus integrantes.

**d) Junta de Honor.**

Integrado por aquellos miembros propuestos por el Comité Ejecutivo Nacional, sujetos a la probación de la Asamblea General, debiendo ser cinco de sus integrantes miembros individuales activos de otros tantos organismos colegiados colectivos.

e) Consejo Consultivo  
Integrado por los expresidentes del Consejo Nacional y de los expresidentes de los miembros colegiados colectivos.

f) Comisiones

Ver anexo número 2.

2.3 El colegio de Contadores Públicos de México, A.C., se caracteriza por un sistema actual de organización, que lo podemos explicar brevemente de la siguiente forma:

Sus órganos principales son:

A) De Gobierno.

Ejecutivo, tres representantes, más uno por cada doscientos cincuenta socios o fracción que exceda de 125, de cada campo de actuación profesional, que a continuación mencionaremos.

- Sector independiente
- Sector empresarial
- Sector docente
- Sector gubernamental.

1 Presidente

7 vicepresidentes (de gobierno, de relaciones y promoción institucional, de servicio a socios, de actualización profesional continua, de finanzas, de desarrollo profesional y de afiliación).

B) De Vigilancia.

- Junta de Honor.- Se compone de un mínimo de 5 socios con una antigüedad de ocho años.
- Auditor de Gestión.- Es el encargado de evaluar el cumplimiento de los programas de trabajo del Comité Ejecutivo.
- Auditor Financiero.- Se encargará de la dictaminación de los estados financieros anuales.

Ver anexo número 3.

2.4 El Colegio Nacional de Economistas A.C., se caracteriza por tener un organigrama muy extenso y de compleja diagramación.

Sus órganos principales son:

a) Consejo directivo, formado por 24 integrantes.

Presidente  
 Primer vicepresidente  
 Segundo vicepresidente  
 Secretario del exterior  
 Secretario del interior  
 Tesorero  
 Secretario de organización  
 Secretario de coordinación técnica  
 Secretario de publicaciones  
 Secretario de prensa  
 Subsecretario del exterior  
 Subsecretario del interior  
 Subtesorero  
 Subsecretario de organización  
 Subsecretario de coordinación técnica  
 Subsecretario de publicaciones  
 Subsecretario de prensa  
 Primer vocal  
 Segundo vocal  
 Tercer vocal  
 Cuarto vocal  
 Quinto vocal  
 Oficial mayor  
 Gerente general

b) Consejo Nacional Consultivo, formado por 46 dependencias de diversos estados de la República Mexicana, sectores empresariales e instituciones de educación superior.

c) Comisiones permanentes, clasificadas en tres tipos.

- a) 4 comisiones especiales
- b) 11 comisiones de servicio gremial
- c) 23 comisiones académicas

Cada una de estas comisiones cuenta con un número de tres a ocho integrantes.

Ver anexo número 4.

2.5 El Colegio de Sociólogos de México, A.C. tiene los siguientes órganos de gobierno:

- a) Asamblea General  
Esta constituida por los miembros al corriente de sus obligaciones.
- b) Consejo Directivo  
Presidente  
Vicepresidente  
Secretario del interior propietario  
Secretario del interior suplente  
Secretario del exterior propietario  
Secretario del exterior suplente  
Tesorero  
Subtesorero
- c) Consejo de Honor y Justicia  
1 miembro del consejo directivo  
1 miembro del consejo consultivo  
3 miembros electos por la asamblea
- d) Consejo de Admisión  
Presidente del consejo directivo  
Secretario de interior  
Secretario de exterior  
1 representante de los expresidentes  
2 miembros electos por la asamblea
- e) Comisiones permanentes  
Emisión de gacetas  
Análisis de problemas actuales  
Bolsa de trabajo  
Eventos académicos y científicos

f) comisiones especiales

Ver anexo número 5.

## 2.6 Conclusión

Este capítulo, está dedicado a mostrar la situación en la que se encuentran actualmente los colegios de profesionistas, tomando como referencia las ciencias a que pertenecen para tener un marco conceptual sobre los mismos. Con la aplicación del cuestionario y la obtención de la información, se procedera a elaborar un diagnóstico.

Como pudimos observar, la estructura de estos colegios es muy variada, si bien, los fines que persiguen son los mismos, los medios para lograrlos son muy diferentes. Al decir esto, queremos señalar que la estructura organizacional es una herramienta, un medio, que facilitará las acciones emprendidas y dará formalidad a cualquier función.

Es cierto que cada institución esta organizada de diversas formas, es difícil encontrar dos iguales, pero aunque así sea existen elementos esenciales que debèn contener y que son imprescindibles.

Los antecedentes que tiene la administración, la contaduría, la economía y la sociología son una fuente más de obtención de información, porque no podemos dejar a un lado la formación ideológica, cultural y social que durante años han recibido.

La relación y la dependencia que estas ciencias guardan entre sí son muy grandes, sin bien los caminos son distintos, su fin, unico es el mismo, el bienestar del ser humano.

En muchas ocasiones la falla más grave de la ciencia administrativa es la falta de confrontación de la teoría con el empirismo. Debemos recordar que la administración ha surgido de la intuición y de la necesidad de perfeccionar las actividades culturales, humanas, sociales y económicas del hombre.

Este capítulo consistirá en hacer una comparación entre la teoría y la práctica, es decir en elaborar un análisis sobre la situación de los colegios y cual debería de ser ésta conforme a lo citado en el capítulo 1 y 2 respectivamente.

La necesidad urgente de hacer operativas las definiciones, herramientas, principios y teorías de las cuales se disponen en esta ciencia es impostergable, para poder acabar con el derroche de los recursos con los que se cuenta, el mal funcionamiento y las decisiones precipitadas que rara vez son acertadas.

Cada una de estas instituciones será estudiada por separado, con el fin de hacer notar las diferencias que existe entre ellas. Se seguirán los mismos pasos en el siguiente orden:

- Administración
- Proceso administrativo
- Organización
- Principios, Niveles y Técnicas
- Estructura
- Sistema de organización
- Manuales de organización

Todo este análisis se hará con base en los resultados obtenidos de nuestro método de investigación y a la información recabada de nuestras pláticas.

**GRAFICA 1**  
**ACTIVIDADES DE LA INVESTIGACION**

No.de activ.	ACTIVIDADES	E	F	M	A	M	J	J
1	DISEÑO DE LA INVESTIGACION	///						
2	RECOPIACION DE INFORMACION	///	////					
3	CLASIFICACION Y ORDENAMIENTO		////////					
4	ANALISIS E INTERPRETACION			////////				
5	REDACCION DE LA OBRA				////////			
6	REVISION Y CRITICA				////////	////////		
7	PRESENTACION FINAL						////////	////

// Tiempo estimado

\*\* Tiempo real



**CAPITULO III****"DIAGNOSTICO COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS"**

### 3.1 Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C.

En esta institución están concientes del significado de la administración y de todo lo que implica el logro de ésta, pero desafortunadamente no ponen en práctica sus conocimientos.

Utilizan en mayor grado el empirismo y no prestan la debida atención a los requerimientos de una asociación de esta índole.

El proceso administrativo se implantó, pero no se lleva a cabo. El trabajo se va desarrollando a medida que las necesidades van surgiendo sin previsión ni planeación; sus objetivos, alternativas y políticas son tan cambiantes que no dan tiempo a la elaboración de programas bien estructurados. La improvisación es un factor que determina todas sus actividades.

Desde la implantación de la organización de este colegio, no han existido reformas de trascendencia, esto ha traído como consecuencia el estancamiento en métodos obsoletos.

Aunque en sus estatutos están claramente definidos sus objetivos, estos rara vez son perseguidos con tesón y deseo. La ausencia de iniciativa por parte de sus representantes determina la calidad en la prestación de todos sus servicios.

Sus funciones no están controladas, se distribuyen en general a medida que se van presentando los requerimientos, ya que las personas encargadas de estas actividades acuden al recinto ocasionalmente.

La fijación de las responsabilidades es correcta, debido a que en sus estatutos se especifican las atribuciones de cada puesto. El problema surge como anteriormente mencionamos, en el desempeño por parte de los titulares de estos cargos, quienes relegan a segundo plano sus obligaciones, dejando todo en manos del Presidente, quien acude al personal administrativo (remunerado) en busca de apoyo para coordinar y realizar actividades.

En lo concerniente a principios, niveles y técnicas, se sustentan en un sistema teórico adecuado. Existe gran descentralización en cuanto a funciones, pero las decisiones son tomadas por una sola persona en la cual recae el mando, dirección y responsabilidad de toda la institución.

Su estructura se basa en un organigrama vertical en el cual la subordinación se presenta por cuadros a niveles inferiores, y en este mismo sentido fluye la comunicación y la responsabilidad.

Su sistema de organización es lineal. En él existe una división clara de autoridad y responsabilidad, es sencillo, disciplinado y se define claramente la relación de sus integrantes. Recordemos que esto es en teoría pero no en la práctica.

Carecen totalmente de manuales de organización, la información está depositada en diversos folders o carpetas, careciendo estos de uniformidad y congruencia.

En general, este colegio presenta una serie de anomalías y fallos de gravedad que hacen cuestionar su existencia, ya que siendo su profesión la administración (con todo lo que esto representa) debería de ser la institución modelo, no solo para las asociaciones civiles, sino para cualquier organismo en general.

Debería de ser la fundación que propugne por que se le de a la administración la importancia debida en cualquier campo profesional y la conserve como ciencia social, y por este conducto ayudar a que el profesionista en administración tenga el lugar que merece en la sociedad y pueda participar en el desarrollo de México, para que deje de ser este un país subdesarrollado o mejor dicho subadministrado.

Esta institución se distingue por tener una administración teórica y práctica eficiente que cumple con todas las necesidades y requerimientos que se le presenten. Es realmente gratificante conocer su forma de operación tanto interna como externa. Posee un personal administrativo calificado que contribuye a su funcionamiento.

Su constante empeño por la aplicación de herramientas que faciliten la realización de sus objetivos está a simple vista. Su prevision, planeación, organización, dirección y control le permite funcionar de una manera ejemplar, ya que estas etapas están bien delimitadas.

Su organización ha sufrido grandes cambios, ya que existe una comisión encargada de la revisión de sus estatutos y normas la cual presenta periódicamente reformas. La Dirección ejecutiva, esta siempre al pendiente de todas las funciones que se realizan, coordinando los trabajos e implantando instrumentos que permitan agilizar cualquier tipo de trámite. La comunicación que ha logrado establecer con el personal, miembros, grupos, instituciones o asociaciones es notable.

Sus representantes buscan alcanzar realmente las metas propuestas por la asamblea general. Existe gran iniciativa y motivación. La persona que ha obtenido algún cargo debe de cumplir con sus obligaciones y se le observa regularmente, si este no está funcionando como es debido o no presta la atención requerida, se le destituye inmediatamente.

Sus principios, niveles y técnicas son explícitos, basándose en la teoría creada por estudiosos de la ciencia administrativa. hay disciplina en cuanto a comunicación, coordinación y unidad de mando. Se encuentra un grado de especialización concreto y delimitado. Su descentralización ha sido impuesta gradualmente costando un gran esfuerzo tanto para las personas que residen o dirigen el colegio actualmente, como para sus anteriores dirigentes quienes, a pesar de que han terminado su labor directiva, ayudan y participan incesantemente.

La determinación de responsabilidades y relaciones es por medio de un organigrama vertical, el cual contiene órganos previstos para cualquier función que sea necesaria.

Su sistema de organización es lineal-staff. Gracias a éste, aprovechan las ventajas que contiene el lineal y a su vez poseen un grupo de expertos con carácter de asesores que participan en la toma de decisiones y mejoran la coordinación de los esfuerzos que se realizan.

Los manuales de organización son departamentales y generales. Proporcionan a la dirección, a cada uno de sus niveles y a sus miembros un medio de comunicación formal que les da a conocer a fondo las actividades que se realizan en cada puesto. Actualmente estos manuales están en revisión, pues como han existido cambios de importancia, es necesario modificarlos. Esperamos que al igual que sus demás actividades, éstos sean elaborados magistralmente.

Se puede decir que este colegio, es uno de los pocos que cumplen realmente con sus objetivos y que logran satisfacer las necesidades que le son requeridas por sus miembros, por su personal, por personas ajenas a la institución y sobre todo por su país.

### 3.3 El Colegio Nacional de Economistas, A.C.

Es un caso sumamente especial en el cual se presentan factores ausentes a las demás Asociaciones Civiles investigadas.

Es un ejemplo claro de la administración empírica, aunque tiene nociones de la teoría administrativa no la aplica, sus actividades se basan en la improvisación de unas cuantas gentes interesadas, guiadas únicamente por su Presidente, el cual busca tenazmente la participación de los integrantes del Consejo Directivo y de las Comisiones, quienes por lo visto desean conservar el cargo para acrecentar su curriculum o bien utilizarlo como un trampolín político sin aportar beneficios a la institución.

Poseen una organización teórica buena, aunque necesita un poco de actualización, si la llevaran a cabo les permitiría lograr cuanto objetivo se propusieran, ya que es una de las instituciones más grandes a nivel nacional y con mayor número de agremiados. Cuentan además con apoyo del gobierno federal, que les permite ampliar su campo de acción.

Sus principios, niveles y técnicas se estipulan en sus estatutos, pero no se llavan a cabo, pocas son las personas en coordinar los esfuerzos y buscar las metas, a pesar de esta carencia y con una serie de inconvenientes que se les permitan han conseguido funcionar eficazmente. (La diferencia en ser eficiente y ser eficaz radica en la forma de utilizar los recursos, es decir, la eficiencia emplea de la mejor manera todo cuanto recurso posee para lograr sus objetivos, consiguiendolos. La eficacia, logra los objetivos aunque desaprovecha sus recursos y tropieza con obstáculos mil veces).

Esto nos hace preguntarnos sí...

... Es positivo para el colegio tener a tanta gente con cargos honoríficos, sin hacer nada?

Consideramos que se le debería de dar importancia a esta pregunta, por que la falla principal radica ahí, su estructura se reduce a una persona que es la que inicia, aconseja y dice que hacer en una acción determinada, por lo tanto la autoridad, la responsabilidad y las obligaciones se ven centralizadas totalmente y una asociación es el resultado del esfuerzo de muchas gentes.

Pensamos que han llegado a subsistir gracias a la base implantada por sus fundadores y por las personas que han sido presidentes, pero se debe de hacer conciencia de la necesidad de renovación en cuanto a estructura, organización, operación y sobre todo del personal con puestos honorarios.

Como citamos en el capítulo anterior, su organigrama es muy extenso y no existe diagramación de él, se aprecia una combinación rara que podríamos decir, aunque no afirmar que se trata de un organigrama escalar.

No existe un sistema específico de organización en la práctica, en teoría dicen que es lineal-staff, lo cual es cuestionable, ya que carece de toda regla.

No poseen manuales de organización, ni de manera teórica ni práctica.

Es interesante saber como es posible que un grupo muy reducido de personas hagan funcionar una institución que representa a miles de agremiados y que es un punto de apoyo para el sistema económico y político de México. Sería un buen tema para otra investigación.

#### 3.4 Colegio de Sociólogos de México, A.C.

La administración gira totalmente en torno a la intuición y al empirismo, se nota la presencia de procesos sistemáticos en sus actividades, pero no los describe ni los diseña. ellos se concretan simplemente a funcionar y ya, sin importarles si existen o no técnicas y métodos administrativos que les den acceso en un momento dado al paso a una eficiencia.

Debido a su formación profesional poseen bases metodológicas muy fuertes, esto les ha permitido ser ordenados en la realización de actividades, seguir pasos estipulados con anterioridad, tener cursos alternativos de acción, objetivos, políticas y programas específicos, en fin, todo lo que un Licenciado en Administración denominaría como proceso administrativo.

En su organización se aprecia que en los estatutos en los cuales están contenidas grandes rasgos las funciones de los directivos principales, existe gran desorden en cuanto a la clasificación de atribuciones, derechos, obligaciones y prestaciones de los agremiados.

En cuanto a sus principios, niveles y técnicas podemos decir que existe una gran descentralización, la cual es canalizada hasta los niveles inferiores, en igual sentido emana la comunicación.

A diferencia del Colegio Nacional de Licenciados en Administración, A.C., y del Colegio Nacional de Economistas A.C., existe una participación admirable, todos tienen la idea de poder aportar servir en algo. Las personas que poseen cargos, ocupan su tiempo disponible para estar ahí, preocupándose por desempeñar sus obligaciones y lograr un establecimiento pleno de la institución, para cumplir así con su labor social.

Este colegio es relativamente joven, sus antecedentes datan de 1975.

Un detalle curioso es que de acuerdo a sus estatutos, ellos estarán en vigencia por 50 años (en los otros colegios investigados, se dice que la vigencia será por tiempo indefinido), al llegar a este tiempo desaparecerán y tal vez se forme otro cambiando su razón social, pero nunca sus objetivos.

No tienen estructura establecida o definida que tomen en cuenta la personalidad de los responsables, con este queremos decir que carecen de organigramas, sistemas de organización y manuales de organización escritos. En plática con ellos pudimos percibir que su organigrama es vertical, su sistema de organización lineal, pero esto únicamente es un supuesto de nosotros, ya que al comentarlo con ellos nos dijeron que no les importaba realmente cual era el nombre que nosotros le diéramos, si no la utilidad que les brinda.

Podemos concluir, que un grupo de Lic. en Sociología, se unió para crear una asociación que los represente, todos luchan en forma unida y perseverante por la superación y supervivencia del colegio, pero se niegan rotundamente a recibir apoyo o asesoramiento administrativo, ya que desde su punto de vista no es necesario pues funcionan como ellos consideran que es debido.

3.5 A continuación presentamos un cuadro comparativo, que incluye los aspectos investigados más relevantes, donde su puede apreciar de manera gráfica la situación actual de cada Colegio.



CUADRO No. 3  
COMPARACION ENTRE LOS COLEGIOS DE PROFESIONISTAS

DESIGNACION	ADMINISTRACION	PROC. ADMVO.	ORGANIZACION PRINC. NIV. Y TEC.	ESTRUCTURA SIST. DE ORGANIC.	MANUALES DE ORGANIZAC.	
COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACION, A.C.	CONOCEN LA TEORIA DE LA ADMINISTRACION, PERO NO LA APLICAN, UTILIZAN UN ALTO GRADO LA IMPROVIZACION Y EL EMPIRISMO.	EN TEORIA, ES BUENO, EN LA PRACTICA, ES MUY DEFICIENTE.	NO SE NOS PROPONEN TEORIAS, SE Dijo QUE NO EXISTIA EN LA PRACTICA OBSERVAMOS UN GRAN DESORDEN.	SUSTENTADOS TEORICAMENTE PERO NO SE LLEVA A CABO, OBSERVAMOS UN GRAN DESORDEN.	ESTA CLARAMENTE DEFINIDA PERO NO HA SUFRIDO ALGUNAS MODIFICACIONES QUE SEAN FAVORABLES.	LINFA, SE DEFINEN LAS RELACIONES DE SUS INICIACIONES SOLO EN TEORIA. LOS CONDEN PERFECTAMENTE, PERO NO SE IMPLANTAN, NI SE HAN ACTUALIZADO.
COLEGIO DE CONTADORES PUBLICOS, A.C.	APLICAN DE MANERA EJEMPLAR LA TEORIA ADMINISTRATIVA. EXISTE UN ALTO GRADO DE DESCENTRALIZACION, EN EL CUAL ESTA IDENTIFICADO Y MANEJADO TOTALMENTE.	SE PUEDE VISUALIZAR FACILMENTE LAS ETAPAS QUE SE DESARROLLAN, LA APLICACION ES BASTANTE BUENA.	SE PUEDE RECIBIR SIN LUGAR A DUDAS QUE ES MUY BUENA.	EXPLICITOS, BASADOS EN LA TEORIA.	BIEN DEFINIDA, FACIL DE ENTENDER.	LINEAL -- STAFF CON UN FUNCIONAMIENTO ADECUADO A LAS NECESIDADES ACTUALES Y FUTURAS. NO ESTAN DEFINIDOS COMO SI NO LES ADECUAN COMO TALES, ACTUALMENTE SE ENCUENTRAN EN PROCESO.
COLEGIO NACIONAL DE ECONOMISTAS, A.C.	DESCONOCEN LA TEORIA ADMINISTRATIVA, UTILIZAN EL EMPIRISMO, POCAS SON LAS VENTAJAS QUE APROVECHAN DE SU POSICION POLITICA.	EXISTEN VARIAS ETAPAS COMO LA PLANEACION Y LA DIRECCION, PERO DEBIDO A LA FALTA DE COLABORACION DEL PERSONAL NO LLEGAN A FUNCIONAR.	SE CONCENTRA EN CUATRO O CINCO PERSONAS LAS QUE DECIDEN, ACTUAN Y RECHAZAN ACTIVIDADES.	LOS PRINCIPIOS ESTAN IMPLANTADOS PERO NO SE LLEVA A CABO.	EXISTE TEORICAMENTE AUNQUE NO SE LLEVA A CABO DEBIDO A LA FALTA DE COLABORACION.	NO EXISTE UN SISTEMA DEFINIDO. AUSENCIA TOTAL EN LA PRACTICA, EN TEORIA ESTAN OBSOLETOS.
COLEGIO DE SOCIOLOGOS DE MEXICO, A.C.	UTILIZAN PASOS Y PROCEDIMIENTOS DE METODOS CIENTIFICOS QUE LES SON FAMILIARES PERO SIN LOGRAR OBTENER UNA MEJOR UTILIZACION DE LOS RECURSOS CON QUE CUENTAN.	EXISTE UNA PLANEACION DE ACTIVIDADES, PERO NO UN PROCESO ADMINISTRATIVO QUE LES PERMITA IR OBSERVANDO PASO A PASO EL RUMBO DE SUS ACTIVIDADES.	ES TOTALMENTE ARBITRARIA, TRATAN DE DEFINIR PUESTOS, PERO NO ES CLARA Y EXACTA.	EXISTE DESCENTRALIZACION LA DECISION Y LA COMUNICACION EMANAN VERTICALMENTE.	EXISTEN DOCUMENTOS QUE SE PUEDE DECIR QUE SON LA TEORIA PERO ESTAN MUY ESCUELOS.	NO EXISTE UN SISTEMA DEFINIDO. NO SE TIENEN EN TEORIA, PERO SE SUPONE QUE CADA QUIEN CONOCE SUS FUNCIONES DE MANERA EMPIRICA.

## CONCLUSION

Como podemos observar los Colegios de Profesionistas han logrado prevalecer careciendo de un método administrativo, cumpliendo sus objetivos y propósitos de una manera empírica. Pero esto tarde o temprano traerá consecuencias graves, no solo para las asociaciones, sino para los profesionistas y para el país en general.

Las instituciones tema de nuestra investigación poseen un gran número de técnicas y métodos de organización, pero casi todos han sido empleados y al cabo de un tiempo de su implantación se olvidan de la rigidez que estos requieren para lograr operar de una manera eficiente.

El funcionamiento de éstos se encuentra obstruido, ya que sus directivos no son remunerados y dedican únicamente sus ratos libres para colaborar, esto representa una desventaja, ya que una institución así requiere de una atención completa y de un gran esfuerzo para un funcionamiento eficaz.

Otro factor importante que afecta es el presupuesto con que se cuenta, este factor es el que marca la pauta a seguir, ya que se reduce a las cuotas anuales y diversas aportaciones voluntarias que hagan miembros.

El Colegio de Contadores Públicos de México es un caso especial, ellos ofrecen sus instalaciones en alquiler para poder allegarse de recursos que subsanen los gastos del personal administrativo.

La comprensión de los fenómenos políticos, sociales y económicos que conforman el medio ambiente de las instituciones es el primer paso para su reforma, fortalecimiento y desarrollo. En este contexto las instituciones para promover las profesiones y generar los servicios que la sociedad les demande necesitan un alto grado de adaptación con una operación semejante a un organismo vivo.

Las fallas que hemos encontrado y señalado en este capítulo, se pueden remediar, pero es necesario que exista un mayor esfuerzo en cada una de las actividades para que logren la consistencia y estabilidad que se desea.

Hemos encontrado errores muy graves, que nos hicieron dudar acerca de la necesidad de estas instituciones.

Es necesario que los Colegios de Profesionistas con poca antigüedad recapaciten y tomen en cuenta los tropiezos de los otros y eviten adoptar vicios, porque así les será más fácil desarrollarse y llegar al cumplimiento óptimo de sus objetivos.

**CAPITULO IV****"PROPUESTA DE ORGANIZACION (MODELO TIPO)"**

Los procesos de innovación que son esenciales al iniciar programas nuevos en la organización, están estrechamente relacionados con los procesos intelectuales a que se refieren los licenciados en psicología, (solución del problema, pensamiento productivo, pensamiento creativo, etc.). Estos influirán determinadamente en la organización, la cual se crea para lograr un propósito que es el de satisfacer las necesidades o carencias, deseos u objetivos de las personas que la forman y que buscan servir.

En este capítulo, nuestro punto de partida será la propuesta de un modelo de organización y operación que se adecúe a las necesidades que identificamos anteriormente.

#### 4.1 Guía para la elaboración de estatutos.

Estos son los puntos que deben contener los estatutos, el orden en que se presentan facilitará el entendimiento, y el manejo. Debemos de recordar, que la secuencia es un factor muy importante que determina la comprensión de cualquier documento.

##### I Disposiciones Generales.

- Constitución legal.- En base al artículo 5º constitucional y a su ley reglamentaria.
- Denominación u Razón Social.- Colegio Nacional.....  
A.C., o colegio de ..  
México, A.C.
- Domicilio .- Calle..... No... en la Cd. de México, D.F.
- Duración.- Indefinida.

### I Objetivos

- Agrupar en su seno a profesionistas de determinada ciencia que posean título o cédula profesional legalmente expedida y registrada conforme a la legislación vigente.
- Definir la práctica profesional, así como vigilar el ejercicio de esta de acuerdo con las leyes y la ética.
- Propugnar por una afirmación académica divulgando las técnicas y avances de las profesiones de acuerdo a las necesidades del país, fomentando el mejoramiento del nivel académico de los miembros.
- Ampliar las oportunidades de desarrollo. Velar porque en los puestos en que se requieran conocimientos propios de la profesión, estén desempeñados por personas capaces.
- Ayudar al Sector Público como consultor externo.
- Fomentar la creación de centros de estudio e investigación de la profesión, en la República Mexicana.
- Proteger los intereses de sus agremiados ante denuncias, brindándoles apoyo moral y material.
- Difundir el pensamiento y la acción de la función social.
- Coadyuvar a que los estudiantes concluyan sus estudios.

### III Patrimonio

Se forman por:

- Cuotas de los miembros
- Donaciones, subsidios y aportaciones
- Bienes muebles e inmuebles
- Cualquier ingreso que reciba legalmente

#### IV Afectación del patrimonio

El patrimonio de la Asociación se utilizará exclusivamente para los fines de ella, por lo que ningún miembro ni persona extraña al colegio, puede pretender derechos sobre dichos bienes.

La reglamentación necesaria para la formación del patrimonio es facultad del Consejo Directivo, pero para cualquier otro acto de dominio se requiere autorización de la Asamblea General.

#### V Disolución

- Por decisión de la Asamblea General de Socios, siempre y cuando sea una mayoría de las tres cuartas partes que la componen.
- Por resolución de la autoridad competente.
- Por disposición legal.
- Por considerarse incapaz de cumplir con los objetivos que originaron su creación.

#### VI Liquidación

Disuelto el Colegio, se procederá a cubrir todas las obligaciones que hubiere adquirido, posteriormente se formulará un balance final. Se asignará un comité liquidador quien se encargará de enajenar el patrimonio que posean y entregará el remanente como donativo a una institución de enseñanza superior, o a quien la Asamblea General juzgue pertinente.

#### VII De sus miembros.

- Tipos
- Requisitos
- Derechos
- Obligaciones
- Causas de exclusión

**1.- Miembros colectivos**

Aquellos organismos integrados por un mínimo de 50 personas, debiendo tener un grado de licenciatura.

**2.- Miembros individuales**

Aquellos que hayan obtenido un grado de licenciatura y que cumplan con los requisitos preestablecidos.

**3.- Miembros honorarios u honoríficos.**

Aquellos que por sus méritos y cooperación en el desarrollo de las profesiones y a consideración del Consejo merezcan tal distinción.

**4.- Miembros pasantes**

Todo aquel estudiante que se considere pasante, es decir, que estén próximos a titularse.

**5.- Miembros colaboradores**

Las personas que por la prestación de algún servicio y sin ser profesionistas en el área, merezcan formar parte del colegio.

**VIII Del gobierno**

- Asamblea general.

Formada por todos los miembros

- Junta de gobierno

Formada por integrantes de tres sectores: investigación y docencia, público y privado.

- Consejo directivo

Formado por: presidente, vice-presidente, secretario, secretario suplente, tesorero, tesorero suplente.

- Consejo consultivo

Formado por: expresidentes del colegio.

- Auditoría.

- Comisiones especiales

- Del gobierno



Asamblea General

## Funciones:

- Elección de los representantes Junta de Gobierno, Consejo Directivo, Auditoría, Comisiones especiales.
- Contratación del director administrativo.
- Discutir, aprobar y resolver:

## El presupuesto

- Informes financieros.
- Dictámenes emitidos por la Junta de Honor.
- Reglamentos propuestos por el Consejo Directivo.
- Junta ordinaria y extraordinaria.
- Reformas a los estatutos.
- Disolución del Colegio.
- Disposición sobre el patrimonio del Colegio.
- Acuerdos que juzgue pertinente.
- Los demás que lo otorgue la ley y los estatutos.

Junta de Gobierno

Se dividirá en 3 sectores:

Docencia  
Público  
Privado

Realizarán todo lo referente a las actividades que se relacionen con su ámbito, por ejemplo, congresos, investigaciones, convenciones, conferencias, asesoría, etc.

#### Consejo Directivo

- Representar tanto legal como oficialmente al colegio, en la persona de su presidente.

- Dirigir al Colegio de acuerdo a los estatutos y acuerdos de la Asamblea General.

- Elaborar los informes que la Asamblea General juzgue necesarios.

- Cumplir y -promover el cumplimiento de los estatutos con todos los miembros.

- Presidir y convocar las Asambleas Generales que se requieran

- Administrar el patrimonio.

- Informar a la Asamblea General de todas las actividades realizadas y por realizar.

#### Consejo Consultivo

- Será un cuerpo asesor, encargado de resolver situaciones o problemas que el Consejo Directivo le plantee.

- Administrar y organizar constantemente el colegio.

- Resolver todos los problemas administrativos que se le presenten.

- Innovar técnicas y sistemas.

**Auditoría**

Analizar y detectar errores que puedan presentarse en la elaboración de los estados financieros.

**Comisiones Especiales**

Llevar a cabo las actividades que surgan conforme a las necesidades del colegio.

Apojar con sus conocimientos el funcionamiento del colegio, y en general, las actividades que juzgue pertinente cada colegio.

**I. De la Organización**

- Consejo Consultivo  
Integrado por todos los expresidentes del Colegio y el actual presidente.
- Dirección Administrativa  
Integrada por el vice-presidente del colegio, el secretario suplente, el tesorero suplente y el director administrativo (única persona que pertenece al personal remunerado).

**II De la Vigilancia**

- Auditoría.  
Integrada por miembros de la Asamblea General que no tengan cargos en el gobierno o en la organización del Colegio.

**III De las Comisiones Especiales**

Estarán coordinadas por un representante del consejo consultivo, el vicepresidente y el secretario.

Cada comisión tendrá un dirigente.

**Nota:** Ninguna persona podrá tener dos cargos en el colegio. No debe haber reelecciones por más de dos períodos. Todas las decisiones deben tomarse democráticamente, en casos de empate, el presidente del consejo directivo, tendrá voto de calidad. Todos los puestos o cargos que se posean son honoríficos.

A continuación citaremos una serie de puntos que, creemos pertinente tomarlos en cuenta para facilitar la implantación y ejecución de una reestructuración organizacional.

#### 4.2 Proceso general para la organización.

- 1.- Conocer a fondo los objetivos de la institución.
- 2.- Plantear el problema o fin a alcanzar.
- 3.- Dividir el trabajo que se requiera en actividades componentes.
- 4.- Ennumerar los puntos a resolver.
- 5.- Establecer un plan de estudio.
- 6.- Agrupar las actividades en unidades prácticas, basadas en similitud, importancia u operatividad.
- 7.- Definir las responsabilidades y proporcionar los medios físicos para cada actividad o grupo de actividades.
- 8.- Hacer un informe de la situación existente.
- 9.- Hacer un análisis.
- 10.- Buscar soluciones posibles.
- 11.- Elaborar un anteproyecto.
- 12.- Asignar personal calificado o potencial calificable.
- 13.- Establecer el proyecto.
- 14.- Informar a cada uno de los miembros sobre las actividades que se espera que ejecute y sobre sus relaciones con otros en la institución.
- 15.- Poner en marcha el nuevo método.
- 16.- Hacer un informe describiendo los resultados obtenidos.
- 17.- Hacer las revisiones necesarias.

Continuando de la misma forma que en el punto anterior, presentamos un listado de los problemas que con mayor frecuencia se presentan, con el propósito de poner en sobre aviso apra que se traten de evitar.

#### 4.3 Problemas de la organización

Estos pueden ser quizá mejor estudiados en términos dinámicos, según surjan y cambien de acuerdo a la evolución de la institución, ya que puede reconocer con mucha facilidad tanto las causas como su naturaleza.

Los problemas más frecuentes son:

- 1.- De organización y sus posibles consecuencias
- 2.- Formulación de objetivos; división del trabajo
- 3.- Delegación de responsabilidades y la adaptación de personalidades.
- 4.- Delegación de más funciones administrativas, amplitud de jurisdicción.
- 5.- Reducción de la carga de trabajo del ejecutivo, e importancia del ayudante staff.
- 6.- Establecimiento de una nueva función
- 7.- Coordinación de las funciones de la gerencia y la oportunidad de decir en grupo.
- 8.- Determinación del grado de delegación, es decir la descentralización.

#### 4.4 Al analizar los sistemas de organización, observamos que:

- El sistema de organización que prevalece actualmente ayuda a cumplir los objetivos generales de la institución y los objetivos particulares.

- Se cuenta con la flexibilidad necesaria, es decir la capacidad de adaptación a condiciones y necesidades de trabajo variables.

- Son necesarios ya que permiten hacer cambios de acuerdo a la dinámica de la institución.

Por lo que proponemos la utilización de un sistema de organización lineal-staff, en el cual se aprovecharán las ventajas de otros sistemas, y a la vez teniendo un asesoramiento especializado, esto mejora la coordinación de las unidades lineales, facilita el trabajo de los jefes de línea, hay gran especialización, permite la conservación de la autoridad y realiza los trabajos necesarios para el funcionamiento óptimo.

Probablemente exista confusión en cuanto a la autoridad que tiene el ejecutivo en línea y el ejecutivo de staff o de asesoramiento por lo que hay que aclarar que la autoridad que ejerce este último no implica una relación de mando, sino una relación especial de asesoramiento técnico y auxiliar y complementaria a la de tipo lineal.

4.5 Los manuales de organización son documentos en que se concentrará por escrito todo aquello que sea susceptible de formalizar y que sirve para orientar y uniformar el comportamiento y la conducta de cada grupo de trabajo; proveen a la dirección y cada uno de sus niveles y miembros, de un medio formal para conocer perfectamente la descripción de lo que cada puesto hace, su relación con los demás, su autoridad y el conjunto de actividades que tiene bajo su cargo. Esto permite que cada persona conozca y comprenda su posición dentro de la institución, la autoridad que le corresponde, así como las actividades de que es responsable y las relaciones que tiene con los demás puestos.

con los manuales se evita la duplicidad de trabajo, una de las herramientas de importancia de estos es:

La carta de distribución de trabajo, es un instrumento de la organización, que está ordenado para dividir funciones y mejorar la estructura de los grupos de trabajo, se compone por:

1.- Una lista de deberes o actividades que corresponden a cada persona, teniendo cuidado en que no se omita ninguna labor (por insignificante que parezca), en que el número de horas se tome por semana y procurando que este número sea lo más real posible.

2.- Una lista de grandes funciones que correspondan a ese grupo o sección.

3.- Fundir las dos listas anteriores en una y completarla con los deberes que tienen las actividades en esa sección o departamento.

El problema es agrupar los pequeños trabajos individuales en secciones, estas en departamentos, y estas a su vez en direcciones. Cada departamento se considera como un conjunto definido de trabajos que deben ser distribuidos entre los empleados y realizados por estos.

#### CARTA DE DISTRIBUCION DEL TRABAJO (EJEMPLO)

DEPARTAMENTO DE: RECURSOS HUMANOS

JEFE:	Supervisar y controlar a todos los subordinados y sus actividades. Entrevistar a aquellas personas que soliciten empleo. Contratar a dicho personal Realizar la labor de inducción
SUBJEFE:	Elaborar contratos y documentos de los nuevos trabajadores Mostrar los manuales con que cuenta la institución Continuar con el proceso de inducción en el area respectiva. Realizar los trámites de pago.
AUXILIAR:	Funciones operativas Elaborar nóminas Hacer los pagos.

**MENSAJERO:** Llevar a registrar los expedientes correspondientes al seguro social  
Llevar a registrar los expedientes correspondientes a las oficinas de Hacienda y Crédito Público.

Continuando con los manuales de organización procederemos a decir ahora el contenido el principal que deben de tener.

a) Prólogo

Es un breve desarrollo de la importancia social y económica de la institución.

b) Índice.

Guía para consultar el manual

c) Objetivos y políticas

Estos se irán detallando de acuerdo a lo que se proponga obtener el colegio en forma general, y de ellos se realizarán los departamentales y a su vez los individuales.

d) Organigrama

Se presentará gráficamente la estructura de la empresa detallando las unidades de trabajo que la integran, los distintos niveles, las líneas de autoridad y la comunocación que existe.

e) Identificación de puesto

Tiene que contener los siguientes datos:

-Nombre del puesto

-Clave

-Ubicación

-Fecha

-Objetivos del puesto.- Es importante que cada persona tenga presente los objetivos y políticas principales de la institución, así como los objetivos de su puesto.

-Descripción genérica.- Actividades generales del puesto siguiendo un orden cronológico (diarios, periódicos eventuales)

-Descripción específica.- Detallar todas las operaciones que deseen desarrollarse en el puesto para realizar sus actividades siguiendo también un orden cronológico.



-Autoridad y dependencia.- Posición jerárquica señalando el puesto inmediato superior y los puestos sobre los que tenga autoridad.

-Relaciones.- Señalar aquellas que tenga con otros puestos y grupos de trabajo y que sean necesarias para el cumplimiento adecuado de sus responsabilidades.

f) Instructivos de informes y reportes

Hacer una relación por orden cronológico de los acuerdos que deba sostener cada integrante de los órganos de gobierno, vigilancia, organización, así como de los comités y comisiones especiales.

g) Coordinación de comités

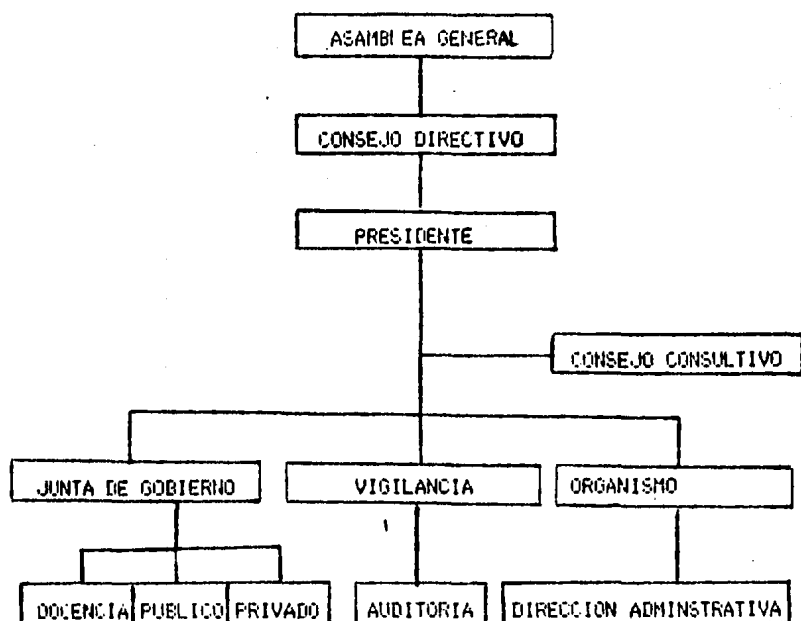
Señalar objetivos y orden de frecuencia con que realizan cada uno de ellos, mencionando en cuales intervienen los jefes --- o solo determinados encargados.

h) Diagramas de procedimientos.

Mostrar una forma gráfica la secuencia que sigue, el conjunto de actividades que contiene cada procedimiento utilizado.

4.6 En lo que concierne al organigrama, la propuesta esta basada en un modelo convencional tipo vertical, que puede ser implantado en cualquier colegio de profesionistas.

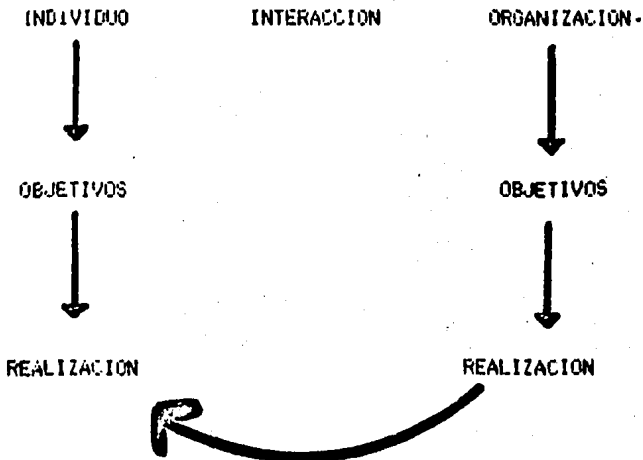
- A) ASAMBLEA GENERAL.- Es el órgano supremo de gobierno, ya que sobre ella giran todas las propuestas y decisiones.
- B) CONSEJO DIRECTIVO.- Depende de la Asamblea General y solo de ella se puede recibir órdenes de cualquier índole.
- C) PRESIDENTE.- Es denominado por la Asamblea General, depende directamente, del Consejo Directivo.
- D) CONSEJO CONSULTIVO.- Sirve de Staff al presidente en cualquier actividad.
- E) JUNTA DE GOBIERNO.- Depende directamente del presidente teniendo una estrecha relación con con vigilancia y organización. Tiene bajo su cargo a los 3 sectores (docencia, público y privado).
- F) VIGILANCIA.- Depende directamente del presidente, teniendo estrecha relación con organización y la junta de gobierno. Tiene bajo su cargo un departamento de auditoría.
- G) ORGANIZACION.- Depende directamente del presidente, teniendo estrecha relación con vigilancia y junta de gobierno. Tiene bajo su cargo la dirección administrativa.



4.7 Hablaremos ahora del motor principal de cualquier organización, el ser humano.

El individuo percibe que sus deseos e individuales pueden satisfacerse mejor mediante la capacidad o recursos personales en combinación con los de la institución.

La eficiencia en la participación de un individuo como miembro, está directamente relacionada con su idea de como la organización le ayuda a alcanzar sus propios objetivos, si el cree que así lo es, participará en un ciclo altamente productivo, trabajará con entusiasmo, dando lo mejor de sí, aportando ideas y soluciones, ya que en la medida en que la institución logre lo deseado, logrará también lo que se proponga.



La motivación cobra importancia en este punto, y el manejo de ésta debe de ser una prioridad para los dirigentes. (

Por motivación entendemos el proceso que provoca cierto comportamiento, en el individuo, que lo hace actuar en la forma esperada.

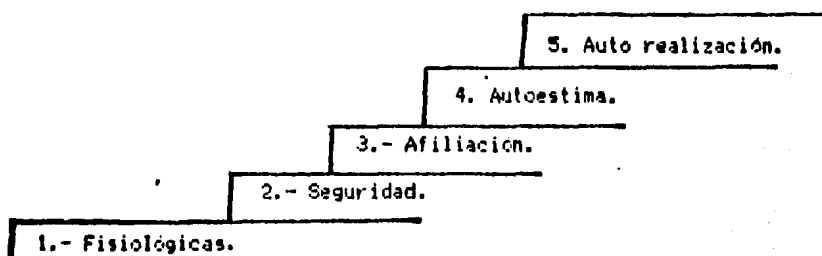
Las acciones o comportamientos que las personas desarrollan tienen como base una necesidad o interés que las motiva actuar con la finalidad de lograr un objetivo premeditado.

Necesidad o Interés ➡ Motivo ➡ Acción ➡ Objetivo

Los intereses del hombre son dinámicos, ya que las necesidades del individuo varían de acuerdo a las condiciones y rasgos de la personalidad.

#### CUADRO 6

#### NECESIDADES POR ABRAHAM MASLOW



1. Fisiológicas; estas necesidades son fundamentales y están originadas en la estructura del organismo (haber, comer, respirar, reproducirse, protegerse de estímulos desagradables para el cuerpo etc.).

encuentra en los anteriores: la elección.

2.- Este segundo nivel es denominado de seguridad, en el que las necesidades de seguridad, se vuelven predominantes una vez que se han satisfecho las fisiológicas. Se refiere tanto a la parte física como la psicológica del individuo; se incluyen las necesidades de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades, y un elemento muy importante que es la elección.

Podemos resumir las necesidades de seguridad como la necesidad de autoconservación del hombre.

3. Una vez satisfechas de un modo aceptable las necesidades fisiológicas y de seguridad, la afiliación o aceptación surgirá como la necesidad dominante de la estructura diseñada por Maslow.

Siendo el hombre un ser social, tiene necesidad de pertenecer y de ser aceptado por diversos grupos. Cuando las necesidades de afiliación se vuelven dominantes, una persona se esforzará para tener relaciones significativas con los demás.

El hombre desea sentirse miembro de un grupo, ser aceptado por sus compañeros. Necesita dar y recibir amistad y amor.

4. La mayoría de la gente necesita tener una alta valoración de sí mismo, que este firmemente basada en la realidad, en el reconocimiento y en el respeto a los demás. La satisfacción de estas necesidades de estima producen sentimientos de confianza, prestigio, poder y control.

5. Una vez que la necesidad de autoestima empieza a satisfacerse convenientemente, las necesidades de autorrelación se vuelven más prepotentes.

La autorrealización consiste en la necesidad de desarrollar al máximo el potencial humano propio, cualquiera que éste sea.

Conociendo lo que es la motivación y las necesidades que nos llevan al logro de objetivos, se puede hacer hincapié en la importancia de conocer las fuentes que nos conllevan a ver y detectar las necesidades que tiene los recursos humanos para tomarlos en cuenta en el momento de llevar a cabo un proceso de organización.

Todo dirigente que haya logrado ampliar y desarrollar sus conocimientos teóricos, debe tener también el firme propósito de aumentar su interés por el aspecto humano por que siendo más humanos lograremos mejorar todas y cada una de las actividades que realicemos.

#### 4.8 CONCLUSION

La iniciación y la innovación están presentes cuando el cambio supone proyectar y estimar nuevos programas de realización que no han formado parte anteriormente del repertorio de la organización y que no se pueden introducir mediante una sencilla aplicación de reglas de cambio de programas, sino que se requiere un análisis completo de la situación actual enfrentándolo con diversas alternativas aportadas por la administración.

Hasta el momento se ha elaborado una propuesta modelo que sirva para llevar a cabo la implantación o renovación en su caso de sistemas de organización y de una estructura adecuada a las necesidades detectadas.

La mayoría de los planes de organización, están formados por una estructura compleja de decisiones interrelacionadas. Apelamos al principio de la racionalidad ligada para afirmar que en el descubrimiento y la elaboración de programas nuevos el proceso de toma de decisión se llevará a cabo por fases, y en ningún momento se ocupará del "todo" del problema, sino que siempre atenderá a partes de él.

La dificultad de tomar decisiones en una organización es, al menos en parte, una función de los procedimientos de decisión preescritos, y si estos están clara y debidamente establecidos todo resultará más fácil y beneficioso.

**CONSIDERACIONES FINALES Y RECOMENDACIONES**



Los colegios de profesionistas actualmente han tenido un gran auge y la importancia que han conseguido es el resultado de esfuerzos de muchos años. Al tener en sus manos la agrupación, capacitación y actualización de profesionistas egresados de las universidades, el contribuir a la dirección de un país en base a la preparación de personal, no es tarea fácil.

Sin embargo, se encuentran a simple vista fallas de gravedad las cuales exponemos a continuación con el propósito de hacer reflexionar a aquellas personas que de alguna u otra manera forman parte de estos recintos.

#### 1.- Organización Interna.

Existe una carencia notable de organización debido a que las personas que se encargan de ésta no tienen conocimientos administrativos, y aplican métodos empíricos que en la mayoría, de las ocasiones no son adecuados a las necesidades.

Esto es tan grave que hace perder de vista la estructura, los procedimientos, programas y en ocasiones los objetivos que se persiguen.

#### 2.- Desconocimientos de Herramientas Administrativas.

La falta de actualización constante, se ha visto reflejada. El conformismo les ha hecho perder de vista la evolución de técnicas. Siguen trabajando con lo que los fundadores dejaron y nunca solicitan ayuda a personas especializadas.

#### 3.- La Improvización.

Debido a la carencia de organización, la improvisación ha surgido y desgraciadamente está tan arraigada que se han acostumbrado a ella, por lo que ya no la identifican. Las consecuencias que esto trae son realmente graves, ya que va de por medio la imagen de la institución.

#### 4.- La falta de interés de sus dirigentes.

Debido a que los cargos no son remunerados, las actividades que se realizan se han dejado en un segundo plano. El personal que ocupa puestos se dedica muy poco tiempo al colegio, trata únicamente de que siga subsistiendo con la menor aportación de su parte. Es poca la importancia que le dan a una institución de esta índole.

Es necesario recordarles que ese recinto es la imagen no solo de su profesión, sino de ellos mismos.

#### 5.- Utilización

Con gran tristeza nos atrevemos a decir que los cargos han sido "utilizados" con fines personales. Que se han valido de estos títulos para acrecentar su curriculum y poder poseer en un futuro no muy lejano un mejor trabajo.

Es decir, que han utilizado al colegio como un "trampolín político"

Hay que tener y crear conciencia en estas gentes, que han olvidado lo que es la ética profesional.

#### 6.- Recursos

La forma de allegarse recursos es en ocasiones buena, pero se debe de tomar en cuenta que estas instituciones se componen de muchas gentes y que todos deben participar.

Se debe de tomar en cuenta también, que la administración no es solo un conjunto de reglas y técnicas de organización, sino además un hecho cultural y político que maneja el entorno de una institución y del país en general.

La falta de espíritu y voluntad en cuanto a renovación se podría solucionar mediante un gran esfuerzo y apoyo por parte de cada uno de sus miembros para fortalecer la estructura y funcionamiento en general.

Es una obligación de todos los agremiados, pugnar por un cambio organizacional y operativo que conlleve a la utilización de herramientas y técnicas que han sido elaboradas por estudiosos de las ciencias sociales.

Sea cual fuere la profesión que ejerzan, es necesario tomar como base fundamental para el logro de un desarrollo pleno a la administración, la cual facilitará el camino, aumentará su eficiencia y evitará tropiezos en el futuro.

Un cambio organizacional, así como su constante renovación, no implicará grandes desembolsos, y se evitará pérdidas de tiempo y desaprovechamiento de recursos.

#### 7.- Comunicación externa.

Creemos que todo sería mucho más fácil, si se decidieran a prestarse ayuda mutua, lo que para un colegio es cualidad, para el otro es defecto.

Es necesario solicitar información y apoyo a los Licenciados en Administración, (aunque el CONLA no sea una institución que se pueda poner como ejemplo), para que den a conocer las innovaciones en esta materia.

A los Licenciados en Contaduría solicitarles asesoría en cuanto al mejoramiento y optimización de los recursos financieros.

Los Economistas pueden proporcionar bases para poder prever los acontecimientos, hacer visibles las necesidades que se presentan en un país como el nuestro.

Los Sociólogos podrán brindar su colaboración con estudios sobre los comportamientos que tienen regularmente los individuos al trabajar en grupos y la jerarquización de necesidades que éstos tienen.

Citamos únicamente estas cuatro ciencias, ya que son tema principal de esta investigación, pero debemos de recordar a todas las otras ciencias sociales, y científicas que de una u otra manera pueden aportar conocimientos específicos y aplicables para lograr el éxito deseado.

Debido a las fallas que encontramos, no queremos concluir ésta investigación sin antes mencionar lo que para nosotros debe recordar siempre un licenciado en administración.

Como miembros de la sociedad, nos vemos involucrados en el torbellino de la cultura en la que nos desenvolvemos. Desde nuestro nacimiento fuimos alimentados por los valores y las costumbres que imperan en la sociedad, lo cual nos lleva a actuar al amparo de los parámetros de evaluación social, sin tener mayor conciencia de nuestro comportamiento como personas y como profesionales.

Se espera que los Licenciados en Administración compitan siempre en el mercado de las personalidades, y esto es uno de los logros que se le deben a la época moderna, en donde el éxito depende de la forma en que es vendida nuestra personalidad y en donde nuestro valor está supeditado por el éxito que consignamos.

Conforme nos vayamos ampliando y desarrollando como profesionistas, debemos también acrecentar nuestra capacidad de amar, nuestro humanismo; esto implica al ser menos "máquinas tomadoras de decisiones" y recordar que atrás de una nómina, diagrama de flujo o manual de organización, existen seres humanos que sienten, piensan y que deben estar por encima de las cosas materiales. Debemos propugnar por una vigilancia constante del ejercicio de la libertad, el respeto, la honestidad y la justicia.

## ANEXO 1

## CUESTIONARIO PARA COLEGIOS DE PROFESIONISTAS

El presente cuestionario tiene como objetivo dar a conocer el nivel de desarrollo y planeación de la organización que existe en los Colegios de Profesionistas.

- 1.- Posee esta Institución un organigrama formal?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 2.- Posee esta Institución un manual de organización?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 3.- En que año se elaboro un organigrama formal y/o un manual de organización?  
\_\_\_\_\_
- 4.- Se han realizado revisiones desde su implantación?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 5.- Cuántas aproximadamente?  
\_\_\_\_\_
- 6.- Los cambios que se dan en su organigrama se realizan:  
Gradualmente \_\_\_\_\_ Subitamente \_\_\_\_\_
- 7.- Cuántos niveles de Organización existen en su Institución?  
\_\_\_\_\_
- 8.- Tiene Usted conocimiento sobre los organigramas de otros Colegios de Profesionistas?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 9.- De que colegios?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- 10.-Cuál cree Usted que es el más eficiente?  
\_\_\_\_\_
- 11.- El colegio al que Usted pertenece esta dirigido hacia las:  
Descentralización de decisiones \_\_\_\_\_  
Centralización de decisiones \_\_\_\_\_
- 12.- Se ha descentralizado y vuelto a centralizar?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 13.- Existen con frecuencia problemas que alteran la toma de decisiones?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_
- 14.- Cuáles?  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15.- Que principios o criterios de organización ha encontrado útiles?

Principio de Objetividad \_\_\_\_\_  
 Principio de Especialización \_\_\_\_\_  
 Principio de Autoridad \_\_\_\_\_  
 Principio de Coordinación \_\_\_\_\_  
 Principio de Responsabilidad - Autoridad \_\_\_\_\_  
 Principio de Dirección - Control \_\_\_\_\_

16.- Han decidido alguna vez efectuar un cambio organizacional?

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

17.- Por qué?

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

18.- Que procedimientos utilizan para la aceptación de cambios organizacionales?

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

19.- Cuáles piensa Usted que son los problemas más frecuentes para un cambio de organización?

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

20.- Haga una estimación aproximada de la proporción de tiempo que ocupa en las siguientes funciones:

Planeación _____%	Coordinación _____%
Pronósticos _____%	Control _____%
Organización _____%	Comunicación _____%
Integración _____%	Otros _____%

21.- Considera que la organización estructural requiere un gasto excesivo?

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

22.- Considera que vale la pena realizar el gasto?

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

23.- Después de haber contestado este cuestionario como considera Usted la estructura organizacional del Colegio al que pertenece?

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

24.- Observaciones que juzgue pertinentes

---

---

---

LE PEDIMOS A USTED, LLENAR LOS SIGUIENTES ESPACIOS CON EL FIN DE DARLE A CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA REALIZACION DE -- ESTA INVESTIGACION.

Nombre

Puesto que posee dentro del Colegio \_\_\_\_\_

Nombre y direccion del Colegio al que pertenece \_\_\_\_\_

Telefono \_\_\_\_\_

## CUESTIONARIO PARA COLEGIOS DE PROFESIONISTAS

El presente cuestionario tiene como objetivo dar a conocer el nivel de desarrollo y planeación de la organización que existe en los Colegios de Profesionistas.

- 1.- Posee esta Institución un organigrama formal?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 2.- Posee esta Institución un manual de organización?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 3.- En que año se elaboro un organigrama formal y/o un manual de organización?  
 1959
- 4.- Se han realizado revisiones desde su implantación?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 5.- Cuántas aproximadamente?  
 3 o más
- 6.- Los cambios que se dan en su organigrama se realizan:  
Gradualmente  X  Subitamente  \_\_\_\_\_
- 7.- Cuántos niveles de Organización existen en su Institución?  
 7 niveles
- 8.- Tiene Usted conocimiento sobre los organigramas de otros Colegios de Profesionistas?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 9.- De que colegios?  
 Arquitectos   
 Ingenieros   
 Contadores
- 10.- Cual cree Usted que es el más eficiente?  
 Depende de puntos de vista y objetivos
- 11.- El colegio al que Usted pertenece esta dirigido hacia la:  
Descentralización de decisiones  X   
Centralización de decisiones  \_\_\_\_\_
- 12.- Se ha descentralizado y vuelto a centralizar?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 13.- Existen con frecuencia problemas que alteran la toma de decisiones?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 14.- Cuáles?  
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_



15.- Que principios o criterios de organización ha encontrado útiles?

Principio de Objetividad  X   
 Principio de Especialización  X   
 Principio de Autoridad        
 Principio de Coordinación  X   
 Principio de Responsabilidad - Autoridad  X   
 Principio de Dirección - Control  X

16.- Han decidido alguna vez efectuar un cambio organizacional?

Si       No  X

17.- Por qué?

Nuestra forma de organización es eficiente, sólo necesita pequeños ajustes, y motivar a los representantes para que pongan mayor interés en sus labores

18.- Que procedimientos utilizan para la aceptación de cambios organizacionales?

Se convoca a junta en el colegio y se hace por mayoría de votos, todo es democrático, los miembros de este colegio están contentos con que sea de esta forma.

19.- Cuáles piensa Usted que son los problemas más frecuentes para un cambio de organización?

El que el personal no los acepte fácilmente, si es necesario concientizar a la gente y esto no es fácil, la falta de posibilidades para demostrar la eficiencia del cambio.

20.- Haga una estimación aproximada de la proporción de tiempo que ocupa en las siguientes funciones:

Planeación	<u> 10 </u> %	Coordinación	<u> 5 </u> %
Pronósticos	<u> 5 </u> %	Control	<u> 10 </u> %
Organización	<u> 10 </u> %	Comunicación	<u> 20 </u> %
Integración	<u> 15 </u> %	Otros	<u> 25 </u> %

21.- Considera que la organización estructural requiere un gasto excesivo?

Si       No  X

22.- Considera que vale la pena realizar el gasto?

Si  X  No      

23.- Después de haber contestado este cuestionario como considera Usted la estructura organizacional del Colegio al que pertenece?

Buena; es suficiente para cumplir nuestros objetivos, aunque sería conveniente hacer algunas reformas.

24.- Observaciones que juzgue pertinente

Considero que la organización debe ser acorde con los objetivos que la empresa o institución persigue, y estos deben de ir de acuerdo al personal que la integre.

LE PEDIMOS A USTED, LLENAR LOS SIGUIENTES ESPACIOS CON EL FIN DE DARLE A CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA REALIZACIÓN DE --  
ESTA INVESTIGACION.

Nombre

LIC. JOSE GUADALUPE SORIA ORDÓNEZ

Puesto que posee dentro del Colegio GERENTE

Nombre y dirección del Colegio al que pertenece COLEGIO NACIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN, Av. Fernando 239

Teléfono 590-93-96 y 590-97-74

El presente cuestionario tiene como objetivo dar a conocer el nivel de desarrollo y planeación de la organización que existe en los Colegios de Profesionistas.

- 1.- Posee esta Institución un organigrama formal?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 2.- Posee esta Institución un manual de organización?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 3.- En que año se elaboro un organigrama formal y/o un manual de organización?  
 1949
- 4.- Se han realizado revisiones desde su implantación?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 5.- Cuántas aproximadamente?  
 10 o más
- 6.- Los cambios que se dan en su organigrama se realizan:  
Gradualmente  X  Subitamente  \_\_\_\_\_
- 7.- Cuántos niveles de Organización existen en su Institución?  
 seis
- 8.- Tiene Usted conocimiento sobre los organigramas de otros Colegios de Profesionistas?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 9.- De que colegios?  
 Abogados   
 Actuarios
- 10.- Cual cree Usted que es el más eficiente?  
 Contadores
- 11.- El colegio al que Usted pertenece esta dirigido hacia las:  
Descentralización de decisiones  X   
Centralización de decisiones  \_\_\_\_\_
- 12.- Se ha descentralizado y vuelto a centralizar?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 13.- Existen con frecuencia problemas que alteran la toma de decisiones?  
Si  \_\_\_\_\_  No  \_\_\_\_\_
- 14.- Cúales?  
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_

15.- Que principios o criterios de organización ha encontrado útiles?

Principio de Objetividad \_\_\_\_\_  
 Principio de Especialización \_\_\_\_\_  
 Principio de Autoridad X  
 Principio de Coordinación X  
 Principio de Responsabilidad - Autoridad X  
 Principio de Dirección - Control X

16.- Han decidido alguna vez efectuar un cambio organizacional?

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

17.- Por qué?

Las necesidades actuales requieren de cambios constantes.

18.- Que procedimientos utilizan para la aceptación de cambios organizacionales?

Dar a conocer realmente en que consiste el cambio y cuales son sus objetivos

19.- Cuáles piensa Usted que son los problemas más frecuentes para un cambio de organización?

la distorsión de la comunicación o de la información

20.- Haga una estimación aproximada de la proporción de tiempo que ocupa en las siguientes funciones:

Planeación	<u>15</u> %	Coordinación	<u>45</u> %
Pronósticos	<u>10</u> %	Control	<u>10</u> %
Organización	<u>20</u> %	Comunicación	_____ %
Integración	_____ %	Otros	_____ %

21.- Considera que la organización estructural requiere un gasto excesivo?

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

22.- Considera que vale la pena realizar el gasto?

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

23.- Después de haber contestado este cuestionario como considera Usted la estructura organizacional del Colegio al que pertenece?

que es bastante buena, considerando los recursos con los que se cuenta para su desarrollo

24.- Observaciones que juzgue pertinente

---

---

LE PEDIMOS A USTED, LLENAR LOS SIGUIENTES ESPACIOS CON EL FIN DE DARLE A CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA REALIZACION DE -- ESTA INVESTIGACION.

Nombre

C.P. SALVADOR LEAL NAVARRO

Puesto que posee dentro del Colegio DIRECTOR EJECUTIVO

Nombre y dirección del Colegio al que pertenece COLEGIO DE

CONTADORES PUBLICOS DE MEXICO, Tabachines No. 44

Teléfono 596-63-76

El presente cuestionario tiene como objetivo dar a conocer el nivel de desarrollo y planeación de la organización que existe en los Colegios de Profesionistas.

- 1.- Posee esta Institución un organigrama formal?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 2.- Posee esta Institución un manual de organización?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 3.- En que año se elaboro un organigrama formal y/o un manual de organización?  
 1953
- 4.- Se han realizado revisiones desde su implantación?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 5.- Cuantas aproximadamente?  
 2 ó 3
- 6.- Los cambios que se dan en su organigrama se realizan:  
Gradualmente  X  Subitamente  \_\_\_\_\_
- 7.- Cuántos niveles de Organización existen en su Institución?  
 \_\_\_\_\_
- 8.- Tiene Usted conocimiento sobre los organigramas de otros Colegios de Profesionistas?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 9.- De que colegios?  
 Arquitectos   
 Contadores
- 10.-Cuál cree Usted que es el más eficiente?  
 Arquitectos
- 11.- El colegio al que Usted pertenece esta dirigido hacia las  
Descentralización de decisiones  X   
Centralización de decisiones  \_\_\_\_\_
- 12.- Se ha descentralizado y vuelto a centralizar?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 13.- Existen con frecuencia problemas que alteran la toma de decisiones?  
Si  \_\_\_\_\_  No  \_\_\_\_\_
- 14.- Cuáles?  
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_

- 15.- Que principios o criterios de organización ha encontrado útiles?
- Principio de Objetividad \_\_\_\_\_
- Principio de Especialización   X
- Principio de Autoridad \_\_\_\_\_
- Principio de Coordinación   X
- Principio de Responsabilidad - Autoridad \_\_\_\_\_
- Principio de Dirección - Control \_\_\_\_\_
- 16.- Han decidido alguna vez efectuar un cambio organizacional?  
Si   X   No \_\_\_\_\_
- 17.- Por qué?  
  Por qué existía un mal funcionamiento interno debido a la falta de cooperación de los miembros
- 
- 18.- Que procedimientos utilizan para la aceptación de cambios organizacionales?  
  Hacer del conocimiento del personal las necesidades del cambio, los beneficios que este aportará. Motivandolos siempre a participar.
- 
- 19.- Cuáles piensa Usted que son los problemas más frecuentes para un cambio de organización?  
  Falta de cooperación
- 
- 20.- Haga una estimación aproximada de la proporción de tiempo que ocupa en las siguientes funciones:
- |              |                 |              |                 |
|--------------|-----------------|--------------|-----------------|
| Planeación   | <u>  20  </u> % | Coordinación | <u>  20  </u> % |
| Pronósticos  | <u>  10  </u> % | Control      | <u>  15  </u> % |
| Organización | <u>  20  </u> % | Comunicación | <u>  5  </u> %  |
| Integración  | <u>  10  </u> % | Otros        | _____ %         |
- 21.- Considera que la organización estructural requiere un gasto excesivo?  
Si   X   No \_\_\_\_\_
- 22.- Considera que vale la pena realizar el gasto?  
Si   X   No \_\_\_\_\_
- 23.- Después de haber contestado este cuestionario como considera Usted la estructura organizacional del Colegio al que pertenece?  
  La estructura de esta institución, es buena, pero las personas que ocupan los puestos, lo hacen únicamente por acrecentar su curriculum, y no por ayudar en verdad.

## 24.- Observaciones que juzgue pertinente

~~Se debe tener un cuidado excesivo al contratar y ofrecer los puestos a la gente, ya que de ello depende el logro de los objetivos.~~

LE PEDIMOS A USTED, LLENAR LOS SIGUIENTES ESPACIOS CON EL FIN DE DARLE A CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA REALIZACION DE -- ESTA INVESTIGACION.

Nombre

JORGE FRANCISCO DESCHAMPS GONGORA

Puesto que posee dentro del Colegio GERENTE GENERAL

Nombre y dirección del Colegio al que pertenece COLEGIO NACIO-

NAL DE ECONOMISTAS, A.C. Antonio Caso 86-2º piso

Teléfono \_\_\_\_\_



**ANEXO 5**

**CUESTIONARIO PARA COLEGIOS DE PROFESIONISTAS**

El presente cuestionario tiene como objetivo dar a conocer el nivel de desarrollo y planeación de la organización que existe en los Colegios de Profesionistas.

- 1.- Posee esta Institución un organigrama formal?  
Si  X  No  \_\_\_\_\_
- 2.- Posee esta Institución un manual de organización?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 3.- En que año se elaboro un organigrama formal y/o un manual de organización?  
 1975, está en función de la Ley Gral. de Profesiones
- 4.- Se han realizado revisiones desde su implantación?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 5.- Cuantas aproximadamente?  
 \_\_\_\_\_
- 6.- Los cambios que se dan en su organigrama se realizan:  
Gradualmente  \_\_\_\_\_  Subitamente  \_\_\_\_\_
- 7.- Cuántos niveles de Organización existen en su Institución?  
 Dos, uno a nivel Directivo y otro a nivel de Comisiones
- 8.- Tiene Usted conocimiento sobre los organigramas de otros Colegios de Profesionistas?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 9.- De que colegios?  
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_
- 10.-Cuál cree Usted que es el más eficiente?  
 \_\_\_\_\_
- 11.- El colegio al que Usted pertenece esta dirigido hacia las:  
Descentralización de decisiones  X   
Centralización de decisiones  \_\_\_\_\_
- 12.- Se ha descentralizado y vuelto a centralizar?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 13.- Existen con frecuencia problemas que alteran la toma de decisiones?  
Si  \_\_\_\_\_  No  X
- 14.- Cudles?  
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_   
 \_\_\_\_\_

15.- Que principios o criterios de organización ha encontrado útiles?

Principio de Objetividad \_\_\_\_\_  
 Principio de Especialización \_\_\_\_\_  
 Principio de Autoridad \_\_\_\_\_  
 Principio de Coordinación X  
 Principio de Responsabilidad - Autoridad X  
 Principio de Dirección - Control \_\_\_\_\_

16.- Han decidido alguna vez efectuar un cambio organizacional?

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

17.- Por qué?

La organización actual permite el adecuado funcionamiento del colegio

18.- Que procedimientos utilizan para la aceptación de cambios organizacionales?

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

19.- Cuáles piensa Usted que son los problemas más frecuentes para un cambio de organización?

tiempo y recursos humanos

20.- Haga una estimación aproximada de la proporción de tiempo que ocupa en las siguientes funciones:

Planeación	<u>20</u> %	Coordinación	<u>20</u> %
Pronósticos	<u>10</u> %	Control	<u>10</u> %
Organización	<u>20</u> %	Comunicación	<u>10</u> %
Integración	<u>10</u> %	Otros	_____ %

21.- Considera que la organización estructural requiere un gasto excesivo?

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

22.- Considera que vale la pena realizar el gasto?

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

23.- Después de haber contestado este cuestionario como considera Usted la estructura organizacional del Colegio al que pertenece?

Satisfactoria, ya que nos ha permitido estar a la cabeza de los colegios de profesionistas tanto por los eventos académicos-científicos, como por la posición crítica ante diversos problemas sociales.

24.- Observaciones que juzgue pertinente

Falta en el cuestionario preguntas que vinculen la es-  
tructura formal de los colegios con los objetivos del  
mismo.

LE PEDIMOS A USTED, LLENAR LOS SIGUIENTES ESPACIOS CON EL FIN DE DARLE A CONOCER LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LA REALIZACION DE --  
ESTA INVESTIGACION.

Nombre

DR. RAUL ROJAS-SORIANO  
Puesto que posee dentro del Colegio PRESIDENTE  
Nombre y direccion del Colegio al que pertenece COLEGIO DE  
SOCIOLOGOS DE MEXICO, A.C. Medicina 56  
Teléfono 554-21-86

## PIES DE PAGINA

## CAPITULO I

- (1) Federico Arana pp. 13, 1975.
- (2) Henry Fayol pp. 63, 1976.
- (3) Fremont E. Kast Y James E. Rosenzweig pp. 56, 1980.
- (4) George R. Terry pp. 20, 1972.
- (5) Henry Fayol pp. 112, 1976.
- (6) Agustín Reyes Ponce pp. 73, 1981.
- (7) José A. Fernández Arena pp. 97, 1980.
- (8) Paniagua y Ríos Szlay pp. 30, 1979.
- (9) Agustín Reyes Ponce, pp. 95, 1981.
- (10) George R. Terry pp. 163-164, 1972.
- (11) Agustín Reyes Ponce pp, 211-212, 1981.
- (12) Paniagua y Ríos Szlay pp. 96, 1979.
- (13) Georges D'Lenet pp. 6, 1959.
- (14) George R. Terry pp. 327, 1972.
- (15) George R. Terry pp. 327, 1972.
- (16) Lyndall Urwick pp. 209, 1975.
- (17) Reyes Ponce pp. 213-126, 1981.

## CAPITULO II

- (18) Jean Serlier pp 77-95, 1970.
- (19) Mario Haddad Slim pp 31-32, 1983.

## CAPITULO III

- (20) Clemente Soto Alvarez pp. 181, 1984.

R.G. ANDERSON.

Organización y Métodos  
México, 1970.

RODRIGUEZ LEONARDO.

Planificación y Organización de la Pequeña Empresa.  
Ed. South Wester Publishing Co.  
1979.

SISK HENRY L. Y SUERDLIK MARIO.

Administración y Gerencia de Empresas.  
Ed. Southwest Publishing Co.  
1979..

SOTO ALVAREZ CLEMENTE.

Introducción al Estudio del Derecho y Naciones del  
Derecho Civil.  
Ed. Limusa.  
Mexico, 1972.

TERRY GEORGE R.

Principios de Administración.  
Ed. CELSA.  
Mexico, 1972.

**BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFIA.

ALBERS.

Principios de Organización y Dirección.  
Ed. Limusa,  
Mexico, 1971.

FEDERICO ARANA.

Método experimental para principiantes.  
Ed. Joaquín Montiz, S.A.  
Mexico, D.F.  
Abril, 1975

ARIAS GALICIA FERNANDO

Introducción a la Técnica de Investigación en ciencias  
de la Administración y del Comportamiento.  
Ed. Trillas  
Mexico, 1981.

A.R. RICE.

Reorganización de Empresas.  
Ed. Hispano Europea  
Barcelona, 1968.

F. YUILL BRUCE.

Organización y Management  
Ed. Oikos - tau S.A.

DE BRIYNE PAUL.

Teoría Moderna de la Administración de Empresas.  
Ed. Aguilar  
Madrid, 1973.

DE LEENER GEORGES.

Trato de Organización de Empresas  
Ed. Aguilar  
Madrid, 1959

ERNEST DALE.

La Organizacional de una Empresa  
Ed. Revista.

ETZIONI AMITAI.

Organizaciones Modernas  
Ed. Hispano Americano  
Mexico. 1972.

FERNANDEZ ESCALANTE FERNANDO.

Dirección y Organización de Empresas Públicas y Privadas  
Ed. Magchi  
Córdoba, buenos Aires, 1973.

HENRY FAYOL Y FEDERIK TAYLOR.

Principios de Administración Científica.  
Ed. Herrero Hnos.  
Mexico, 1976.

GARZA MERCADO ARTO.

Manual de Técnicas de Investigaciones.  
Ed. Colmex  
Mexico, 1981.

GERBIER JEAN.

Organización y Dirección de Empresas.  
Ed. Nuevas Técnicas.  
Madrid, 1970.

GUZMAN VALDIVIA ISAAC.

La Sociología de la Empresa.  
Ed. Jus  
México. 1963.

HADDAD SLIM MARIO.

Psicología y Aprendizaje  
Ed. Mc. Gray Hill  
México, 1963.

HISCKS HERBERT G.

Administración de Organizaciones.  
Ed. CECSA  
Marzo, 1982.



HUTCHINSO JHON. G.

Organizaciones: Teoría y Conceptos Clásicos.  
Ed. Continental, S.A.  
Mexico.

KAST-FREMONT Y RESENZWEIG JAMES

Administración de las Organizaciones.  
Ed. Mc, Grav Hill  
Mexico, 1980

KELLYC, PEARCE.

Como Organizar y Dirigir un Pequeño Negocio.  
Ed. Omega.  
Barcelona, 1958.

KOONTZ HAROLD Y O'DONELL CYRIL.

Principios de dirección de Empresas.  
Ed. Mc. Grav Hill.

LAZZARO VICTOR.

Sistema y Procedimientos.  
Ed. Diana,  
Mexico, 1981.

MANAGEMENT CENTER DE MEXICO, A.C.

Curso Ama de Organización  
México, 1984.

MARCH JAMES Y SIMON HERBERT A.

Teoría de la Organización  
Ed. Ariel  
México, 1981.

PANIAGUA ADUNA ANDRES Y RIOS SZLAY Y ADALBERTO.

Orígenes y Perspectivas de la Administración  
Ed. Trillas  
Mexico, 1979.

PEREZ W. JAVIER.

Estudios Preliminares y Organizaci6n de Empresas.  
M6xico, 1975.

REYES PONCE AGUSTIN.

Administraci6n de Empresas  
Ed. Limusa  
Mexico.

R.G. ANDERSON.

Orga