

318502



UNIVERSIDAD INTERCONTINENTAL

ESCUELA DE ADMINISTRACION

12
24

Estructura y Organización de una Compañía de Opera

TESIS CON
VALOR DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

Licenciado en Administración de Empresas

PRESENTA :

David Kenneth Robinson Trápaga

México, D. F.

1992



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

INTRODUCCION METODOLOGIA

CAPITULO I. MARCO TEORICO

1.1 Definiciones	1
----------------------------	---

CAPITULO II. ORGANIZACION FORMAL

2.1 Definición propia	5
2.2 Importancia de la organización	5
2.3 Principios de la organización	6
2.4 Proceso de la organización	10
2.5 Elementos de la organización	12
2.6 Técnicas de la organización	13
2.7 Sistemas de la organización	15
2.7.1 Organización lineal	15
2.7.1.1 Características de la organización.	18
2.7.1.2 Ventajas de la organización lineal.	19
2.7.1.3 Desventajas de la organización li- neal	20
2.7.1.4 Campo de aplicación de la organiza- ción lineal	21
2.7.2 Organización funcional	22
2.7.2.1 Características de la organización funcional	23
2.7.2.2 Ventajas de la organización funcio- nal	25
2.7.2.3 Desventajas de la organización fun- cional	26

2.7.2.4	Campo de la aplicación de la orga-- nización funcional	28
2.7.3	Organización lineal y staff	28
2.7.3.1	Organización lineal y staff	30
2.7.3.2	Relaciones Líneas-Staff	31
2.7.3.3	Mejoramiento de las relaciones	33
2.7.3.4	Tipos de autoridad staff	34
2.7.3.5	Características de la organización línea y staff	38
2.7.4	Los Comités en la organización	40
2.7.4.1	Algunas consideraciones acerca de - los comités	43
2.8	Organigramas	44
2.9	Manual de Organización	55
2.9.1	Definición de políticas	57
2.9.2	Descripción de la organización	57
2.9.3	Descripción de puestos	58
2.9.4	Actualización de la estructura	59
2.9.5	Información adicional	59

CAPITULO III. LA OPERA: TERMOMETRO CULTURAL

3.1.1	Entorno	62
3.1.2	Cultura Rica = Economía Sana	65
3.1.3	Los tres grupos de la población	66
3.1.3.1	Premexicano: La infancia de la na-- cionalidad	67
3.1.3.2	Antimexicano: Fuerza negativa	68
3.1.3.3	Mexicano: Armonía y Voluntad	69

CAPITULO IV. PROBLEMAS EN LA COMPAÑIA NACIONAL DE OPERA
Y SOLUCIONES PROPUESTAS

4.1	Reestructuración de la Compañía Nacional de Opera	72
4.1.1	Porqué se decidió reestructurar la Compañía Nacional de Opera?	73
4.1.2	Los Cambios	73
4.1.3	Los objetivos de los dirigentes de la Compañía Nacional de Opera	75
4.2	Propuesta	77
4.2.1	Indicadores, organigrama propuesto, mejoras	77
4.2.2	Administración de Talentos	85
4.2.3	La Ópera y la internacionalización de los artistas mexicanos	87
4.2.3.1	Intercambio cultural. Desarrollo	88

CONCLUSION

La participación de la iniciativa privada: Presupuesto irreductible para alcanzar un primer nivel Operístico	92
Resurgimiento Económico, Resurgimiento Operístico	94
La Compañía Nacional de Opera: Triunfo o Fracaso	97

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En este modesto trabajo someto a consideración del H. Jurado, para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, un esbozo de lo que podría ser la solución óptima a los problemas de organización de la Compañía Nacional de Opera-

ra. En el materialismo del mundo en que vivimos, el espíritu parece diluirse, debiendo en verdad reforzarse en la apreciación de las artes, mismas que dan consistencia y unidad a la cultura.

Se ha llegado a esta situación de inconciencia, por el mal uso de los medios de información, cambiando el destino y el entendimiento de la sociedad.

En la primera parte del presente estudio, señalo los aspectos teóricos y principios a considerar en toda organización. Posteriormente sustento la importancia del arte, en este caso en particular de la ópera, en el quehacer económico de un país.

Es hora que se comprenda que el arte es el elemento del alma, sin el cual, los logros de los hombres pierden un tanto el sentido de su contribución al bienestar de la humanidad y al fortalecimiento de su espíritu para enfrentar con ánimo las contingencias del vivir.

En la última parte, venciendo la escasez de información y la dificultad de obtenerla directamente de la fuente, -- analizo la problemática de la Compañía Nacional de Opera, sus indicadores y motivos del cambio, con el que se pretende lograr una organización eficiente, fundamentada en bases firmes que la lleven a la consecución exitosa de sus objetivos.

Sólo me resta pedir a este Jurado su benevolencia a los errores u omisiones involuntarios en que pudiera haber incurrido en el desarrollo del trabajo, los cuales serian atribuibles a mi poca experiencia en la profesión, pues no escatimé es fuerzo alguno para presentar lo que a mi juicio serian los problemas y posibles soluciones.

METODOLOGIA

Para el desarrollo de la parte teórica, consulte diversos autores y para precisar las aplicaciones prácticas de las teorías expuestas por dichos autores, investigué en forma directa la organización actual de la compañía Nacional de Opera, con el propósito de identificar los aspectos en los que no se ajusta dicha organización a lo concebido por los autores -- consultados, así como la posibilidad y utilidad de procurar el ajuste apropiado.

CAPITULO I. MARCO TEORICO

1.1 Definiciones

George Terry afirma que: "Organizar es establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo". 1

Agustín Reyes Ponce dice que: "Organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". 2,

Por su parte Koontz y O Donnell señalan que: "Organizar es (...) la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para las personas de una empresa. Es intencional el sentido de asegurar

1. Terry George R. Principios de Administración. Ed. Continental, México, 1984.

2. Reyes Ponce Agustín. Administración de empresas, teoría y práctica, Ed. Limusa. México, 1989 T.2

que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a las personas que mejor - puedan realizarlas". 3

Carlos Altamirano Calderon afirma que la organización es: "La estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos en la organización social, con el objeto - de lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados". 4

Asimismo, José Antonio Fernández Arena puntualizó: -- "La organización representa el primer componente de la estructura formal y es un acomodo ideal con limitaciones importantes -- por la escasez de los recursos. La organización busca el orden-ideal, no como ejercicio de escritorio o producto teórico, sino con base en la realidad y buscando la mejor distribución de los recursos". 5

Ernest Dale dice: "Se puede definir a la organización simplemente como un proceso de: 1) determinar que es lo que de

3. Koontz, Harold y O Donnell. Cyril. Administración. Ed. Mc. - Graw Hill, México, 1988.

4. Altamirano Calderón, Carlos. Glosario de Términos Administrativos. Ed. S.C.T.. México, 1982.

5. Fernández Arena, José Antonio. 99 Principios Administrativos. Ed. Diana, México, 1986.

be hacerse si ha de lograrse una finalidad dada; 2) dividir -- las actividades necesarias en segmentos lo suficientemente pequeños para que puedan ser desempeñados por una persona; y 3)- suministrar los medios para la coordinación, de modo que no se desperdicien esfuerzos y los miembros de la organización no interfieran unos con otros". 6

Otro concepto importante a considerar es el que define Mary Parker Follet, el enfoque de contingencias. Al respecto comenta a los administradores: "(...) su liderazgo y la dirección de sus subordinados ocasionaría menores resentimientos y confusión, si ellos mismos pudieran reconocer y obedecer la lógica, o la ley de la situación, y evitar un exceso o una carencia en la dirección de las personas". 7

Esto significa que el administrador no puede tener -- una aplicación irreflexiva y rígida a una situación dada, se requiere la mente abierta, el enfoque de contingencias, ya que la organización esta conformada por personas que se integran a la misma para alcanzar un objetivo común.

6. Dale, Ernest. Organización. Ed. Técnica, México, 1988.

7. Metcalf, Henry C. y Urwick L. Dynamic Administration: The -- Collected papers of Mary Parker Follet. Ed. Harper & Row -- Inc., Nueva York, 1975.

La organización, al estar constituida por personas, es un ente dinámico, por ello el administrador debe orientar y dirigir a las personas bajo su cargo para alcanzar el objetivo predeterminado, pero sin olvidar que estas personas presentan diversas necesidades, como lo señala A. H. Maslow, que deben de satisfacerse simultáneamente. Esta es la razón por la que se tiene que integrar a la organización las personas adecuadas, aquellas que permitan el logro de los objetivos satisfaciendo al mismo tiempo sus necesidades individuales como son: las fisiológicas, de seguridad, de afecto, de estima y de autorrealización, la necesidad más notoriamente difícil de describir, pero por la que las demás adquieren un sentido auténtico". 8

8. Maslow A. H. A Theory of Human Motivation. Ed. Psychological Review Vol. 50, Nueva York, 1943.

CAPITULO II. ORGANIZACION FORMAL.

2.1 Definición Propia.

La organización es la elaboración de una estructura - en la que se asignarán funciones, autoridad y responsabilidad a los integrantes de un grupo social, para alcanzar los objetivos previamente determinados.

2.2 Importancia de la organización.

La organización promueve la mejor colaboración, actua ción y actividades entre los individuos de un grupo, con lo - - cual se mejoran la efectividad y eficiencia de la comunicación- dentro de la organización y con ello se alcanza una óptima con- secución de objetivos.

En una empresa sin organización no existe claridad en la definición de autoridad y responsabilidad. La organización - hace más eficiente la actividad de los grupos. "La organización por ser el elemento final del aspecto teórico, recoge, comple-- menta y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que (...) la - planeación ha señalado respecto a como debe ser una empresa - - (...). Tiene también gran importancia por constituir el punto - de enlace entre los aspectos teóricos (...) y los aspectos prág

ticos (...) entre lo que debe ser y lo que es". 9

Asimismo, "dividir el trabajo de la organización en responsabilidades departamentales básicas, contribuye potencialmente a una administración efectiva de diversas maneras: - puede clasificar la responsabilidad y la autoridad al especificar que grupo efectúa qué trabajo y quién reporta a quién: puede facilitar la comunicación y el control al agrupar a las personas con responsabilidades de trabajo relacionadas; puede aumentar la probabilidad de que las decisiones se tomen en donde se encuentra la información y la habilidad; puede acomodar diferencias en importancia y en posición entre diversas actividades al colocarlas en diferentes niveles de jerarquía". 10

2.3 Principios de la organización

El primero de los principios clásicos es el concerniente al objetivo. La organización, por definición, es un medio hacia un fin y no un fin en si mismo. Un corolario de esta proposición es que cada unidad, en la organización, debe contribuir en alguna forma al logro de los objetivos generales y-

9. Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit.

10. Hampton, David. Administración Contemporánea. Ed. Mc Graw-Hill, México, 1984.

que cada una debe tener un propósito que aclare exactamente lo que se supone que contribuya a la meta común.

Otros principios relevantes son los siguientes:

a) Principio de especialización

Este principio se refiere a la conveniencia de la división del trabajo. En la medida que una persona se especializa en determinada actividad, tendrá mayores posibilidades de efectuarla de manera más rápida, con mayor calidad y con menores -- errores.

b) Principio de unidad de mando

Se refiere a que un subordinado no debe recibir instrucciones u órdenes de dos personas distintas sobre la misma materia, ya que se crea duplicidad, confusión, malestar y desaliento tanto de quien recibe instrucciones, al no saber a quién obedecer, como al que las emite ya que este siente reducida su autoridad.

c) Principio de difusión

Al establecerse las responsabilidades y limitaciones de cada puesto es imprescindible hacerlas del conocimiento general de manera oficial a todas y cada una de las áreas involucrada

das, lo cual permitirá que cada una reconozca la autoridad conferida y sepan a quien recurrir cuando se presenta la necesidad de alguna acción coordinada.

d) Principio de extensión del control

Este principio se refiere al hecho de que cada puesto de mando deberá tener el número adecuado de subordinados, ya -- que su exceso puede ocasionar deficiencias en la supervisión y control que deben realizarse.

e) Principio del equilibrio entre autoridad-responsabilidad

Al asignárseles las responsabilidades, éstas deben ir acompañadas de la autoridad correspondiente. La autoridad se -- ejerce de arriba hacia abajo a través de las órdenes, instruc-- ciones y demás recomendaciones que emanan de los niveles supe-- riores; por el contrario, la responsabilidad se conduce en la - misma línea sólo que en sentido inverso.

f) Principio de jerarquía

Este principio se refiere a que dentro de una organización es necesario definir cuáles son los niveles jerárquicos-- en donde se encuentra asignada la autoridad. Es importante destacar que la jerarquía es esencial para mantener el orden de un organismo social y asegurar de esta forma, que las actividades-

realizadas alcancen el logro de los objetivos previstos.

g) Principio de equilibrio

Este principio establece que las varias partes de la organización deberán estar equilibradas y que a ninguna de las funciones deberá dárseles excesiva importancia a expensas de las otras. Asimismo, son necesarios otros tipos de equilibrios, por ejemplo, entre el tramo de control y la cadena de mando, entre la centralización y la descentralización, entre la línea y el staff, entre la administración individual y la de grupo.

h) Principio de la cadena de mando corta

La cadena de mando debe ser tan corta como sea posible. Entre menos intermediarios existan entre el hombre de la jerarquía más alta y el de la más baja, será mejor, debido a -- que la comunicación se facilitará y habrá menos probabilidades de malas interpretaciones y retrasos.

Es importante resaltar otro elemento de la organiza--ción al cual denominamos funcionalización y que sin ser un prin--cipo tiene gran trascendencia. La funcionalización se refiere a la determinación de todas las funciones que deberán desarro--llar los puestos que integran la estructura de la organización de una empresa, institución u organismo social. La determina---

ción a la que se hace referencia deberá ser precisa, sin dar lugar a ambigüedades o generalidades que pueden confundir y originar problemas tales como la duplicidad de actividades y, por --consiguiente, un uso irracional de los recursos con los que se cuenta.

2.4 Proceso de la organización

La organización es parte del proceso administrativo, integrado a su vez por otras dos etapas interrelacionadas entre sí, que son la división del trabajo y la coordinación.

a) La división del trabajo significa dividir grandes tareas en bloques de trabajo más pequeños que se distribuyen entre varias personas. "Esta especialización del trabajo permite a un empleado dominar una tarea en el tiempo más corto con un mínimo de habilidad. También permite que el trabajo humano se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional". 11

En la división del trabajo se encuentran presentes -- las siguientes etapas:

- Jerarquización. Es el ordenamiento de las funciones con base-

11. Terry George R. y Franklin Stephen G. Op. Cit.

en su importancia y su ramo.

- Departamentalización. Es la agrupación en unidades claramente definidas de todas aquellas actividades que sean afines o - que estén íntimamente relacionadas. Permite a la organización - incrementar su eficiencia al implantarse la especialización de actividades. La departamentalización se puede dividir por funciones, productos, territorios, clientes, etc.

- Funciones y obligaciones. Una vez realizada la departamentalización, la siguiente etapa consiste en establecer claramente las funciones y obligaciones para cada departamento; esta es - la última etapa de la división del trabajo y consiste en definir todas y cada una de las acciones que deberán efectuarse en los departamentos.

A la unidad de trabajo concreta descrita anteriormente, se le conoce con el nombre de "puesto", que a su vez se define como una unidad de trabajo específica e impersonal.

Las reglas que se dan para separar los elementos del puesto y ordenarlos adecuadamente se conocen como la técnica - del análisis de puestos.

b) La coordinación consiste en llevar personas o casos distintos a una acción o condiciones comunes en forma armónica, encaminada a objetivos que se alcanzan por medio de una acción di-

rectiva o gracias a la dirección o administración. Es decir, - disponer de los esfuerzos del grupo en forma continua y ordenada de manera que se obtenga la unificación de acciones y criterios en la persecución de una meta común. Por tanto es necesario que los elementos que integran un departamento realicen sus trabajos de manera coordinada lo que, sin lugar a dudas, redundará en mejores resultados para la organización ya que la eficiencia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la coordinación, misma que se obtiene a través de la fijación de líneas de comunicación o autoridad fluidas.

2.5 Elementos de la organización

Los elementos más sobresalientes que integran el concepto de organización, según los autores consultados, son:

a) La estructura

Definida como la disposición y ordenamiento de un órgano en una sustancia o cuerpo; interrelación de las partes tal como aparecen dominadas por el carácter general del todo. Es el agrupamiento de los órganos e individuos que trabajan en una organización de acuerdo con las labores que tienen asignadas y el grado de autoridad que gozan. De esta manera es como están organizadas las áreas de trabajo de un órgano y organismo y la relación que guardan entre sí.

b) La función

Entendiéndose por tal, a las actividades afines y -- coordinadas necesarias para alcanzar los objetivos de una insti tución; basadas en un plan o esquema general fijado con anterio ridad. También ese conjunto de actividades que emprende una ins titución para alcanzar su objeto y para proporcionarse a si mis ma los recursos y servicios necesarios a ese efecto.

c) La jerarquía

El grado en el mando o en la acción de cada uno de -- los integrantes de la organización, dispuesto por orden de im-- portancia o de clase.

d) El nivel

Constituido por el grado de complejidad del objeto de trabajo, lo que permite precisar la especialización que se re-- quiere en la organización y, por lo tanto, los conocimientos y- aptitudes de los empleados en su conjunto.

2.6 Técnicas de la organización

a) Organigramas

Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura de la organización de una empresa; tienen la ventaja de visualizarse de forma rápida e integrar la conformación orga

nizacional de una empresa u organismo social.

Los organigramas consisten en dibujos en los que cada puesto esta representado por un cuadro que contiene el nombre - de dicho puesto y su posición que guarda con respecto al todo - organizacional; se les conoce también como cartas o gráficas de organización.

b) Manuales y reglamentos

En los manuales se representa en forma sistemática in formación sobre las características de la organización de la em presa. Es un documento o publicación que contiene de manera ordenada y sistemática información o instrucciones sobre la organización, políticas y procedimientos de una empresa con el fin de alcanzar sus objetivos propuestos.

Por su parte, el reglamento es el conjunto de normas, preceptos y leyes encaminadas al cumplimiento de una disposi--- ción.

c) Cuadro de distribución de actividades

Este cuadro es una técnica administrativa que permite realizar el análisis de los puestos que conforman un área espe- cífica de la organización, empresa o institución, con la finali dad de tener una adecuada división tanto del trabajo como de -- las funciones. Apoya la selección equilibrada de actividades, -

ayuda a determinar la naturaleza de las mismas y de las áreas a las que pertenecen, permite el establecimiento de procedimientos específicos para cada departamento y nos auxilia en la identificación de la posible presencia de la duplicidad de actividades en diferentes departamentos.

2.7 Sistemas de organización

Los 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. "El enfoque racional para diseñar una organización requiere de la identificación de las condiciones estratégicas, tecnológicas y del medio ambiente que son específicas para la organización, y seleccionar el tipo de estructura asociado con el mejor desempeño - bajo estas condiciones". 12

Hay tres sistemas fundamentales, a los que se añade actualmente el de comités, y son: organización lineal, organización funcional y organización lineal-staff.

2.7.1 Organización Lineal

Las relaciones de autoridad de superior a subalterno,

12. Hampton, David. Administración Contemporánea. Ed. Mc Graw - Hill, México, 1933.

por medio de las cuales aquél delega autoridad en éste, quien a su vez la delega a otro, y así sucesivamente, forman una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura. "La línea de autoridad así formada ha dado origen a la expresión - autoridad de línea. Esta línea de autoridad consiste en una serie continua de escalones de autoridad o rangos que constituyen las jerarquías existentes en toda clase de organizaciones".

13

Se caracteriza por la existencia de un solo jefe en el que se concentra toda la responsabilidad y la autoridad. -- Los subordinados informan solamente a un jefe y, aún cuando -- existen otros niveles jerárquicos, no deben ni pueden establecer comunicación con ellos; por supuesto existen sus excepciones cuando el asunto por resolver así lo requiere, pero siempre con la autorización del jefe inmediato. Las órdenes y las responsabilidades se transmiten por un solo conducto, en línea directa y de forma vertical.

La organización de este tipo constituye la forma estructural más simple y más antigua. Tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales. "La denominación lineal se

13. Terry, George. Op. Cit.

debe al hecho de que, entre el superior y los subordinados existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad. Es una organización simple y de conformación piramidal donde cada jefe recibe y transmite todo lo que pasa en su área, toda vez - que las líneas de comunicaciones son rigidamente establecidas".

14

Una característica del crecimiento vertical de organización son las relaciones que se establecen de superior a subalterno, y así sucesivamente, desde la autoridad principal hasta la última de la estructura organizacional.

Dentro de esta estructura se establecen diferentes escalones, cada uno de los cuales viene a ser una categoría a la cual se le asigna una determinada importancia, nivel de responsabilidad, remuneración especial, grado de confiabilidad participación de reuniones de trabajo y extraoficiales, personal a su cargo y una serie de características que hacen una clara diferenciación de los distintos escalones. Esta relación de autoridad es claramente definible en la gran mayoría de las empresas en las que cada individuo conoce perfectamente de quién recibe órdenes y a quien (es) debe dárselos.

14. Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc. Graw Hill, México, 1989.

El sistema que cada quien cumpla con las funciones y decisiones en las que debe y pueda participar, y sólo cuando éstas rebasen lo estipulado, consultará a su superior inmediato. Es importante señalar este último, pues en repetidas ocasiones se consulta con un nivel más allá del inmediato superior, lo que puede provocar un conflicto interno.

Esta estructura no contempla participación de departamentos tipo staff, ya que cada individuo a nivel de cierta responsabilidad tiene a su vez una serie de responsabilidades claramente definidas y no se requiere de especialistas staff que asesoren a la empresa, que por lo regular son de tipo pequeño y no cuentan con mucho personal.

2.7.1.1 Características de la organización lineal

La organización lineal en general presenta las siguientes características:

- a) Autoridad lineal o única: La principal característica de la organización lineal es la autoridad única y absoluta del superior sobre sus subordinados, como consecuencia del principio de la unidad de mando.
- b) Líneas formales de comunicación: Las comunicaciones entre los órganos o cargo existentes en la organización son efectuados únicamente a través de las líneas existentes en el -

organigrama.

- c) Centralización de las decisiones: La autoridad lineal que comanda toda la organización se centraliza en la cima del organigrama y los canales de responsabilidad son conducidos a través de los niveles jerárquicos en forma convergente hasta allí. Sólo existe una autoridad máxima que centraliza todas las decisiones y el control de la organización.
- d) Aspecto piramidal: Como consecuencia de la centralización de la autoridad en la cima de la organización y de la autoridad lineal que cada superior centraliza en relación con los subordinados, generalmente la organización lineal presenta una conformación típicamente piramidal. Es decir, a medida que se asciende en la escala jerárquica disminuye el número de cargos u órganos. En cierta manera, el resultado es que a medida que aumenta el nivel jerárquico, más aumenta la generalización y la centralización (visión global de la organización), y a medida que disminuye el nivel jerárquico más aumenta la especialización y la delimitación de las responsabilidades (visión específica del cargo o función).

2.7.1.2 Ventajas de la organización lineal

- Estructura simple y de fácil comprensión.
- Agilidad clara de funciones.

- Definición clara de funciones.
- Gran experiencia sobre entrenamiento administrativo en operaciones directas.
- Relación de autoridad bien definida.
- Clara delimitación de las responsabilidades de los órganos o cargo involucrados y consecuentemente, una notable precisión de la jurisdicción.
- Facilidad de implantación, ofreciendo colateralmente facilidad en el establecimiento del funcionamiento, en el control y en la disciplina. 15

2.7.1.3 Desventajas de la organización lineal.

- Sobrecarga de responsabilidades en los ejecutivos.
- No haya oportunidad de especialización.
- Personal administrativo difícil de reemplazar.
- No hay tiempo suficiente para dedicarse a la planeación, investigación y demás medidas de control.
- La estabilidad y la constancia de las relaciones formales - pueden llevar a la rigidez y a la inflexibilidad, dificultando la innovación y la adaptación de la organización a --

15. Cfr. Laris Casillas, Francisco Javier. Administración Integral. Ed. CECSA, México, 1986.

nuevas situaciones o condiciones externas.

- La autoridad lineal basada en el mando único y directo puede volverse autocrática, provocando rigidez en la disciplina y dificultando la cooperación y la iniciativa de las personas.
- A medida que la empresa crece, la organización lineal conduce inevitablemente a la congestión de las líneas formales de comunicación. 16

2.7.1.4 Campo de aplicación de la organización lineal

La organización lineal es aplicable específicamente en los siguientes casos:

- a) Cuando la organización es pequeña y no requiere ejecutivos-especialistas en tareas altamente técnicas.
- b) Cuando la organización está en las etapas iniciales de su desarrollo.
- c) Cuando las tareas desarrolladas por la organización son estandarizadas, rutinarias y con ocasionales alteraciones o modificaciones, permitiendo plena concentración en las actividades principales de operación, debido a que la estructu-

16. Cfr. Laris Casillas, Francisco Javier. Op. Cit.: Reyes Ponce, Agustín, Op. Cit., segunda parte.

ra es estable y permanente.

Como puede observarse el campo de aplicación de la organización lineal es limitado y fue muy defendido por Henry - - Fayol quien veía en esta estructura una forma ideal para las organizaciones de su época.

2.7.2 Organización funcional

Este tipo de organización fue concebida por Federico-Taylor, quien detectó que la organización militar impedía la especialización y saturaba los niveles de mando con excesivas cargas de trabajo. "Taylor sustituyó la supervisión lineal de los maestros de producción por una supervisión funcional: cada operario pasó a reportar, funcional y concomitantemente, a cuatro maestros: a su maestro de producción, al de control, al de reparaciones y al de velocidad. Sin embargo, cada maestro superaría a los operarios apenas en los asuntos de su especialidad. Cada operario buscaría en cada situación problemática a aquél maestro que podría resolver su problema, evitando pasos intermedios ² con maestros de grupo, cuyas atribuciones serían limitadas a -- asuntos de producción. En otros términos, el maestro de producción se volvió un especialista en sus propios asuntos y no fue buscado por los operarios para resolver otro tipo de proble

mas". 17

La organización funcional establece que la división del trabajo debe estar presente en el proceso productivo y, como consecuencia, a cada persona le corresponde realizar un mínimo de actividades específicas lo cual permite a los niveles jerárquicos superiores dedicar mayor tiempo al trabajo intelectual y a la toma de decisiones. "La estructura funcional divide las unidades de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades que no son similares". -

18

2.7.2.1 Características de la organización funcional

Esta organización presente las características siguientes:

- a) Autoridad funcional o dividida: En la organización funcional existen la autoridad funcional o dividida que es relativa y basada en la especialización. Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización; nada tiene de lineal o jerárquica o de mando; ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino parcial derivada

17. Newman, William H. y Warren E. Kirby. La Dinámica Administrativa. Ed. Diana, México, 1988.

18. Hampton, David. Op. Cit.

de su especialidad. "Esto representa la total negación del principio de la autoridad de mando o supervisión única". -

19

- b) Líneas directas de comunicación: Las comunicaciones entre los órganos o cargos existentes en la organización son - efectuadas directamente, sin necesidad de intermediarios.
- c) Descentralización de las decisiones: Las decisiones son de legadas a los órganos o cargos especializados que posean - el conocimiento necesario para implementarlas mejor; no es la jerarquía, sino la especialidad la que promueve las decisiones. Por consiguiente, la organización funcional se - caracteriza por la descentralización de las decisiones y - distribución de éstas en los órganos o cargos más adecua-- dos para su implementación.
- d) Énfasis en la especialización: La organización funcional - se basa en la prioridad de la especialización de todos los órganos o cargos, en todos los niveles de la organización- y cada uno de estos contribuye con su especialidad para la organización.

2.7.2.2 Ventajas de la organización funcional

Las ventajas que otorga este tipo de organización --
son:

- a) Las estructuras funcionales concentran las habilidades en formas particularmente efectivas al orientar a las personas hacia una actividad especial.
- b) En general, cuando la mejor manera de lograr el trabajo en una organización es mediante una tarea especializada o mediante una secuencia de tareas especializadas, la estructura funcional de los departamentos puede funcionar bien.
- c) Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos a cargo de la organización.
- d) Permite la mejor supervisión técnica posible, con la especialización en todos los niveles.
- e) Desarrolla comunicaciones directas, más rápidas y menos sujetas a distorsiones de transmisión.
- f) Da posibilidades de rápida adaptación en casos de cambios de procesos.
- g) Separa las funciones de planeación y de control de las funciones de ejecución. Es decir, existe una especialización del planeamiento y del control, como también de la ejecución, permitiendo plena concentración en cada actividad --

sin necesidad de prestar atención a los demás.

2.7.2.3 Desventajas de la Organización Funcional

Las ventajas de este sistema de organización son:

- a) Es muy difícil diferenciar y definir la autoridad y responsabilidad de cada jefe en los aspectos que son comunes a - varios, dándose por ello con mucha frecuencia duplicidad - de mando, además de fugas de responsabilidad.
- b) Se reduce la iniciativa para acciones comunes.
- c) Se dá una tendencia a la competencia entre los especialistas, tendiendo algunos de ellos a imponer a la organización su punto de vista y su enfoque a los problemas que generalmente aparecen.
- d) Ocurre una tendencia a la tensión y a los conflictos dentro de la organización. A pesar de trabajar juntos, los especialistas pueden sentirse adversarios, defendiendo posiciones-antagónicas, haciéndose presas de resentimientos y frustraciones.
- e) puede darse una confusión en los objetivos. En efecto, como la subordinación se dá ante varios especialistas al mismo - tiempo, no siempre el subordinado sabe exactamente a quien-reportar un problema, lo cual produce confusión en cuanto a los objetivos que deben ser alcanzados.

f) Las estructuras funcionales tienden a restar importancia a la cooperación entre departamentos, crean límites entre estos y, cuando algún trabajo pueda requerir de cooperación entre estos, es posible que se dificulte la comunicación.- Sucede esto debido a que la dirección fija standares de desempeño y presupuestos para los departamentos individuales y, en una estructura funcional, la dirección está por lo general inclinada a juzgar a cada departamento por la medida en que satisface los standares y presupuestos.

En resumen, la organización funcional tiene tanto -- ventajas como desventajas. "Cuando las circunstancias son relativamente estables y exigen un alto nivel de especialización, las estructuras funcionales son apropiadas para conservar la experiencia técnica, y esas concentraciones pueden conducir a productos de mayor calidad. por otra parte, cuando las circunstancias son relativamente inestables, las estructuras funcionales carecen de flexibilidad. Esto es cierto en parte debido a que no proporcionan ningún incentivo especial para la cooperación interdepartamental o debido a que la producción de una -- unidad de producto o servicio en algún departamento, se contempla en términos generales, desde el punto de vista del negocio completo". 20

20. Hampton, David. Op. Cit.

2.7.2.4 Campo de aplicación de la organización funcional

La utilización de este tipo de organización debe emplearse generalmente en los dos casos siguientes:

- 1) Cuando la organización por ser pequeña, tiene un equipo de especialistas bien integrado, reportándose a un dirigente eficaz y orientado hacia objetivos comunes bien definidos y establecidos.
- 2) Cuando en determinadas circunstancias la organización delega, durante un cierto período, autoridad funcional a algún órgano especializado sobre los demás órganos, con el fin de implantar alguna rutina o procedimiento, o con el fin de evaluar y controlar alguna actividad.

2.7.3 Organización lineal y staff

La palabra staff es una traducción literal y significa el apoyo que se recibe a un bastón que se lleva en la mano.

Su concepción original, que hasta nuestros días sigue siendo válida, es la aplicada a las relaciones que se empleaban para apoyar a las relaciones de autoridad lineal, ayuda a los ejecutivos.

El avance y complejidad cada vez mayor de las organizaciones tiene como consecuencia la necesidad de contar con el apoyo de personal cada vez más especializado en todas las áreas

del conocimiento.

Este equipo tiene como función proporcionar información oportuna para la adecuada toma de decisiones por parte de los niveles jerárquicos superiores.

Esta organización no cuenta con actividad de línea para imponer decisiones, sin embargo generalmente actúa como consejo o asesor del nivel de dirección. En el organigrama se presenta a un lado del nivel al que asesora y se lanza con él a través de líneas punteadas.

En la actualidad el término staff se aplica a todas aquellas personas especializadas generalmente en algún aspecto para manejar situaciones determinadas, dar datos necesarios para facilitar una decisión, dar un consejo o asesorar sobre lo que sería más conveniente para la organización, y en general, brindar todo el soporte necesario para facilitar a los altos ejecutivos o responsables de una tarea determinada, optar por la decisión más acertada que a su criterio tenga la mejor fundamentación y ofrecer una seguridad en los resultados que pueda arrojar.

Cabe señalar que el término staff no es un concepto moderno y ya desde la historia antigua se viene empleando esta función de asesoramiento en todos los campos y en muchas empresas.

La autoridad staff puede dar sugerencias, preparar mejoras, cambios, nuevos proyectos, pero deberá canalizar todo a través de la autoridad lineal, la que tendrá el poder y la facultad para llevar a cabo o no las sugerencias dadas por la primera.

2.7.3.1 Organización Lineal y Staff

La combinación entre autoridad lineal y staff es la que se presenta en la gran mayoría de las empresas. "Este sistema trata de aprovechar las ventajas, y evitar las desventajas de los dos sistemas anteriores explicados. Para ello: a) de la organización lineal conserva la autoridad y responsabilidad íntegramente transmitida a través de un solo jefe para cada función; b) pero esta autoridad de línea recibe asesoramiento y servicio de técnicos, o cuerpos de ellos, especializados para cada función". 21

A fin de poder identificar claramente las funciones o actividades de estas dos autoridades, señalaremos lo siguiente:

Si la autoridad sobre las actividades está directamente relacionada al cumplimiento de los principales objetivos, -- las unidades son de línea.

21. Reyes Ponce, Agustín. Op. Cit. segunda parte.

Si la autoridad sobre las actividades está directamente relacionada con los principales objetivos y su cumplimiento, las unidades son de staff.

Las autoridades están divididas entre una autoridad y otra principalmente dependiendo de los objetivos de la empresa.

2.7.3.2 Relaciones Líneas-Staff

Aparentemente el contar con una estructura organizacional en la que se cuente con autoridad lineal que tiene claramente definidas sus funciones y que se desprende de aquellas situaciones críticas que pueden restarle mucho de su tiempo para llegar a una determinación que pueda ser mejor empleada en las funciones directas, dejando al cuerpo staff los problemas, con lo cual cada quien atendería parte de la situación y problemática, dividiéndose salomónicamente las funciones y responsabilidades, nos encontramos con que la panorámica no es tan notable en la realidad, ya que hay que tomar en consideración las características, condiciones e inquietudes de cada persona, lo cual --permite se establezca una relación tan sencilla en la que exista un claro reconocimiento de su verdadera relación con la autoridad.

La autoridad staff tiende, según opinión de la autoridad línea, a aprovechar el crédito que se otorgue sobre un tra-

bajo determinado cuando los resultados son halagadores y a desechar toda participación o responsabilidad cuando el resultado - ha dejado que desear recayendo la responsabilidad en la autoridad lineal.

Asimismo, muchas veces se les ha criticado sobre lo - fantasioso de sus decisiones, ya que las sugerencias que aportan son buenas teóricamente, pero dejan de contemplar las diversificaciones que surgen de la toma de determinada decisión y -- las consecuencias que ello traería consigo. "La dificultad es - por lo general una combinación de: 1) identificar y utilizar - la autoridad staff, 2) de reconocer la verdadera relación entre línea y staff y 3) de enfrentarse a un comportamiento no - cooperativo por parte de algunos miembros gerenciales". 22 La relación lineal-staff no se acepta totalmente pues la primera - se le ha señalado como una organización conservadora, poco inquieta, sin deseos de superarse o mejorar en lo que está haciendo, puesto que ello requiere de un cambio y la sensación al cambio, es un peligro que siendo inminente y que la respuesta a éste debe de estar muy sensibilizada para que su asimilación sea fácil de digerir.

Se recurre muchas veces al staff cuando el problema -

22. Terry, George, Op. Cit.

está en su punto crítico y no cuando puede aún prevenirse la - situación que con antelación pudo haber sido estudiada, discutida y seleccionada.

2.7.3.3 Mejoramiento de las Relaciones

Con objeto de integrar en forma absoluta la relación de autoridad lineal-staff, es conveniente trabajar bajo los si guientes lineamientos:

- 1) Las relaciones de autoridad básica en la organización debe estar bien cimentada y debe lograrse una buena comunicación que permita un diálogo abierto.
- 2) Dar a conocer y difundir los aspectos que correspondan a ca da unidad, con objeto de que haya un mejor entendimiento so bre cuáles son las funciones y responsabilidades que cada - quien le corresponden y así puede uno dirigirse con la per- sona idónea, evitando así emplear o servirse de canales ing adecuados que retarden la información o simplemente la obs-- truirán.
- 3) Crear una conciencia sobre la interdependencia que permita- desarrollar los planes y programas específicos para cada -- unidad pero que a su vez coadyuve al desarrollo de los pla- nes de otras unidades, brindándose un apoyo interdepartamen- tal en beneficio de la organización.

2.7.3.4 Tipos de Autoridad Staff

Podemos hacer una clara división entre los dos tipos de staff que se establecen:

Staff de especialistas y staff de personal.

Aunque cabe señalar que ninguno de estos dos tipos de staff tiene una terminología aceptada, puesto que en la realidad, con el simple hecho de designar staff a una determinada autoridad se da por entendido que su función es asesora y punto, -creándose así múltiples malinterpretaciones dentro de la organización.

Dentro de estos dos staff existen las siguientes divisiones:

A) Staff de especialistas:

1. Staff de asesoramiento en sí
2. Staff de servicios
3. Staff de control
4. Staff funcional

B) Staff de personal:

1. Staff general
2. Staff auxiliar

A.1 Staff de asesoramiento en sí

- Especializado para gerentes de línea.
- El trabajo de staff asesor puede ser aceptado o modificado por el gerente de línea.
- Adopción del consejo de staff obligatorio para que las sugerencias se empleen (aunque en realidad ningún consejo es -- obligatorio).
- El asesor staff debe vender sus consejos al gerente de línea. Este debe sentir que le están platicando ideas que pueden serle útiles, no recibiendo órdenes.

Citaremos un cuadro que complementa la información aquí expuesta sobre la descripción completa de la doctrina del trabajo del staff de una compañía.

1. Como miembro del staff estudia su problema, prepara su respuesta y presenta en forma completa, de tal manera que su superior no necesite hacer más que aprobar o desaprobado, la actuación completa que recomienda.
2. Forma completa, significa una presentación acabada, no parcial, incluyendo todos los detalles necesarios.
3. Abstenerse de recomendaciones minuciosas o de preguntar al superior "qué quiere que se haga", éste es su trabajo, decir al superior lo que debe hacer. El asesor debe dar res--

puestas no formular más preguntas.

4. No necesita apegarse a una forma predeterminada; un sólo -- ejemplo es suficiente, pero éste debe ser claro y completo.
5. Presentar su proposición completa solo después de que pueda contestar "sí", a esta pregunta: si yo fuera mi superior, - podría aprobar o desaprobar esta recomendación tal y como - se me presenta?

A.2 Autoridad staff de servicio

- Existen unidades, organizaciones que desarrollan activida-- des que han sido segregadas del trabajo de línea.
- Su uso se vuelve casi obligatorio, ya que de hacerlo, el ge-- rente de línea duplicaría sus funciones.
- Tiene autoridad para hacer ejercer su autoridad con otras - unidades de la organización.

A.3 Autoridad staff de control

Aunque el término pueda parecer como un pleonismo, no - lo es en realidad, al estar el control considerado dentro de la autoridad de línea.

Su función no se limita a dar orientaciones ni señala-- mientos, su actividad trasciende más allá de esto, ya que es -- quien controla.

A.4 Autoridad staff funcional

- Permite establecer una relación de autoridad por los conductos que linealmente no son los que debería de seguir.
- La autoridad funcional es restringida y por lo común se limita a enseñar cómo y cuándo debe realizarse una actividad-específica.
- La autoridad funcional debe tener una actuación mínima y -- hay que definir con la mayor claridad posible hasta donde llegará su autoridad y su facultad para la toma de decisiones ya que puede llegar a perjudicar la línea de autoridad, destruir la organización departamental y traer serios problemas a la integración de la organización.

B.1 Staff general

Se trata de un equipo o conjunto de personas que están dirigidas por un líder o cabeza.

Los miembros que integran el staff general deben estar concientes de la realidad que vive la organización y conocer -- con detalle la situación prevaleciente a fin de prever los problemas o atacarlos con conocimientos de causa.

B.2 Staff auxiliar

A diferencia del anterior está integrado por una o va--

rias personas que dan un soporte a determinadas actividades, -- siendo éstas un poco más especializadas en una rama específica.

2.7.3.5 Características de la organización línea y staff

Entre las principales características de este tipo de organización conviene destacar:

- a) Fusión de la estructura lineal con la estructura funcional, con predominio de la primera. La principal característica de esta organización es la de poseer características lineales y funcionales simultáneamente. "Cada Órgano reporta a un solo y único Órgano superior; es el principio de la autoridad única o unidad de comando típica de la organización lineal. Sin embargo, cada Órgano recibe también asesoría y servicios especializados de diversos Órganos de staff". 23
- b) Consistencia entre las líneas formales de comunicación con las líneas directas de comunicación: en este tipo de estructura se da una conciliación entre las líneas formales de comunicación existentes entre superiores y subordinados y que representan la jerarquía y las líneas directas de comunicación existentes entre cualquier Órgano o cargo y el staff y que representan la provisión de asesoría y de servicios es-

23. Dale, Ernest. Op. Cit.

pecializados.

- c) Separación entre órganos operacionales (ejecutivos) y órganos de apoyo (asesores): en esta estructura hay una separación entre órganos operacionales (línea), que son los órganos ejecutivos de las operaciones básicas de la organización y los órganos de apoyo (staff), que son los órganos asesores y consultores que prestan servicios especializados a los diversos órganos de la empresa.
- d) Jerarquía versus especialización: a pesar de la convivencia entre las características lineales y funcionales, hay un claro predominio de los aspectos lineales en la organización línea-staff. "La organización línea-staff se caracteriza por el mantenimiento del principio de la jerarquía (cadena escalar) o sea, de la nivelación de los grados de autoridad lineal, sin abusar de la especialización. Así, la jerarquía (línea) asegura el mando y la disciplina, mientras la especialización (staff) provee los servicios de consultoría y de asesoría". 24

No obstante las ventajas que supone la combinación de los sistemas lineal y funcional, el sistema de organización li-

24. Chiavenato, Idalberto. op. cit.

neal y staff tiene ciertas desventajas:

- 1) Se confunden a veces los campos de autoridad lineal y staff;
- 2) Los jefes de línea tratan de nulificar a los de staff, considerándolos como intrusos y teóricos;
- 3) Los funcionarios staff, por su parte, consideran como incompetentes a los jefes lineales; y
- 4) Sus recomendaciones se interpretan mal con frecuencia 25

2.7.4 Los Comités en la Organización

Los comités son el conjunto de personas que se reúnen para deliberar, decidir o ejecutar, en común y en forma coordinada, algún acto función. Entre los comités usuales se encuentran los consultivos, decisorios y ejecutivos.

La existencia de comités dentro de la organización se presenta con regularidad en muchas empresas.

Su tiempo de vida puede ser permanente o parcial, su objetivo puede ser por lo mismo alcanzable a largo o corto plazo, pueden ser creados para llevar a cabo una función de vigilancia y supervisión sobre determinados asuntos en los que inclusive tenga autoridad para decidir o puedan ser creados sim--

25. Cfr. Terry, George. Op. Cit.
Agustín. Op. Cit.

y Ponce Reyes,

plemente para atender un asunto específico que requiera de un análisis detallado y una solución mediata.

Una definición clara de comité podría ser: "Un cuerpo de personas electas o designadas para reunirse sobre una base organizada para tratar y discutir los asuntos que se le encomiendan". 26

El contar con comités dentro de una organización permite contar con personal avocado a la previsión y solución de problemas que a cualquier gerencia le quitaría mucho tiempo realizar, sin contar además con el mismo resultado, ya que la atención que se le daría al problema o situación no será la misma que la que el comité pueda ofrecer. Cabe señalar que existen comités a nivel de autoridad lineal.

Así pues, a continuación citaremos algunas de las razones que se consideran básicas para el establecimiento de comités:

1. Se pueden concentrar conocimientos expertos y colectivos sobre el problema específico, se puede extraer mucha experiencia, se fomenta el intercambio de ideas y las discusiones de temas.

26. Hernández González, José A. Administrar para Producir. Ed.- ECASA, México, 1985.

2. Se ayuda a la coordinación, se pueden unificar distintos -- puntos de vista, acordar los cursos de acción previstos, es tablecidos y lograr el máximo entendimiento entre los compo nentes del comité.
3. Se impide que una sola persona tenga demasiada autoridad. - Esto es probablemente en las empresas no comerciales, con - el comité los miembros pueden observarse y refrenarse uno a otro.
4. Se proporcionan valores sociales. El pertenecer a un comité de prestigio, permite el reconocimiento como igual con - -- otros miembros que tengan condición y tiende a satisfacer - el deseo humano de formar parte y hacer algo digno.
5. Se proporciona motivación. Las recomendaciones y decisiones de un comité, por lo general, se tienen en alta estima para los miembros.

Teniendo esto en mente, un gerente puede utilizar a un comi té para un dictado, para el cual sólo hay una respuesta, a- uno acerca del cual no se requieran las consideraciones del grupo.

Haciendo que los miembros de un comité participen y actúen- se logra una importante motivación.

6. Se promueve la educación de sus miembros. Se amplía el pun- to de vista de cada participante, el miembro obtiene la - -

apreciación de los problemas de otra unidad, lo mismo que -
las de toda la empresa.

De aquí que se fomente el desarrollo administrativo. Se pue
de colocar por lo menos a un ejecutivo junto en un comité y
pidiéndole que sea el primero que se exprese en cada reu---
nión.

2.7.4.1 Algunas consideraciones acerca de los comités

Los comités deben de tener un objetivo claramente de-
finido y debe cuidarse que no haya desviaciones acerca de este-
objetivo.

Debe definirse cual será su propósito, participación,
autoridad y relación con las organizaciones.

Dar a conocer a toda la organización el prospecto de-
este comité.

Procurar que sea entre 3 y 7 personas idealmente y en
tre 3 y 17 como parámetros máximos.

Las condiciones de los participantes deben procurarse
sean similares pues cuando exista una mayor jerarquía o posi---
ción superior el resto del grupo puede llegar a sentirse in---
fluenciado o incómodo.

Gran parte del éxito o el fracaso de un comité estri-
ba en la buena dirección que reciba de parte del presidente y -

de la información y conducción que éste pueda brindar. El establecimiento de minutas en las juntas de comités permite conocer el grado de avance y compromiso de cada participante, lo cual puede ser comparado y detectar el grado de avance obtenido con el plan general inicial que se formuló al establecerse el comité el cual deberá estar por escrito.

2.8 Organigramas

Para poder lograr una mejor comprensión sobre los organigramas y su función, lo primero a realizar es definir qué es un organigrama. "Consiste en una forma diagramática que muestra las principales funciones y sus respectivas relaciones, los canales de autoridad formal y la autoridad relativa de cada uno de los miembros de la administración a cargo de las respectivas funciones". 27

Se les clasifica en dos tipos, según su estructura---ción, distribución y objetivos, así pues tenemos:

Organigramas maestros y organigramas complementarios: Los primeros muestran toda la estructura organizacional en forma absoluta y total. Los segundos se evocan al estudio y análisis de los diferentes departamentos destacando responsabilidad,

27. Hernández González, José A. Op. Cit.

autoridad y obligaciones.

Organigrama convencional: El objetivo que tiene es -- mostrar el orden y distribución de las líneas de autoridad, señalando claramente las jerarquías establecidas, señalando quien reporta a quien, reunidos en grupos de interés afín, en los -- que haya una relación lógica del personal que integra cada departamento.

Los puestos que se encuentran en la parte superior e inferior del organigrama son aquellos que tienen la máxima y la mínima autoridad, respectivamente.

Aquellos puestos que se encuentran a la misma altura en el cuadro, a nivel horizontal, representan puestos cuya jerarquía y nivel de responsabilidad vienen siendo similares.

Por nivel, dentro de la organización, debemos entender la posición relativa que se ocupa en el organigrama.

Organigrama lateral de izquierda a derecha: La elaboración de este tipo de organigramas no es tan frecuente como lo es el de tipo convencional, que era de arriba a abajo ya que estos van de izquierda a derecha y según su grado de importancia, se van colocando bajo esa distribución.

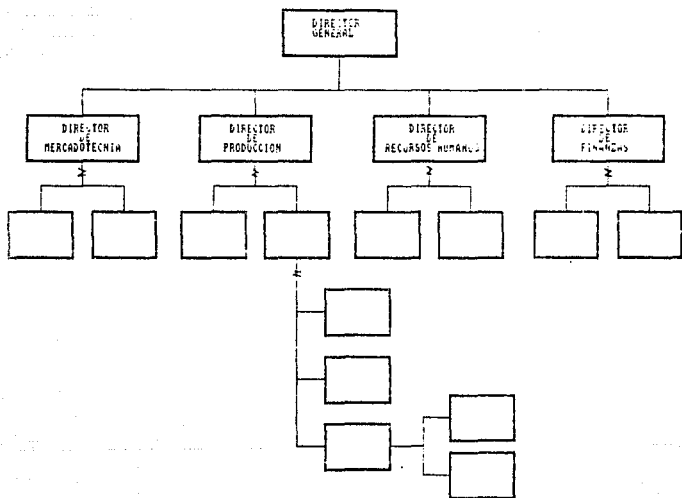
Aunque su uso no es muy practicado, presenta múltiples ventajas dentro de las que podemos destacar:

1) Su distribución es conforme a la lectura de izquierda a dereu

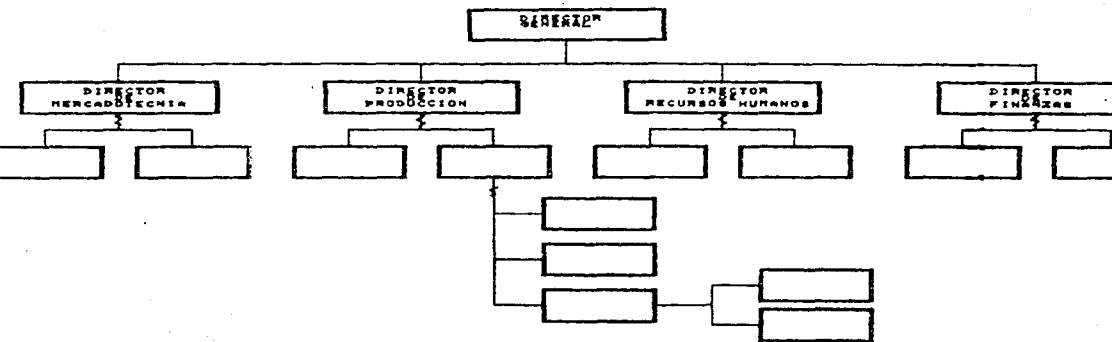
cha.

- 2) Señalan los distintos niveles de organización.
- 3) Ayuda a facilitar el entendimiento de la actividad formal y la responsabilidad.
- 4) Da una representación clara y objetiva de los niveles que reportan a otros superiores, incluso los que por algún motivo no siguen siempre el orden normal.
- 5) Señalan los tramos de control y autoridad.
- 6) Su elaboración es sencilla y práctica.

ORGANIGRAMA DE ABATEA N RENOS



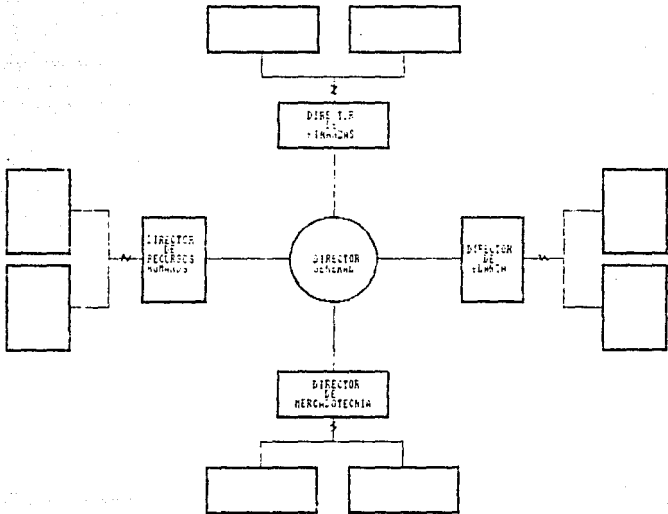
ORGANIGRAMA DE IZQUIERDA A DERECHA



Organigrama de forma circular: En este tipo de carta de organización el puesto principal se encuentra precisamente al centro del núcleo de la estructura y los puestos subsecuentes en importancia se encuentran a su alrededor, es decir, entre mayor cercanía haya el centro, más importante se catalogará un puesto. Los puestos que se encuentren a la misma distancia del centro serán aquellos que ocupen una misma posición o nivel. La estructuración de organigramas bajo este sistema - - trae consigo:

- 1) Una idea gráfica de la distribución de responsabilidades y delegación de autoridad de la autoridad máxima (centro) al resto de los puestos.
- 2) Señalan las funciones que se encuentran en igual categoría.
- 3) Se maneja el concepto de la dimensión.
- 4) Evita un señalamiento de los puestos más altos y más bajos, que en muchas ocasiones señala un abismo entre unos y - -- otros.

ORGANIZAMA CIRCULAR



Qué otras condiciones importantes deben hacerse al --
elaborar un organigrama?

Podemos considerar otros dos elementos básicos que --
son los títulos y manuales de organización.

Títulos: La nomenclatura que se les dá a los distin--
tos puestos en una organización dependen mucho en función de --
las actividades a desarrollar de la responsabilidad que se les
confirió, de la imagen que proyectará, de la lógica que haya en
la nomenclatura empleada, pues en repetidas ocasiones se desig--
nan puestos que no comulgan con el valor y la significación que
debe merecer el puesto.

Manuales de Organización: Su forma está destinada - -
principalmente a complementar la información que ya fue propor--
cionada por el organigrama y a detallar con mayor precisión las
actividades, funciones y responsabilidades de cada puesto, la -
interrelación que existe entre los distintos puestos de la orga--
nización, su objetivo y características. Comprende asimismo en--
forma detallada la forma en que opina determinado departamento--
como lo hace, por qué, con qué, a través de qué. Da una noción--
clara y precisa sobre la importancia de la existencia del depar--
tamento y explica su razón de ser, en función asimismo de otros
departamentos.

Carta de actividad: El objeto de éstas es el de establecer un cuadro que nos permita comparar las acciones y obligaciones que se requieren para poder alcanzar un objetivo determinado.

CARTA DE ACTIVIDAD

Objetivo: Producir y embarcar los productos de acuerdo con los requerimientos de los consumidores.					
ACCIONES		OBLIGACIONES			
Principales	Secundarias	Departamento	División	Sección	Puesto
1. Diseño y prueba de productos		Producción			Vice-presidente de producción
	1.1 Investigación y planeación del diseño y proceso general que se requiere		Ingeniería		Ingeniero en Jefe

Algunas de las consideraciones que se deben de tener presentes al elaborar un organigrama son:

Ante todo debe dar una identificación clara y objetiva del organigrama que estamos elaborando, citando el nombre de la compañía, la fecha en que se elabora, quién lo elabora, a qué departamento pertenece o qué compañía representa, con lo cual se puede tener conocimiento de quién lo elaboró para efecto de correcciones.

Tener una lista con los puestos y plazas que se incluirán en el organigrama, debe recordarse que por cada puesto se utilizará un cajón o rectángulo para diferenciarlo de los demás-

y para los ejecutivos plurales y comités o consejos, se utiliza rá otro cajón.

En el caso de un organigrama vertical, como el que se utilizará en esta consideración, los puestos de mayor importancia irán colocados en la parte superior y así sucesivamente y - en forma descendente, irán colocándose los demás puestos hasta llegar al último puesto (en función de autoridad y responsabildad). Cabe hacer la aclaración que los puestos de tipo staff -- por conveniencia de distribución se encontrarán siempre en la - parte superior del organigrama, dependientes de los puestos de mayor importancia, como puede ser un presidente o director general.

La colocación horizontal de los cajones deberá ser -- puesta de forma tal que solamente se incluyan al mismo nivel y - con el mismo tamaño a aquellos puestos que tengan la misma autoridad y nivel de responsabilidad jerárquico.

Es práctico utilizar líneas punteadas o quebradas pa- ra hacer señalamientos sobre aquellos departamentos a los que - la autoridad funcional siga un flujo determinado.

El dibujo de los cuadros y su delineación siguen un - procedimiento que facilita su comprensión, como es el caso de - todos los puestos a excepción de algunos staff en los que en -- los primeros, la línea superior y la inferior deben de entrar y

salir exactamente por el centro del cajón y seguir después su distribución en caso de así existir.

La nomenclatura que le demos a los puestos será de importancia trascendental para que haya una concordancia de lo que se dice del puesto con lo que se hace en la realidad. En caso de que no todos los puestos tengan la misma nomenclatura es necesario unificarla y hacer una correcta evaluación de los títulos ya que en muchas ocasiones el nombre oficial no concuerda con las actividades a desarrollar.

Puede incluirse el nombre de la persona que en esos momentos tiene a su cargo determinado puesto, aunque consideramos poco práctica la técnica de hacerla.

Se debe procurar hacer señalamientos claros y distintivos de las diferencias jerárquicas pero es conveniente no marcar abismos entre uno y otro nivel, ya que a nadie le gusta saber que en el organigrama se encuentra abajo de y - abajo de

Mientras más sencilla sea la elaboración del organigrama, más fácil será su entendimiento y se podrá corregir con mayor rapidez en caso de así requerirlo. Lo mismo cuando éste forme parte de otras estructuras organizacionales, se deben hacer los señalamientos en la forma más clara posible.

Es interesante hacer notar como en las empresas en --

las que haya un mayor número de personal se encuentran más organizadas y cuentan con organigramas actualizados de su personal, lo que no ocurre con la mayoría de las empresas pequeñas.

La explicación que se ha dado a este fenómeno es que en las compañías chicas o son tan pequeñas que consideran poco práctico el uso de este tipo de herramientas o no cuentan con personal para que lo elabore y actualice. y en las compañías grandes se considera que las que no utilizan cartas de organización es porque tampoco creen en el uso de otras herramientas de análisis organizacional como pudieran ser las descripciones de puesto, los manuales de organización, manuales de políticas, etc..

2.9 Manual de Organización

Los manuales de organización se han proyectado para promover el entendimiento de la estructura por medio de las des

cripciones de los diversos puestos que pueden estar consignados en los organigramas únicamente por un título. Generalmente incluyen también los organigramas y a veces alguna otra información que pueda ser de utilidad para familiarizar a los miembros de la organización con los objetivos, políticas y prácticas de la empresa.

Un manual de organización funcional presenta muchas ventajas de importancia. Durante el proceso de su redacción se aclaran muchos de los objetivos de la empresa y el trabajo necesario para lograrlos, lo mismo que en los casos de duplicidad de labores y los posibles puntos de conflicto.

Un manual de este tipo también puede utilizarse para que los miembros de una organización compleja se familiaricen con las formas en que los diferentes puestos se entrelazan unos con otros, y puede ser de utilidad para adiestrar a los gerentes de reciente ingreso en las prácticas de la empresa. Asimismo, puesto que un manual adecuadamente preparado hace saber a cada persona el alcance de sus facultades para la toma de decisiones la persona pueda actuar con más confianza.

Es necesario que en este documento se recopilen toda la información necesaria para conocer como se encuentran estructuradas las funciones y actividades más importantes que se realizan en la empresa. "Un manual de organización debe explicar -

claramente cuál es realmente el propósito de la empresa y cómo se relacionan, para dar una imagen completa de la misma, la estructura de su organización, su personal y su espíritu de grupo. Además debe proporcionar una definición de los conceptos relacionados con la importancia relativa de sus principales funciones". 28

Un manual de organización debe contener por lo menos las siguientes secciones:

2.9.1 Definición de políticas

Esta sección que sirve de introducción debe contener por lo menos una declaración de los objetivos generales de la empresa, las creencias o principios de la organización, las políticas adoptadas con relación a las funciones más importantes y si es necesario un glosario de los términos administrativos de uso más frecuente dentro de la empresa con el significado específico que se les dá a los mismos.

2.9.2 Descripción de la organización

En esta sección se debe incluir el organigrama de la empresa mediante el cual es posible tener una idea general acerca del número de niveles jerárquicos existentes, el tramo de --

28. Hernández González, José A. Op. Cit.

control en cada nivel, los canales formales de comunicación y las funciones más importantes. Además, se debe incluir para cada una de las funciones y subfunciones que aparecen en el organigrama, una descripción completa de lo que se entiende por cada una de las mismas. En efecto, ya que es imposible describir todo lo que se quiere decir con las dos o tres palabras que se utilizan en el organigrama para designar a cada una de las funciones o subfunciones que en el mismo se representan; en esta sección se deben describir tanto como sea necesario todas las actividades generales que dan lugar a las funciones y subfunciones, para que no queden dudas al respecto.

2.9.3 Descripción de puestos

Las descripciones de puestos generalmente constituyen la mayor parte del manual, sin embargo, no se incluyen todos los puestos. "A fin de evitar que el manual se vuelva demasiado pesado, en general hay un punto por debajo del cual no se describen los puestos". 29

Cada descripción de puesto debe iniciarse con una definición del objetivo básico o misión del puesto. A continuación deben enumerarse las obligaciones principales que deben --

29. Dale, Ernest. Op. Cit.

realizarse si la misión va a llevarse a cabo, ya sea en orden de importancia o en orden de la cantidad de tiempo que se va a emplear en ellas. Asimismo, se debe indicar, para cada responsabilidad la naturaleza de la correspondiente autoridad.

2.9.4 Actualización de la estructura

El manual de organización, incluyendo el organigrama, deben ser un instrumento de trabajo que se mantenga al día y -- que describa en todo momento los órganos administrativos que -- existen dentro de la institución, junto con sus funciones, jerarquías y responsabilidades. Consecuentemente estos instrumentos deben ser motivo de las modificaciones que sean necesarias-- para que siempre reflejen la realidad.

Se deben de evitar los peligros de tener dos tipos de organización en una empresa: una formal, representada por el organigrama y su manual de organización correspondiente y una organización informal, cuyas funciones, responsabilidades y jerarquías, sólo se encuentran en la mente de los directivos.

2.9.5 Información adicional

Algunas empresas incluyen en su manual de organiza---ción, además de lo expuesto en los apartados anteriores, una de claración de la doctrina de la organización o credo de la empresa. No obstante, como la mayor parte de dichos credos están re-

dactados en términos tan generales que son de poco valor.

También se pueden incluir en el manual los principios de la organización referida, las técnicas de delegación aplicadas, las medidas adoptadas para mejorar las relaciones de línea-staff, la descripción del papel de los ayudantes staff, la naturaleza de la toma de decisiones en la institución, los métodos establecidos para medir y mejorar la eficiencia, etc.

CAPITULO III. LA OPERA: TERMOMETRO CULTURAL

Algo que es superfluo, no tiene que carecer de importancia: como dijera Alberto G. Salceda: "El principio que estamos considerando quiere decir que nadie tiene derecho a la educación universitaria mientras alguien carezca de educación primaria y que por ello debemos clausurar todas las universidades? Quiere decir que no debemos construir ni usar templos, teatros, ni salas de conciertos, mientras alguien carezca de vivienda -- confortable? (...) que nadie tendrá derecho a lo "superfluo", - mientras alguien carezca de lo estricto?". 30

No pretendo negar que las necesidades que permitan -- que una persona viva dignamente carecen de importancia, en todo caso, la supervivencia es primero. Sólo deseo aclarar que no de be olvidarse que el ser humano tiene el derecho legítimo de cubrir la necesidad de autorrealización, que pensadores como -- Maslow, Porter y Herzberg consideran esencial en la jerarquización de necesidades, ya que no sólo motiva al personal, sino -- que lo compromete con la organización y, esto a su vez, asegura la operación óptima de la estructura organizacional.

30. Salceda, Alberto G. Lo necesario y lo superfluo Ed.. Edamex, México, 1975.

Quitar el derecho, apoyo e importancia a un arte "superfluo" es dificultar grandemente la consecución de lo necesario.

Una prueba de la importancia de lo "superfluo", es que los países económicamente estables le dan gran importancia a auspiciar una estructura artística de calidad, ya que conocen que la base espiritual, cultural es uno de los fundamentos del crecimiento económico.

3.1 Entorno

La Ópera, a través de su historia y evolución, historia que se presenta por sí sola como primer vestigio de sensibilidad humana, ha buscado incansablemente mantenerse presente en la sociedad.

Para lograrlo, se ha visto obligada a esquivar y hacer a un lado, las barreras que continuamente entorpecen su desarrollo, como lo es una burocracia mal orientada.

Hay que tomar en cuenta que la burocracia es parte inherente a los gobiernos, aclarando que es indispensable para llevar a buen término objetivos y metas del mismo.

El problema aparece cuando se cae en una burocracia excesiva. En este sentido el filósofo austriaco Ludwig von Mises observó: "El burócrata carece de libertad para introducir -

mejoras, por cuanto, debe ceñirse a los estatutos y reglamentos establecidos por una autoridad superior. No tiene derecho a embarcarse en innovaciones si sus superiores no las aprueban. Su deber y virtud son la obediencia". 31

La burocracia colapsa y afecta de manera contundente a la sociedad en su conjunto...y por lo tanto a la ópera, para la cual representa un obstáculo evidente.

Es desafortunado, el observar cómo tantos insumos - - (presupuesto, personas, tiempo...) se van consumiendo en papeleos, trámites y demás formulismos burocráticos, sólo una acción definitiva podría corregir estas enormes ineficiencias.

Otro de los problemas que tiene que enfrentar el arte es el sindicalismo.

La función del sindicato es resguardar y vigilar los derechos de los obreros, trabajadores, técnicos, etc..

Desafortunadamente el poder de estas uniones, les da capacidad para destruir una empresa y de mantener un control riguroso entre sus miembros, no siempre racional.

Los sindicatos mal dirigidos, además de condenar al trabajador a un control muy estricto en el que no desarrolla to

31. Von Mises, Ludwig. La burocracia. Ed. Unión Editorial, Buenos Aires, Argentina. 1988.

das sus capacidades, ya que son limitados por normas que no benefician su desarrollo en la organización, con el consecuente detrimento en la consecución de objetivos y de la función social que tenga dicha organización, que en el caso del arte educar y recrear, entre otras funciones estratégicas, deterioran el desarrollo y progreso de un país.

El control dentro de los sindicatos, así como de la burocracia excesiva, son dos aspectos que no pueden descuidarse si se pretende una reestructuración auténtica y no un simple maquillaje a la estructura, sólo para que soporte hasta -- que la siguiente administración tome posesión. "El compromiso que tengan los miembros de los diferentes niveles jerárquicos de la institución con su trabajo, reflejará en el futuro su honestidad o falsedad de acción, su victoria o fracaso". 32

Por desgracia los errores dentro de los cargos públicos los paga la institución u organización y no la persona incompetente que tomo o no una decisión estratégica.

Parece ser que sólo dentro de la iniciativa privada, donde se exige un nivel óptimo de los resultados y una conciencia plena de las decisiones, reduciendo en lo posible el grado

32. Jiménez Trápaga Norma "Sindicatos de trabajadores y legalidad" Ed. U.N.A.M. México, 1990.

de incertidumbre, se tiene un compromiso "personal" por lograr, ya no digamos la excelencia, sino la suficiencia. Con esto no pretendo afirmar que toda la iniciativa privada sea eficiente y eficaz.

3.2 Cultura Rica = Economía Sana

Por lo general se toman diversas causas para justificar la bonanza económica de un país, entre ellas se mencionan: los recursos naturales, la explosión demográfica o su capacidad industrial; sin embargo, todas ellas son efecto, consecuencia, no causa.

La riqueza o pobreza de un pueblo, su dicha o desdicha, la complicación o simplificación de sus problemas no son en la mayoría de los casos, circunstancias ajenas y externas al mismo pueblo. Contra toda apariencia, no son cosas que el azar les obsequia o les impone cruelmente, sino fuerzas o debilidades del alma de un pueblo, del pueblo mismo, que después se van materializando a su alrededor, afectando toda actividad.

El valor de una nación no reside básicamente en la amplitud de sus territorios, ni en sus riquezas naturales, características ambas que facilitan o dificultan el progreso, pero no lo crean. El verdadero valor reside en la riqueza de tipo espiritual, en la cultura de los pobladores, en la motiva-

ción de autorrealizarse como personas. Cuando esa fuerza del espíritu aún no se desarrolla, de poco sirven las riquezas naturales, que son entonces explotadas o inexploradas del todo. Y cuando un pueblo próspero se reblandece por dentro de sí mismo, de poco le sirven las riquezas que había creado. Si decae el impetu de nacionalidad de sus habitantes, sentimiento íntimo e intangible, también se desploman irremisiblemente por fuera todas las manifestaciones materiales de la nación.

La nación va adquiriendo plenitud a medida que sus integrantes vayan cobrando conciencia de si mismos y de su nacionalidad.

3.3 Los Tres Grupos de Población

Este es un aspecto relevante, ya que al hablar de la organización adecuada de la ópera, arte con el que se da un incentivo y educa considerablemente a la población, debe de realizarse una selección cuidadosa de las personas que se vayan a integrar a la estructura organizacional, de lo contrario no se asegura una operación óptima, además que no se educa, sino se educa al público y éste termina por dejar de asistir a la ópera.

Otro aspecto importante del arte es que las personas que la organizan y ejecutan, ambas contempladas en la estructura organizacional, actúan como líderes de opinión.

Existen básicamente tres grupos en la población. Este fenómeno no es exclusivo de México, sucede en todas partes del mundo, pero en este estudio me enfoco a México.

3.3.1 Premexicano. La Infancia de la Nacionalidad.

La nacionalidad real, no la teórica, es acción espiritual que trasciende la vida limitada del individuo para insertarse en él, al ámbito grandioso de la comunidad nacional. La nacionalidad real, dinámica, implica que la conciencia individual adquiere además conciencia colectiva, en la que el individuo siente que su existencia personal ha de vincularse a una existencia mayor, aunque ésta parece invisible y abstracta. Como el premexicano aún no puede dar ese salto, carece todavía de conciencia nacional, o sea de nacionalidad espiritual; su nacionalidad es sólo denominativa y legal.

Sin la luz de una clara y definida conciencia nacional, sin un rumbo perdurable, sin la esperanza de una meta viable, el premexicano carece de móviles para la acción y conscientemente yace en la pereza. No es la pereza acosada del que sabe que tiene que hacer algo y no lo hace, sino la inactividad completa e irresponsable inacción del que no siente nada por hacer. Su imposibilidad de percibir el futuro, le produce la sensación de carencia de tarea.

En lo económico el premexicano no, sólo sufre de pobreza, sino de miseria, miseria que va seguida de suciedad, enfermedades y toda clase de desventuras. Este punto es de, particular importancia porque de él se derivan muchas interpretaciones sofisticadas. Algunos investigadores deducen que "somos inferiores por pobres, no por mexicanos ", y esto agrada al oído, - pero es completamente falso si lo vemos con entereza. Porque la miseria del premexicano no es una causa, sino un efecto; la causa primera es el premexicano mismo. Su peor miseria la lleva -- consigo, dentro de si mismo, en su personalidad parcialmente inconsciente que le impide tener reacciones vigorosas ante las inclemencias exteriores. Al parecer sus energías se hallan en lucha interna consigo mismas, falta de unidad y de coherencia para ejercerse hacia afuera. Los auxilios exteriores logran poca cosa en estos casos y no hay presupuesto ni obra social que bagte para elevar a una masa que no tiene categórico interés en su perarse.

El premexicano de transición es la capa alta del grupo premexicano, de la cual surgen la minoría mexicana y la minoría antimexicana.

3.3.2 Antimexicano. Fuerzas Negativas.

La confluencia de razas cristalizó una nueva naciona-

lidad y a la vez arrojó, una minoría de nebuloso instinto para la cual México es sólo tierra de botín. En este grupo quedaron ancladas la herencia negativa del indígena que perdió la fe al derrumbarse sus ídolos y la del aventurero rapaz que no estaba a la altura noble de la conquista. El heredero de esas sombras es escéptico de las fuerzas propias y está siempre presto a la traición que le reporte algún bien personal; carece espiritualmente de patria y no siente siquiera la nostalgia de ella.

La lucha entre el mexicano y el antimexicano, está planteada para decidir el futuro de este país. La presencia de antimexicanos en el arte, dañaría enormemente su desarrollo, además de deseducar al público y volverlo en contra de su país. Nos hallamos todavía en el umbral de las oportunidades abiertas al esfuerzo o de los abismos reservados a las claudicaciones.

3.3.3 Mexicano. Armonía y voluntad.

El mexicano es el triunfo del mestizaje; las múltiples herencias armonizadas en un mismo ser; las confluencias de sangres diversas corriendo al fin por cause común, labor que en mucho se asemeja a la de un administrador, que dirige, conduce y concilia las diferentes voluntades y objetivos a un fin común.

El mexicano es ya una conciencia dueña de sí misma bajo el dominio de la voluntad.

El mexicano no se encuentra en una sola base social, sino esparcido en todas partes. No forma un estrato económico y carece de grupo político, se halla disgregado por los amplios confines de México y en cada sitio donde actúa un centro de responsable conciencia.

Mexicanos aislados, casi sin vínculos, sin clase social, sin partidos políticos, separados unos de otros por vastas lagunas de irresponsabilidad, de indolencia o de corrupción. Pero sobre ellos se levanta el país, en ellos se apoya el progreso que persiste a pesar del lastre inmenso de quienes no cumplen su tarea, y a pesar de las claudicaciones que derrochan a torrentes la savia de la nación.

La riqueza de una nación se encuentra en sus personas y el día que se dé suficiente importancia a la capacitación y a la educación de los mexicanos, la gente será conciente de lo que debe de hacer y lo hará para su bien propio y el de sus semejantes más allegados a él, consiguiéndose de esta manera el bien común.

No pretendo decir que se tenga un pueblo erudito, pero sí por lo menos que sepa hacia a dónde se dirige, sensibilizarlo para que conozca cómo lograr sus objetivos, hacerle saber

que merece una vida mejor de la que tiene. Claro está, cuando un gobierno no merece estar en el poder, se encargará a través de todos los medios de mantener un pueblo inculto, insensible y sometido a las tinieblas de la ignorancia.

CAPITULO IV. PROBLEMAS DE ORGANIZACION EN LA COMPAÑIA NACIONAL DE OPERA Y SOLUCIONES PROPUESTAS.

4.1 Necesidad de Reestructurar las Organizaciones.

Las organizaciones están sujetas a cambios, ya que se encuentran dentro de un medio ambiente determinado, al que influyen diversos factores internos y externos.

Es necesario que las estructuras se adapten y satisfagan las necesidades de la institución sin desatender la de sus miembros. Si se da mayor importancia a estos últimos se vivirá en una incongruencia, y proliferarán los intereses de carácter egocéntrico, como buscar el desarrollo personal sin importarles que la organización fracase.

Es ilícito que los individuos busquen su autorrealización mediante mecanismos maquiavélicos, esto es justificando el sin importar que los medios sean o no destructivos para la organización y más aún cuando se depende de un presupuesto, para no dar lugar a que los escasos recursos se canalicen a objetos distintos al fin principal de la institución, demeritando cualquier esfuerzo de las personas que en verdad deseen rescatar y mejorar tal organización.

4.1.1 Porque se decidio reestructurar la Compañía Nacional de Opera?

La Compañía Nacional de Opera comenzaba ya a operar con grandes deficiencias en la calidad administrativa y artística de sus representaciones, según se me comentó durante las diversas entrevistas que sostuve con las personas que recientemente tomaron posesión y con algunos críticos con experiencia de más de veinte años.

En los años cincuenta y una buena parte de los años sesenta, en el Palacio de Bellas Artes se reunían los mejores cantantes y directores, así como una buena programación de los espectáculos que permitía mostrar a los mexicanos lo mejor del mundo, dándose así un intercambio cultural de enormes dimensiones.

Es cierto que a toda época próspera le sigue una época de estancamiento o de retroceso, pero el momento actual no permite tolerar tibiezas, que deformen el gusto del público y denigren un arte excelso, como lo es la ópera, en el que a manera de termómetro cultural, refleja una realidad cultural aplastante.

4.1.2 Los Cambios.

Los miembros de la actual administración, señalan que

la estructura precedente, no se ajustaba a la real organización y no se basaba en una planeación estratégica, que analizara ventajas, desventajas y oportunidades para realizar los objetivos.

Desafortunadamente en estas declaraciones no se señala de forma concreta estas fallas y por lo mismo no es posible apreciar las carencias suplidas con la estructura orgánica actual propuesta. La esperanza será que futuras administraciones no expresen algo semejante, como se ve que ha sucedido en algunas instituciones de carácter paraestatal o estatal.

Es deseable que dicha estructura logre el éxito esperado, pues si se llega a depender en mayor grado de la iniciativa privada los errores comentados llevarían a cerrar las instalaciones.

Al respecto en la actual tendencia a privatizar se ha declarado: "El gobierno a gobernar, los administradores a administrar".

La realidad por la que se atraviesa obliga a que los miembros de una institución, organización o empresa se desempeñen con excelencia. Es precisamente este aspecto el que obliga al cambio. Hasta que punto se logrará el cambio?. El éxito esperado depende del grado de excelencia que deseen alcanzar los actuales directivos, que deberán olvidar la ineficiencia observada y no caer aún más en el desorden y la improductividad, en --

cuanto al arte que se representa y se crea en México, tan rico, pero mediocrizado por el sistema que lo ha circundado.

4.1.3 Los objetivos de la Compañía Nacional de Opera.

El Director General de la Compañía Nacional de Opera ha demandado de sus colaboradores los siguientes objetivos: 33

Objetivo General:

Reestructurar la Compañía Nacional de Opera con el fin de lograr representar las óperas con alta calidad.

Objetivos Específicos:

- A Corto Plazo:

1. Comprar un sistema de supertitulaje.
2. Sanear el sistema financiero de la Compañía.
3. Constituir un patronato de la Ópera.
4. Depurar políticas culturales y mecanismos de difusión.
5. Comenzar actividades formales, que incluirán:

33. Datos obtenidos durante las entrevistas sostenidas con el actual Director de la Compañía Nacional de Opera.

- Siete títulos de cuatro funciones cada uno, con - -
excepción del primero, del que se realizarán cinco funciones.

- Cinco conciertos de ópera.

- Tres títulos adicionales, dando énfasis en la ópera
mexicana.

6. Realizar actividades pedagógicas con criterio cu
litativo.

7. Ampliar el repertorio presentado por la Compañía-
Nacional de Opera.

8. Fomentar la creación y representación de la ópera
mexicana.

Mediano Plazo:

1. Rescatar el nivel nacional de la "Opera de Bellas
Artes".

Largo Plazo:

1. Representar la "Opera de Bellas Artes" con un ni-
vel de calidad internacional.

El corto plazo se considera un periodo aproximado de-
un año el mediano plazo de dos años y el largo plazo de cuatro-

a cinco años. Esto indudablemente implicaría que la dirección a cargo, permanezca un mínimo de cinco años y no lapsos cortos de diez a veinte meses como se han venido observando, ya que se interrumpe la consecución de objetivos y se parte nuevamente de -cero.

4.2 Propuesta.

4.2.1 Indicadores. Organigrama Propuesto. Mejoras.

Las características por las que se decidió el tipo de organigrama propuesto para la Compañía Nacional de Opera son -- las siguientes:

1. Se realizan tareas especializadas, divididos en -diversas áreas, que necesitan desarrollar con el tiempo un grupo de expertos.

2. En general se pueden prever las diversas tareas.

3. Se pretenden como objetivos:

- 3.1 Un desempeño estable:

Se comenzaron a observar ventas irregulares en las taquillas del Palacio de Bellas Artes para las funciones de ópera.

- 3.2 Una calidad superior en las futuras representa--

ciones:

Se me informó que la gente dejaba de asistir a la ópera porque la calidad de las funciones comenzó a bajar notablemente.

Lo que ratifica lo anterior es que la gente si asistió a las funciones de ópera y conciertos de gala en donde la calidad se garantizó con cantantes de fama internacional, a pesar de que los precios eran elevados.

3.3 Ampliar el presupuesto.

Se me dijo que los recursos actuales son insuficientes, ascienden a menos de \$ 3,000 millones y se pretende ampliarlos a \$ 3,500 millones, sin embargo se me comentó que para ejecutar una ópera dignamente se necesitan alrededor de \$ 6,000 a 6,500 millones, es aquí donde se pretende la participación de patrocinadores y de la iniciativa privada.

La ópera es un espectáculo costoso, pero es necesario ejecutarlo al nivel que el público espera, además, como me señalaron algunos artistas, miembros de la Compañía Nacional de Ópera, es necesario considerar una remuneración justa que asegure la dedicación al arte y no a otros quehaceres para poder subsistir, sólo así se asegurará el surgimiento de cantantes de calidad.

El número de funciones de ópera anualmente en el Palacio de Bellas Artes ha sido muy irregular, como se verá en la tabla que se muestra a continuación:

AÑO	NUMERO DE TITULOS	NUMERO DE FUNCIONES
34.		
1980	12	46
1981	19	58
1982	19	60
1983	9	62
1984	19	90
1985	15	65
1986	9	35
1987	7	39
1988-1991*	5-8	20-30

* La información en estos años no es completa.

Es posible apreciar que el número de funciones y de títulos comenzó a disminuir en 1986 para no volver a elevarse, debido al presupuesto asignado.

34. Sosa, José O. y Escobedo, Mónica. Dos siglos de Opera en México. Ed. S.E.P., México, 1988.

La actual administración pretende presentar un número limitado de títulos, como se ha visto en los objetivos específicos a corto plazo, pero manteniendo estándares de calidad altos y gradualmente aumentar el número de funciones y de títulos, -- siempre con carácter cualitativos.

Dadas estas características, será conveniente dividir a la organización en unidades, de manera que cada una de ellas contenga un conjunto de obligaciones y responsabilidades, que -- no obstante no ser similares, estén dirigidas a satisfacer un -- objetivo común, acorde al medio.

Desde luego, para que la estructura propuesta funcione, se requiere:

1. De una bien entendida cooperación interdepartamental.

2. Que las decisiones de carácter artístico del staff administrativo no sean conflictivas, dado que no es posible fijar lineamientos para la toma de estas decisiones.

3. Que se dé prioridad al Director de Orquesta, sin -- llegar al absolutismo, tanto en la selección de artistas, como en las decisiones propias de cada representación.

4. Una actuación correcta por parte de los sindicatos y grupos artísticos, que deberían observar los siguientes aspectos:

1 Capacitación de su personal correspondiente, aunada a una motivación continua para evitar el conformismo, la rotación de personal, el ausentismo, etc..

2. La creación de un ambiente de trabajo accesible.

3. Lograr una satisfacción auténtica de las necesidades de los trabajadores.

4. Una selección más rigurosa en el proceso de integración al sindicato.

La inamovilidad en las bases sindicales es incompatible con el desempeño artístico. Lo ideal sería, según se comentó, que cada uno de los trabajadores de los grupos artísticos fuera un empleado de confianza, pero en caso de que deba respetarse el sistema sindical existente, en términos generales, debe entenderse que en cuanto se pierda la calidad artística necesaria por parte de los integrantes de los grupos artísticos, estos no deberán continuar ejecutando, ya que va en detrimento de sus colegas y del medio artístico en general.

Cabe aclarar que aún cuando la estructura funcional obtiene mejoras a nivel individual, tiene como desventaja el no ser conveniente en una estrategia que requiera una fuerte cooperación interdepartamental. A pesar de ello, la reorganización de la Compañía, requiere en la actualidad de una organiza

ción funcional, pero conforme se prevee su desarrollo, se necesitará tomar en consideración una estructura matricial.

"La organización matricial, de acuerdo a estudios -- realizados, es la opción estructural preferida cuando se dan -- simultáneamente tres condiciones básicas". 35

Las tres condiciones básicas a las que se refieren-- son:

1. Presión externa para un enfoque doble de atención:

Aquí se considera que los miembros del grupo desarrollan sus propias formas de pensar, trabajar y relacionarse entre sí. Comparten una tarea común que han de desarrollar como -- su contribución a la tarea total de la organización.

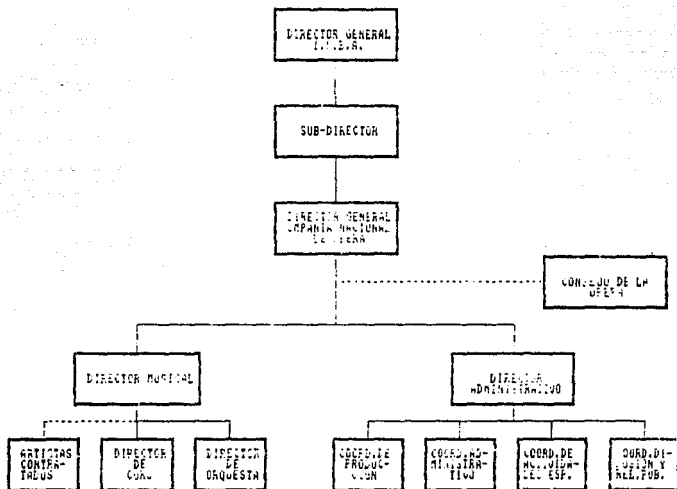
2. Presiones para una alta capacidad de procesamiento de información:

Este punto considera que la incertidumbre o el trabajo "demasiado grande" para los individuos, requiere de la organización una capacidad fortalecida de procesamiento de información, para evitar los problemas burocráticos.

35. Stanley M. Davis y Lawrence M. Paul "Organizaciones Matriciales" Ed. Fondo Educativo Interamericano. México, 1981.

INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES

ORGANIGRAMA GENERAL PROFESIONAL DE LA COMPAÑIA NACIONAL DE OPERA



3. Presiones para el uso de recursos compartidos:

Esta condición es que la organización se halle muy -- presionada para lograr en gran escala economías en términos de personal y conseguir a la vez un alto rendimiento en términos de costos y beneficios, mediante la utilización óptima de los recursos humanos escasos y el cumplimiento de estándares de alta calidad.

Estas condiciones son las que se sugieren para poder adoptar la organización matricial. La compañía Nacional de Opera no se encuentra aún en condiciones de adoptar una matriz, -- sin embargo en un futuro, dependiendo del desarrollo de la misma, deberá de considerarse si se desean conservar altos índices de calidad, como se señalan en el objetivo general, hacia donde se mueve toda la organización.

Además es fácil prever que existirán graves problemas en el desempeño de artistas, principalmente con el Director de Orquesta, que es quién va a trabajar con los artistas que se van a contratar y un problema de esta naturaleza podría llegar a afectar la calidad general de una representación, ya que el ambiente de trabajo es esencial para la obtención de resultados óptimos.

La organización propuesta tendrá mejores resultados -

si se selecciona cuidadosamente el factor humano que vaya a integrarse en dicha organización.

Considero de importancia crítica la selección de artistas, así como aquellos que desempeñen labores administrativas, ya que la Compañía Nacional de Opera refleja, como lo he explicado en el capítulo anterior, una realidad cultural, además de tener funciones educativas, que repercuten de manera -- considerable dentro de la economía nacional, influye en el proceso de identidad de la población, fenómeno que, desde mi punto de vista y los teóricos consultados, se considera como ajeno a la organización.

Otros aspectos fundamentales para la Compañía Nacional de Opera son los que desarrollo en seguida.

4.2.2 Administración de Talentos.

Antes de hablar de talentos, es indispensable analizar que tan factible es el fomento de estos en México. El punto de partida: la educación.

La crisis de la universidad es fiel reflejo del problema educativo que sufre hoy México, pues en lo cultural y educativo una nación no puede ser mucho más de lo que sus universidades son.

La educación cuando está centralmente planificada y -

controlada, al igual que sucede con la economía, se vuelve ine
ficiente, aunque claro, las repercusiones son más graves y do-
lorosas, porque no hay monopolio más atractivo y poderoso que-
el monopolio de las ideas y de la inteligencia. No se enseña a
pensar.

Solamente con una educación que promueva el pensa---
miento y la creatividad, se podrá tener una cosecha de artis--
tas prolíficos, que serán el fundamento de una ópera sólida, -
representativa, digna de ser vista en cualquier parte del mun-
do, comparándose a las funciones representadas en los grandes-
centros operísticos.

Ahora bien, cómo administrar esos talentos?

* Impulsar a los organismos competentes a ser autofinan
ciables recibiendo apoyo de asociaciones civiles o la iniciati-
va privada, para así lograr mayor eficiencia y mejores resulta-
dos.

* Promover la ópera de manera que la población tenga ac
ceso a ella en conciertos populares, programas televisivos y ra
diofónicos, pero con cualitativamente.

* Imbuir a la gente que trabaja en el medio operístico-
las concepciones de excelencia y calidad total, aplicándolos co
mo una filosofía organizacional.

* Promover el intercambio con compañías extranjeras y promover la competencia con los nacionales para establecer índices de calidad.

* Apoyar con becas a los talentos sobresalientes.

* Desarrollar y foguear a los nuevos talentos promoviendo espectáculos en la república mexicana y ocasionalmente en el extranjero, integrándolos de esta manera a la organización, - - adoptando así el pensamiento de la compañía de ópera.

4.2.3 La Opera y la Internacionalización de los Artistas Mexicanos.

"Un país se mantiene en el subdesarrollo, no porque - carezca de recursos, sino porque no obtiene todo el potencial - de dichos recursos, o porque no ha logrado desarrollar un am--- biente que permita la creación de empresarios, que generen los- empleos suficientes, que actúen como detonador es del desarro-- llo". 36

A esta propuesta habría que añadir que la excesiva centralización, no conduce al desarrollo, sino al estancamiento y-

36. Serrato, Victor M. Lo Necesario y lo Superfluo. Ed. Editora de Revistas. México, 1975.

a la incomunicación con el medio externo, no pudiendo así corre
gir defectos, ni aprovechar oportunidades.

No es erróneo pensar que en el arte se puede conside-
rar un factor que conduzca al cambio, a través de sus artistas-
que creen un ambiente propicio, tanto en el exterior como en el
interior, para que su participación sea continuada, contribuyen-
do al mejor desempeño en las diferentes áreas de desarrollo y -
asi comenzar a cimentar las bases de una cultura de carácter na
cional, en la que la iniciativa privada y pública se sientan --
identificados y a la vez sea algo con lo que se identifique el-
curso de acción del mexicano.

4.2.3.1 Intercambio Cultural. Desarrollo.

Lejos de juzgar inquisitivamente a la historia, debe-
mos tomar lo positivo de nuestro pasado, por esto mismo Aristó-
teles afirmó: "Quien no conoce la historia está condenado a co-
meter los mismos errores". Esta es la razón por la que seria --
conveniente emular los pasos que han dado otros países con éxi-
to, que adaptados a México, con su realidad social, cultural y -
económica, contribuirían a su desarrollo.

El enriquecimiento cultural y económico proviene de -
la gradual apertura de fronteras, ya que de esta forma existi-
ria un intercambio entre la cultura, la tecnología y la inver-

si3n extranjera, pero a priori a la apertura de fronteras, deber3 de reforzarse la identidad nacional y el objetivo com3n - que actuar3 a manera de aglutinador de voluntades, a trav3s -- del cual se podr3 seguir un curso de acci3n determinado.

Un factor esencial en el desarrollo, ya no s3lo en el 3mbito del arte, sino en una organizaci3n o instituci3n, es la formaci3n de equipos, que contribuyan a la consecuci3n de metas.

"Las variables requeridas para conseguir las condiciones ideales en un equipo, que se aplican a cada uno de los miembros son los siguientes:

- * Confianza mutua
- * Colaboraci3n mutua
- * Comunicaci3n
- * Objetivos del equipo
- * Soluci3n de conflictos
- * Utilizaci3n de todas las virtudes de los miembros
- * M3todos de control
- * Ambiente organizacional" 37

"La organizaci3n completa debe constar de una estructura grupal m3ltiple e interrelacionada en la que todo grupo de

37. Varney, Glen H. Organization Development for Managers. Ed.- Addison Wesley, U.S.A., 1988.

trabajo utilice hábilmente procesos grupales de toma de decisiones (...). Una organización que satisfaga este requerimiento tendrá un sistema efectivo de influencia e interacción a través -- del cual fluyen con facilidad las comunicaciones importantes y -- se ejerce en forma lateral, ascendente y descendente, la in----fluencia requerida y se crean las fuerzas motivacionales necesarias para la coordinación". 38

Rensis Lickert termina por confirmar la importancia -- de la formación de equipos, pero antes se deben de satisfacer diferentes condiciones para el funcionamiento adecuado de los mismos que se integren, como lo señala Glenn H. Varney.

El ser humano es interdependiente por naturaleza y -- cuando se aísla disminuye su poder, en tanto se integra éste aumenta.

Los artistas mexicanos pueden dar una mejor imagen -- del país en el extranjero. La imagen al exterior ha sido utilizada por todos los países desarrollados, sólo que en ocasiones -- esa imagen estaba sustentada en bases erróneas, pero con un fundamento adecuado, el intercambio cultural se incrementará y, -- junto con este, la cultura en México se reforzará, aportando --

38. Rensis, Lickert. The Human Organization. Ed. Mc. Graw Hill, Nueva York, 1967.

los beneficios que ya se han comentado en apartados anteriores.

No es casualidad el auge que ha tenido la adminis
tración este siglo; son tantas las variables que se tienen que-
manejar con resultados óptimos, las interrelaciones humanas y -
la competencia han aumentado en grado tal, que se ha tornado en
un instrumento esencial en la organización que desea, ya ni si-
quiera ser excelente, sino sólo subsistir.

CONCLUSION

LA PARTICIPACION DE LA INICIATIVA PRIVADA: PRESUPUESTO IRREDUCIBLE PARA ALCANZAR UN PRIMER NIVEL OPERISTICO.

Propongo la participación de la iniciativa privada, - porque fomentará la competencia y la ópera consecuentemente no se mantendrá únicamente subsidiada por el gobierno, ya que ésta es una de las condiciones para que se creen nuevas compañías de ópera, además del incremento de la calidad de la ópera, punto - del que se ha comprobado ya su importancia.

En la actualidad se ha criticado mucho a la competencia. Se dice que seria mejor la cooperación en lugar de la rivalidad; el hombre debe tender hacia la armonía y, por lo tanto, - la competencia, al suscitar rivalidades, es contraria al espíritu de cooperación social. Este argumento es falso, pues no toma en cuenta la naturaleza del hombre y sólo es posible tener un - éxito perdurable, cuando se respeta la misma.

El progreso de la humanidad se ha dado en donde existe la competencia. La competencia implica tratar de ser mejor a base del esfuerzo personal, regresando así los valores y la dignidad hacia el individuo, además de lograr cultivarse y de esta manera impulsar al desarrollo su campo o área de acción.

La competencia artística presupone un alto grado de inteligencia y talento entre aquellos que compiten.

Las armas de la competencia son:

1. Ofrecer un bien o servicio de mejor calidad.
2. A menor precio que el competidor. (Claro está, que debe -- aprenderse conjuntamente a estas propuestas que el arte es una profesión digna, exigente de un esfuerzo continuo de - grandes dimensiones. Si es que se desea sobresalir en el - arte, se tendrá que aprender a pagar lo justo, demostrando simultáneamente, que las cosas se pueden realizar de forma excelente, si, aquí en México).

La realidad nos indica que la única forma de lograr una producción operística de mejor calidad y disminuyendo el - costo es la competencia.

Si no hay competencia, la calidad del espectáculo -- tiende a disminuir y el mercado potencial del público operístico se alejará aún más, a causa de la declinación de los artistas y la ineficiencia de la administración, que se ve obstaculizada por una burocracia excesiva e inactiva y por sindicatos, que aunque su principio primero y fundamental es y debe ser, - el estudio, mejoramiento y defensa de los intereses de los trabajadores constituidos en el mismo, sólo persigue los intere--

ses de la libido, olvidándose de establecer objetivos dignos, coherentes y que tiendan a la autorrealización de personas y no a la mediocridad, en donde el mediocre cree alcanzar los laureles de la victoria, cuando en realidad es sólo un espejismo que lo lleva a continuar sin cambio alguno, creado por aquellos que hacen pensar a otros que triunfan, pero en verdad fracasan, ya que no hay un cambio auténtico. No pretendo afirmar que los sindicatos no son necesarios, lo son, pero no deberían ser usados como instrumento de poder, olvidándose de sus funciones, por las que fueron creados.

Implantar un sistema de libre competencia significa subsistir un plan central, costoso e ineficiente, que sostiene el contribuyente de alguna manera, por multitud de planes descentralizados y una estructura que supla las deficiencias.

Al existir la iniciativa privada, los empresarios se preocupan de educar a la gente de manera eficiente e interesarlas por el fascinante mundo de la Ópera, ya que ellos buscarán más consumidores para aumentar sus ganancias.

Es claro que tanto subordinados como directivos deberán flexibilizarse para lograr el cambio.

RESURGIMIENTO ECONOMICO, RESURGIMIENTO OPERISTICO.

Es más evidente el hecho de que un resurgimiento eco-

nómico necesita encontrarse solidamente respaldado por un entorno propicio, que garantice y permita la entrada de nuevos capitales con propuestas actualizadas, que den pauta a dicho resurgimiento.

Ahora bien, cuando una nación logra un crecimiento económico, se multiplican las oportunidades y se diversifican las áreas de desarrollo que sobrepasan las barreras de lo necesario y abarcan el terreno de lo superfluo. Es ahí, cuando ésta produce sólo lo necesario, los pobladores sobreviven; cuando se produce lo superfluo, quiere decir que los pobladores, al cubrir sus necesidades esenciales, tienen tiempo para dedicarse a desarrollar actividades que enriquecen los aspectos más exquisitos de la naturaleza humana.

Es decir, el haber riqueza operística presupone una creación previa de riqueza material.

"La separación de valores humanos y valores materiales en la economía ha tenido como consecuencia una funesta econo-mización de la vida y ha generado algunas controversias sobre los así llamados "juicios de valor", en algunas ocasiones, se puede llegar a la conclusión de que los autores correspondientes temen al mundo de los valores. En otros casos se pueden reconocer que la exclusión del ser humano de la realidad, cumple una función coartada para esconder tras un velo nebuloso

so la propia base de valores". 39

Los países del primer mundo no escatiman esfuerzos en crear la mejor imagen posible en el extranjero. El prestigio es importante para la creación de fuentes de trabajo, que se crearán a través de inversión interna y externa, así como la reprivatización de algunas empresas estatales o paraestatales.

La cultura que posee un pueblo es esencial para su desarrollo, ya que un pueblo está formado por personas, quienes poseen las características únicas que identifican al hombre: inteligencia y voluntad.

Un pueblo culto, que piensa y ejerce su voluntad con libertad plena cuando tenga que decidir, es lo que enriquece a los países, sólo basta remontarse a finales de la segunda guerra mundial, en donde Alemania y Japón, quedaron profundamente heridos material y espiritualmente, pero su cultura, identidad y trabajo conjunto, en equipo, hicieron renacer lo perdido, lo que parecía que no volvería a levantarse, surgiendo así dos de los países más desarrollados, siempre en búsqueda de la perfección.

Debe entenderse que al hablar de un pueblo culto, no hablo de un pueblo erudito, eso está más allá de los límites de

39. Op. Cit. Tuchtfeld Egen y Erhard Ludwig.

la realidad, simplemente me refiero a un pueblo con conviccio--
nes de su identidad, que no se tenga un pueblo de premexicanos,
sino de mexicanos.

Entintar la verdad corresponde a aquellos que escri--
ben la historia. Pero acto tan vil como es el empobrecer a un -
pueblo culturalmente rico y ocultar su potencial con la miseria,
corresponde a hombres no dignos, que el tiempo juzgará inquisi--
tivamente.

LA COMPAÑIA NACIONAL DE OPERA: TRIUNFO O FRACASO.

Hoy en día empezamos a conocer el holismo, en el que--
se afirma que el todo es más que la suma de sus partes, y tam--
bién se empieza a hablar de la sinergia, definida como "uno más
uno igual a tres".

Decidir sobre el futuro de una organización no es - -
otra cosa que la suma total de las personas que la componen; im--
plica el manejo de voluntades y de conciencia. Si la labor del
filósofo es encontrar la verdad y amarla, manejar destinos huma--
nos se asemeja más a los fines filosóficos que los administrati--
vos.

Cuando únicamente se piensa en hacer, en ejecutar, se
pierde en una medida considerable la planificación y la organi--
zación, factores esenciales para el triunfo de la Compañía Na--

cional de Opera. Se deben conocer las ventajas, desventajas, -- oportunidades y amenazas, a manera de estrategia, si es que se ha de avanzar y no retroceder. Cuando se realiza alguna acción, ésta debe de ir encaminada a lograr satisfacer de manera completa una necesidad determinada o solucionar un problema, pero no parcialmente, sólo para evitarlo, sino que se debe de dar cuenta el administrador, quien es el que conjunta y aglutina voluntades hacia un mismo fin que se debe de conocer a conciencia, - posterior a un análisis para conocer las necesidades existentes, que una organización es un todo dinámico y orgánico donde interviene un sistema de partes y procesos interrelacionados.

La atención personalizada, dando solución real y no - parcial a los problemas es un factor determinante, además de fomentar la capacitación administrativa, ya que no se puede cambiar la gente por las dificultades sindicales a los que se enfrentarian.

Colaborar de manera conjunta con instituciones en donde se formen cantantes nacionales, creando proyectos con fundaciones, asociaciones, organizaciones públicas y privadas y el - Consejo Nacional para la cultura y las Artes, es de una especial importancia el factor educativo, ya que si la educación es deficiente y no completa, no se contarán con elementos nacionales capaces de satisfacer los objetivos de calidad y excelencia

operística, objetivos fundamentales para rescatar el nivel nacional de la Ópera y convertirla a largo plazo en una Ópera de calidad internacional, como pretenden los dirigentes de la Compañía Nacional de Opera.

En un futuro a mediano plazo deberá de considerarse el uso de una organización matricial, que les permita un alto nivel de comunicación, coordinación y procesamiento de la información.

Actualmente la formación de especialistas con un nivel cualitativo alto, resulta primordial, pero el tiempo exigirá una mayor interdependencia y el cambio hacia una matriz será conveniente.

El satisfacer los deseos y necesidades enteramente en una organización resulta muy complejo, ya que la colaboración conjunta es indispensable. Pensando en términos de la sinergia, cuando una persona decide pensar un proyecto por si sola, y otra a la vez aisladamente, en el momento de reportar resultados, estos son equivalentes a dos, es decir, uno más uno igual a dos; por el contrario, si estas dos personas deciden unir esfuerzos charlando y dedicando tiempo a la creatividad conjunta, llega el momento en el que el resultado aparece en forma de algo superior a lo que cada uno individualmente pudo haber hecho.

Sólo la colaboración mutua y la conciliación de intereses a un mismo objetivo conseguirá la excelencia en la ópera. El egoísmo sólo terminará por coartar este arte, personas que no se percatan del daño que hacen a su país, convirtiéndose en cómplices directos de la pobreza, teniendo la oportunidad de enriquecer culturalmente a su país, verdadera fuerza de los países desarrollados, y contribuir con una imagen en el exterior e interior del mismo, que cree un ambiente adecuado para el desarrollo.

No en vano se ha dicho que el hombre destruirá al hombre. El poder de conciliación que posee el llamado administrador o líder, ha existido aproximadamente desde el año 5000-A.C. con los Sumerios y ha evitado numerosas ocasiones la destrucción de la humanidad. En este caso no se trata del fin del mundo, sino de la complicidad de la pobreza cultural de un país, México.

BIBLIOGRAFIA

- * Altamirano Calderón, Carlos. Glosario de Términos Administrativos. Ed. S.C.T., México, 1982.
- * Borrego, Salvador E.. Lo Necesario y lo Superfluo. Ed. Tradición, México, 1975.
- * Borrego, Salvador E.. América Peligra. Ed. Tradición, México, 1988.
- * Castillo Briones, Daniel. La Cultura Empresarial Japonesa, - Ed. KEAL, México, 1991.
- * Castillo Briones, Daniel. Cómo se Moviliza una Nación? Ediciones Importantes, México, 1991.
- * Chiavenato, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Ed. Mc Graw Hill, México, 1989.
- * Dale, Ernest. Organización. Ed. Técnica, México, 1988.
- * Domingo, Plácido. Mis Primeros Cuarenta años. Ed. Planeta, - México, 1985.
- * Fleming, William. Arte, Música e Ideas. Ed. Mc. Graw Hill, - México, 1982.
- * Fernández Arena, José Antonio. 99 Principios Administrativos. Ed. Diana, México, 1986.
- * George, Claude S. Historia del Pensamiento Administrativo. - Ed. Prentice Hall, México, 1986.

- * Guzmán Valdivia, Isaac. Humanismo Trascendental y Desarrollo. Ed. Limusa, México, 1985.
- * Hampton, David R.. Administración Contemporánea. Ed. Mc. - - Graw Hill, México, 1983.
- * Hampton, David R.. Administración Contemporánea. Ed. Mc. - - Graw Hill, México, 1984.
- * Hernández González, José Antonio. Administrar para Producir. Ed. ECASA, México, 1985.
- * Kast, Fremont E.. Administración en las Organizaciones. Ed.- Mc. Graw Hill, México, 1983.
- * Kobayashi, Shigeru. Administración Creativa. Editora Técnica, México, 1982.
- * Koontz, Harold y O Donnell, Cyril. Administración. Ed. Mc. - Graw Hill, México, 1988.
- * Laris Casillas. Francisco Javier. Administración Integral. - Ed. CECSA, México, 1986.
- * Mason, Edgard. El Imperio de la Burocracia. Ed. Juárez Hermanos, México, 1985.
- * May, Rodrigo. Contribuciones para el Debate. Ed. CIEDLA, - - Bonn, Alemania, 1991.
- * Milke S.J., Avais. Algo de Opera. Ediciones Selectas, Buenos Aires, Argentina, 1982.
- * Newman, William H. y Warren E. Kirby. La Dinámica Administrativa. Ed. Diana, México, 1988.

- * Pazos, Luis. Ciencia y Teoría Económica. Ed. Diana, México, 1991.
- * Ramos, Samuel. El perfil del Hombre y la Cultura en México. Ed. Espasa-calpe, México, 1985.
- * Reyes Ponce, Agustín. Administración de Empresas, teoría y práctica. Ed. Limusa, México, 1989 T.2.
- * Salceda Alberto G.. Lo Necesario y lo Superfluo. Ed. Espasa-calpe, México, 1975.
- * Serrato, Victor M.. Los Mitos del Subdesarrollo. Ed. Editora de Revistas, México, 1990.
- * Sosa, José Octavio y Escobedo, Mónica. Dos Siglos de Opera - en México. Tomo 2. Ed. S.E.P., México, 1988.
- * Terry, George R.. Principios de Administración. Ed. Continental, México, 1984.
- * Tuchtfeld, Egon y Erhard Ludwig. La Economía Social de Mercado, un proyecto económico y político alternativo. Ed. CIERLA, - Bonn, Alemania, 1991.
- * Vasconcelos, José Ignacio. Medio Milenio de Hispanidad Americana. Ed. EDAMEX, México, 1937.