

300602

28



UNIVERSIDAD LA SALLE

**Escuela de Administración
Incorporada a la U.N.A.M.**

**La Dirección:
Principal Factor
para el Exito
en los Negocios.**

EJEMPLAR UNICO

**Seminario de Investigación
Administrativa**

**Que para obtener el Título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION**

P r e s e n t a

Jaime Santiago | Silva Nyssen

México, D. F.

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

2002
[Redacted]



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta 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.

Considero que el haber logrado terminar unos estudios profesionales, no debe representar el hecho de alcanzar una meta caramente conseguida, como visionando algo trascendental en la integración de vida, sino como tan sólo la culminación del principio, de un probable desarrollo en competencia con lo que a administración se refiere. Pero siento que para mí este arranque, jamás hubiera tenido la posibilidad de ser un hecho, sin la colaboración directa y espontánea de dos personas que a través de toda una vida, lo único que han sabido hacer es dar, sin pedir nada a cambio

MI MADRE Y MI PADRE

Las palabras faltan para expresar todo lo que se merecen pero tal vez baste decir, a manera de agradecimiento, si es que alguno cabe, que yo los amo.

A ELLA

La mujer que siempre estuvo ausente
en mi vida, pero que ahora es real,
y que de alguna manera es para mi.
Y ella lo sabe.

V E R O N I C A

A MIS HERMANAS

Patricia
Adriana
Martha
Alejandra
y
Larissa

Por su gran apoyo en los momentos difíciles, esperando que algún día lleguen a entender que a pesar de haber vivido la mayor parte de mi vida entre mujeres, no ha sido mi principal virtud la comprensión de la psicología femenina, independientemente de que no es una cuestión muy sencilla.

A MI MEJOR AMIGO, MI TIO LUIS,

Cuya virtud más grande entre muchas otras, es que sabe escuchar.

Nada más han sido veinte años.

A MIS AMIGOS

Lic. Fernando Arroyo Arq. Miguel Alarcón
Sr. Enrique Vinicio Sr. Eduardo Echeverría

A MI TIO

C. P. Alejandro Nyssen G.

Al cual considero más que un tfo,
como un gran amigo y compañero.

A José Luis

MI CUÑADO

Que aparte el parentesco, estimo,
reconociendo su prudencia y sen-
sibilidad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

A la familia

NYSSEN GARCIAONDE

Mi segunda familia.

Al Sr.

OSCAR MALVIDO OCADIZ

Con total agradecimiento por sus
inmerecidas atenciones.

Al Sr. C.P.

ENRIQUE GONZALEZ OSES

Hombre dotado con una
intuición y percepción
sobresalientes.

AL Sr. Don Alfonso Gómez de Orozco

con gran admiración y respeto

Al Sr. Lic.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

GUILLERMO ALVAREZ DEL CASTILLO

Con reconocimiento a su
brillante inteligencia

Al Sr.

RICARDO RAPHAEL ESCOGIDO

Por su estímulo y apoyo en
las labores partidistas po-
líticas.

Al Sr. Lic.

RAUL DE CORDOVA

Con agradecimiento por su asesoramiento y conducción desinteresada para el resultado de esta tesis.

INDICE

	Pág.
ADVERTENCIA	2
I LA ADMINISTRACION.....	5
1.1 Importancia y antecedentes.....	6
1.2 Definición y características.....	9
1.3 El proceso administrativo y sus elementos.....	13
1.4 La corriente psicológica y la dirección.....	22
1.5 La Administración moderna y la dirección.....	23
II LA DIRECCION	27
2.1 Definición.....	28
2.2 Elementos de la Dirección.....	29
2.3 Funciones prácticas.....	34
2.4 La Dirección Social.....	35
2.5 La Dirección Autocrática.....	39
2.6 La Dirección Laissez Faire.....	41
2.7 La Dirección Democrática.....	42
III LA RELACION AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD.....	44
3.1 La autoridad - responsabilidad en la organización y dirección.....	45
3.2 Definición y elementos.....	47
3.3 Proceso y características.....	52
3.4 La delegación de autoridad-responsabilidad.....	57
CONCLUSIONES.....	60
BIBLIOGRAFIA.....	61

Tanto en la vida como en
los negocios, el mayor
riesgo es demasiada pre-
caución.

MALCOLM FORBES

2

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ADVERTENCIA

Aunque sé que las tesis mantienen y deben mantener una metodología especial para que el libro sostenga la tesis de tesis quise incluir ésta advertencia a manera de consejo para los próximos estudiantes, interesados en la carrera de la Administración.

Lo primero que uno aprende al llegar a la escuela, es leer y escribir. Los maestros nos enseñan, con razón, que esas herramientas serán fundamentales para el desempeño de cualquier actividad el día que seamos adultos; que el manejo del alfabeto nos distinguirá con una señal imborrable de aquellos que no lo conocen. Y eso es cierto.

Luego, cuando uno avanza a través de los salones y maestros de la primaria, aprende también que ciertos conocimientos son importantes para comprender elementalmente el mundo sobre el cual nos hallamos parados. Así, nos introducimos en la Geografía, en la Historia, en la Aritmética y otras disciplinas que nos permitirán acercarnos, poco a poco, al mundo de los adultos. Y eso también es inobjetable aunque muchos empiecen a dudar desde entonces de la utilidad de esos conocimientos.

El sistema académico se vuelca, entonces, a introducir a los alumnos en un sistema de conocimientos y herramientas críticas que les resultarán indudablemente útiles para descifrar intelectualmente el mundo que empieza a rodearlos. Pero muchos comenzarán a pensar con bastantes argumentos en su favor que todo eso no los ayudará gran cosa para defenderse en una sociedad implacable, son demasiado jóvenes para tomar una decisión suficientemente ponderada, harán la elección de su carrera de acuerdo a criterios y concepciones muchas veces fantasiosas, que la orientación crítica de la enseñanza de los anteriores niveles habrá ayudado a fomentar, siendo esta orientación y el conocimiento de uno mismo lo más importante para tomar una determinación de este calibre.

Decididamente la obtención y el culto por las placas de bronce con un título académico antecediendo al nombre, debe pensarse muy concienzudamente, y no nada más haber estudiado la carrera por estar de moda ó porque simplemente "le gusta". El hacer de obtener un título de ésta profesión, no debe significar aldo de

terminante y absoluto en el sentido económico para las personas que se dediquen a la administración, sino más bien, buscar en ella y encontrar una forma de auto realización personal ya que la vocación profesional al volverse adultos, toma una importancia primordial; ya que administrar es una forma de arte y poseer una habilidad, tal vez como tocar el piano, antar, pintar, esculpir, es decir que el haco de que se sepan cuales son las técnicas para saber como administrar mejor, más importante es saber si los rasgos de personalidad en el individuo, coinciden con las técnicas propuestas. El Administrador es un artista y un tecnócrata a la vez, como se le ha dado en llamar actualmente. El Administrador es un tipo creador que al igual que todos los cradores, maneja elementos con imaginación y talento para la consecución de un fin determinado.

El psicólogo social John K. Hemphill afirma: "ADMINISTRAR es participar en un acto que inicia una estructura en colaboración con otros, como parte del proceso de resolución de un problema mutuo". Y continúa. "Engloba a todos aquellos a quienes su actividad realizadora impulsa a crear ó a ordenar mecanismo, en toda obra en que pueda desplegarse su inclinación a coordinar, a acoplar, e idear, re solviendo los problemas prácticos más fácilmente que cualquiera, dando como resultado, la mejor realización del trabajo, contando con los elementos necesarios".

El futuro administrador debe tomar en cuenta que luego de pasar más de cuatro -- años en la Universidad, preparar una tesis que, por más obvios que sean los conocimientos que se manejan, implica un costoso trabajo de redacción, los egresados de la carrera, a la hora de buscar trabajo, les ofrecerán en el mejor de los casos un sueldo mensual de noventa mil pesos, o un puesto burocrático en cualquier Secretaría. Mientras cursaban su carrera, los maestros les habrán hecho creer que estaban estudiando para desempeñarse como gerentes en una importante empresa; al enfrentarse al mercado de trabajo aprenderán con dolor que esos cargos se o--torgan por experiencia (curriculum) o por el manejo de conocimientos que no se imparten en la Universidad. A ninguno de estos alumnos, un maestro les explicó jamás cuál era el mercado de trabajo al que debían afrontar una vez que finalizan sus estudios, cuáles eran los ingresos que podían obtener de acuerdo a su es pecialización y cuáles podían llegar a ser los mecanismo para incrementarlos. De haberlo hecho al comienzo de los estudios, seguramente, muchos habrían renunciado a proseguir un sacrificio o un esfuerzo que demasiado a menudo resulta inútil.

La propia estructura académica y los planes de estudio que se imparten en México, constituyen el meollo de tantas desorientaciones y desaciertos en la elección de la carrera.

Las Universidades mexicanas forman críticos, no realizadores. Es decir, imponen una actitud de observador inteligente ante la realidad, pero nunca inculcan el espíritu del modificador, del pionero que es capaz de alterar las condiciones individuales de vida gracias a un esfuerzo certero.

Por tal motivo dedico principalmente este trabajo, a todos los hombres de visión, de intuición, libres de ataduras convencionales, con capacidad de liderazgo, que arriesgan y que aman la independencia resolviendo problemas. En especial a todos los que modifican la pequeña fracción de sociedad en la que se mueven, así sea en la mínima escala de establecer un pequeño comercio o una gran empresa transnacional, es decir desde el más próspero hasta el más modesto de ellos, pues a todos los une el mismo ideal.

JAIME SILVA NYSSSEN.

CAPITULO I**I LA ADMINISTRACION**

1.1 IMPORTANCIA Y ANTECEDENTES

Para situarnos en nuestro estudio, haremos un breve esbozo de los antecedentes de la Administración, lo cual nos permitirá establecer un marco de ubicación.

La administración es tan antigua como la misma humanidad, pues desde que -- existió un jefe y un subordinado, se hizo palpable la necesidad de administrar. Y es así como la administración empírica se llega a la administración científica.

La administración científica comprende un período de 40 años, de 1900 a 1940 teniendo como principales exponentes a Frederick W. Taylor y a Henry Gantt.

El objetivo primordial es el de obtener mayor producción, teniendo como resultado convertir al hombre en un autómatas o robot, tratando de que éste, al especializarse se desarrolle en una función específica, mejor y con mayor rapidez.

Frederick W. Taylor publicó en el año de 1911 su obra "Principios de la Administración Científica". Esta contribución lo llevó a ser conocido como el padre de la Administración; giran sus ideas alrededor de la obtención de más rendimientos mediante la aplicación del método científico de investigación a los problemas de trabajo, sistemas de salarios y organización administrativa fabril.

Después de Taylor, sus ayudantes continuaron las investigaciones y entre ellos podemos mencionar a Henry S. Gantt con sus gráficas de control de producción y a los esposos Gilberth con los llamados estudios de tiempos y movimientos.

Sin embargo Taylor no abarcó todos los planos ni todos los aspectos de la Administración y vino una segunda aportación que fue realizada por Henry Fayol, la cual tiene un valor complementario de gran trascendencia. Fayol desde 1916 hizo notar que la actuación administrativa estaba compuesta por diferentes etapas:

- PREVER
- ORGANIZAR
- MANDAR
- COORDINAR
- CONTROLAR

La Administración Tradicional, comprendida entre 1940 y 1950 tiene como - principales exponentes a Henry Fayol y Koonts O'Donnell.

Las razones que originaron esta corriente fueron fundamentadas en los exce dentes de producción.

Henry Fayol aporta dentro de la Administración 14 principios, cuya primor dial función es aumentar la eficiencia dentro de un organismo social, en su li bro "Principios generales de la Administración":

- 1.- La división del trabajo.
- 2.- Autoridad y Responsabilidad.
- 3.- Disciplina.
- 4.- Unidad de mando.
- 5.- Unidad de dirección.
- 6.- Subordinación del interés individual al interés general.
- 7.- Remuneración.
- 8.- Centralización.
- 9.- Orden.
- 10.- Línea de autoridad.
- 11.- Equidad.
- 12.- Estabilidad en el trabajo.
- 13.- Iniciativa.
- 14.- Espíritu de grupo.

La Administración trata acerca de los fundamentos para establecer y alcanzar objetivos determinados en casi toda actividad humana, ya que la encontraremos en fábricas, oficinas, escuelas, bancos, fuerzas armadas, iglesias, sindicatos, hoteles, hospitales, granjas, centros de investigación y en general en cualquier organismo social con objetivos propios.

Para alcanzar un objetivo es necesario reunir inteligencia, personas, materiales, herramientas, y el uso de tiempo y espacio, lo cual es precisamente el reto constante que tiene que afrontar la Administración; cumplir los objetivos con la mejor coordinación posible de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que integran los organismos sociales.

Las necesidades humanas son múltiples y para satisfacerlas es importante lograr los objetivos. La administración contribuye con sus técnicas, métodos y procesos al logro de los mismos.

La tarea de construir una sociedad económicamente mejor, empresas más productivas o un gobierno más eficaz, demuestra la importancia que adquiere la Administración moderna en la actualidad, ya que ninguna empresa puede prosperar si no utiliza una administración efectiva.

La Administración imparte la efectividad en los esfuerzos humanos, así como ayuda a obtener mejor equipo, plantas, oficinas, productos, servicios y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión e imaginación.

La Administración de una empresa progresista es una tarea difícil de lograr y pocas son las empresas que se autoperpetúan, puesto que con el avance tecnológico y las cambiantes condiciones del medio ambiente, se dispone de nuevos recursos, nuevas políticas, los objetivos cambian, la estructura se transforma y por lo tanto se presentan nuevos problemas. Para enfrentarse a todas estas condiciones se necesita una administración efectiva.

En suma la Administración es importante puesto que se da en cualquier organismo social, y el éxito así como la productividad, dependen en gran parte del mejoramiento y adecuación de su Administración. Así mismo para los países que están desarrollándose, mejorar la calidad de su Administración es un requisito básico que puede contribuir a la coordinación eficiente de sus recursos como un punto de partida para lograr un desarrollo más armónico.

1.2 DEFINICION Y CARACTERISTICAS

Los distintos estudiosos de la Administración la definen desde su particular punto de vista, algunos conceptos que consideramos importantes son los siguientes:

- Koontz y O'Donnell

Es el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan grupos organizados.

- American Management Association

La Administración es la actividad por la cual se obtienen resultados a través del esfuerzo y cooperación de todos.

- George R. Terry

La Administración es un proceso distinto que consiste en la planeación, organización, ejecución y control, ejecutadas para determinar y lograr los objetivos mediante el uso de gente y recursos.

- E.F.L. Brench

La Administración es el proceso social que implica la responsabilidad de planear y regular eficazmente las operaciones de una empresa.

- Isaac Guzman Valdivia

La Administración es una ciencia práctica, normativa, del deber ser, instrumental, y de carácter formal que establece normas para que la dirección de los grupos humanos se realice con la máxima eficiencia.

- Agustín Reyes Ponce

Es el conjunto sistemático para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social.

- José Antonio Fernández Arena

Administración es la ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales, por medio de un mecanismo de operación y a través del esfuerzo humano.

TESIS CON
F. L. A. DE ORIGEN

Considerando los elementos que nos brindan las anteriores definiciones, hemos intentado la siguiente:

Administración es la ciencia con carácter social que aplicando una metodología propia, utiliza procesos diversos y múltiples, técnicas y herramientas con la finalidad de alcanzar de una manera eficiente los objetivos de un organismo social con la coordinación de los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para analizar las características de la Administración tomaremos como base los conceptos dados por dos estudiosos como lo son George Terry y el maestro - Agustín Reyes Ponce. Al respecto Terry considera ocho características de máxima importancia:

- 1) La Administración persigue un propósito; es decir siempre existirá un objetivo a lograr en un campo específico y el grado en que se logran esos objetivos será lo que determine el éxito administrativo.
- 2) La Administración es un medio natable para ejercer un verdadero impacto en la vida humana, puesto que influye en el ambiente puede hacer mucho para mejorar las actividades, para estimular a los hombres y para hacer que ocurran acciones favorables.
- 3) La Administración está asociada usualmente con los esfuerzos de un grupo, ya que una empresa puede alcanzar sus objetivos con mayor facilidad por medio de un grupo que por una sola persona.
- 4) La Administración se logra por, con y mediante los esfuerzos de otros; esto implica tratar de hacer que las tareas se cumplan a través de los esfuerzos de los miembros del grupo y abandonar la tendencia a ejecutar todo por uno mismo.
- 5) La Administración es una actividad no una persona o un grupo de personas; o sea que la Administración es una actividad que puede ser estudiada obteniendo conocimientos acerca de ella y adquiriendo destreza en su aplicación.
- 6) La actividad administrativa requiere el uso de ciertos conocimientos, aptitudes y práctica para que pueda ser desempeñada con eficacia.
- 7) La Administración es intangible, puesto que sus métodos, esfuerzo y resultados muchas veces pasan desapercibidos debido a lo cual se le ha denominado la fuerza invisible.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

- 8) Los que practican la Administración no son necesariamente los propietarios, - ya que en muchos casos los administradores forman un grupo completamente separado, distinto y aparte de los propietarios.

Por otra parte el maestro Reyes Ponce define cuatro características fundamentales a considerar dentro del campo administrativo:

- 1) UNIVERSALIDAD. El fenómeno administrativo se da donde quiera que existe un organismo social porque en él tiene siempre que existir coordinación sistemática de medios.
- 2) ESPECIFICIDAD. Aunque la administración va siempre acompañada de fenómenos de índole distinta (económico, sociológico, jurídico, contables, y otros) el fenómeno administrativo es específico y distinto a los que acompaña.
- 3) UNIDAD TEMPORAL. Aunque se distinguen etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo; este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se están dando en mayor o menor grado, todos ó la mayor parte de los elementos administrativos.
- 4) UNIDAD JERARQUICA. Todos los que tienen carácter de jefes en un organismo social, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

Así por ejemplo en una empresa forman un sólo cuerpo administrativo desde el Director General hasta el último subordinado.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

1.3 EL PROCESO ADMINISTRATIVO Y SUS ELEMENTOS

Es indiscutible que los diversos estudiosos de la Administración clasifican las funciones de la Administración de distintas formas, pero todas con un mismo enfoque y contenido.

Son entonces estas etapas funciones o elementos los que constituyen el proceso administrativo, pues desde Taylor hasta los autores contemporáneos han tratado de explicar dicho proceso según sus estudios y experiencias.

Es necesario señalar, que para nuestros fines utilizaremos el proceso administrativo propuesto por Koontz y O'Donnell:

- Planeación
- Organización
- Integración
- Dirección
- Control

puesto que diversos autores coinciden en aceptar que sus cinco factores que lo componen son los fundamentales.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

PLANEACION

La planeación es la función administrativa más importante de todas, puesto que incluye la selección entre diversos cursos alternativos futuros de acción; - la planeación no es sólo una función básica para todos los administradores y todos los niveles de una empresa, sino que también las otras cuatro etapas del proceso deben reflejarla.

La planeación incluye la selección de los objetivos empresariales y departamentales así como la determinación de los medios para alcanzarlos, por lo tanto es un enfoque racional para alcanzar objetivos preseleccionados, que debe considerar la naturaleza del medio ambiente futuro, en el cual las decisiones y acciones de la planeación habrán de operarse.

En la planeación se debe abarcar cualquier curso de acción futura por lo que vemos que lo principal son los objetivos, estrategias, procedimientos, programas y presupuestos; nos referimos a los objetivos porque son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades, representan no sólo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encamina la organización, integración, dirección y control.

Si los objetivos organizacionales constituyen el plan básico de la organización, un departamento puede también tenerlos, sus objetivos constituyen el logro de los organizacionales aunque los dos grupos de objetivos pueden ser totalmente distintos.

Por otro lado decimos que las estrategias son un importante curso de acción y un repliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar objetivos amplios, ya que es el proceso de decidir sobre los objetivos de la organización, sobre los cambios de estos, sobre los recursos usados para alcanzarlos y sobre las políticas que han de regular la adquisición, uso y disposición de estos recursos; pero no por esto las estrategias intentan delinear exactamente cómo se deben alcanzar los objetivos ya que, esta es la tarea de un enorme número de programas de apoyo, mayores y menores. Sin embargo las estrategias forman una útil estructura para guiar al pensamiento y acción empresarial.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Respecto a los procedimientos, son planes, ya que establecen un método habitual de manejar actividades futuras y son guías de acción, más que de pensamiento, y detallan la forma exacta en la que en cierta actividad debe cumplirse su esencia es una secuencia cronológica de las acciones requeridas; a su vez, se vuelven más precisos y abundantes en los niveles bajos, en gran parte por la necesidad de un control más cuidadoso de las acciones en detalle, la reducción del área de decisión y realizar juicios discrecionales. A su vez, contribuye el hecho de que los trabajos de rutina se prestan a sí mismos a obtener una mayor eficiencia a través de la prescripción de una mejor forma de hacer las cosas.

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos que han de seguirse, recursos que han de emplearse y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; por lo general se apoyan en el capital necesario y en los presupuestos operacionales, por lo que es difícil encontrar un programa de relativa importancia para la planeación que sostenga por sí mismo, y casi siempre es parte de un complejo sistema dependiendo de algunos y afectando a otros. Caba señalar que un procedimiento o regla que parezca de poca importancia, si se concibe en forma incorrecta, puede hechar a perder un valioso programa.

Al hablar del presupuesto como plan, nos referimos a la expresión de los resultados esperados en términos numéricos, también por esa razón le podemos llamar programa numérico, de hecho el programa financiero de operación es a menudo llamado plan de utilidades, puede expresarse en términos financieros o en función de horas hombre, unidades productivas, horas máquina o cualquier otro término numérica mensurable. Puede estar de acuerdo a operaciones, como lo hace el presupuesto de gastos; refleja desembolso de capital, como lo hace el presupuesto de capital o puede mostrar un flujo de efectivo, como lo hace el presupuesto de caja, sin embargo hacer un presupuesto es, por lógica, planear siendo a la vez el instrumento fundamental de la planeación.

Un presupuesto obliga a prever por anticipado una complicación numérica del flujo de efectivo de los gastos y de los ingresos, de los desembolsos de capital o de la utilización de horas-hombre o máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no puede servir como una norma sensible a nosotros que refleje los planes.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ORGANIZACION

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.

Es además el elemento que recoge complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la planeación ha señalado respecto a cómo debe ser una empresa. Sin embargo es de gran importancia que la función de organizar emita como resultado una estructuración de la empresa que pueda considerarse como el marco de trabajo que retiene unidas las diversas funciones de acuerdo con un esquema que sugiere orden, arreglo lógico y relaciones armoniosas. Es vital el concepto de que la organización proporciona el núcleo alrededor del cual los integrantes de una empresa nos pueden unir sus esfuerzos con efectividad. Es decir, una parte de importancia de la tarea de organizar es armonizar a un grupo de personas distintas para fundir varios intereses y utilizar habilidades para guiarlos hacia los objetivos empresariales. Pero para que el personal colabore eficazmente en el logro de las metas determinadas, se debe definir y mantener una estructura por funciones ya que éste es uno de los propósitos de la función administrativa de la organización.

Para que exista una función significativa de la organización se debe incorporar objetivos cuantificables, una área clara de autoridad, un claro concepto de obligaciones y una clara comprensión de las relaciones de la función con otras con las que requiera coordinarse; y para lograr hacer ésta totalmente operativa, estos requerimientos estructurales deben proveerse de la información y demás herramientas necesarias para su ejecución.

Después de haber tratado como puede ser la organización, debemos ver que clase de autoridad debe asignársele a la estructura organizativa de la empresa. lo cual tiene que ver con la naturaleza de las relaciones de autoridad ya que si no existe una asignación coordinada de autoridad para los jefes de departamento, estas áreas no pueden convertirse en una unidad de trabajo adecuadamente ajustada para el logro de los objetivos de la organización. Las relaciones de autoridad, ya sean en forma lineal u horizontal, son los factores que hacen

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

posible la organización que entrelazan las actividades departamentales y dan -
coordinación a la empresa.

Principios de organización propuestos por el profesor Reyes Ponce:

- PRINCIPIO DE LA ESPECIALIDAD

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

- PRINCIPIO DE LA UNIDAD DE MANDO

"Para cada función debe existir un sólo jefe".

- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE AUTORIDAD - RESPONSABILIDAD

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

- PRINCIPIO DEL EQUILIBRIO DE DIRECCION CONTROL

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

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

INTEGRACION

La integración es la función administrativa que se ocupa de dotar de personal a la estructura de la organización a través de una adecuada y efectiva selección, evaluación y desarrollo de las personas que han de ocupar los puestos dentro de la empresa, así como de los recursos materiales técnicos que se necesitan.

Los puestos que se ocupan por medio de la integración no deben ser sólo para el presente sino también para el futuro; por lo tanto esta función del proceso administrativo debe tratar los requerimientos futuros. Esto significa que el primer paso debe ser elaborar un plan organizacional a futuro, para que así quienes han sido seleccionados y capacitados sean capaces de desempeñar diferentes funciones en el futuro, ya que, un plan organizacional depende de los integrantes de la empresa, dado que siempre se requiere que la estructura establezca un ambiente que permita el desarrollo de sus actividades para alcanzar los objetivos.

Para elaborar un plan de organización adecuado, con su identificación de puestos disponibles para el futuro, se pone de manifiesto, el tipo de requisitos que se han de necesitar. Es en la integración donde se realiza un inventario tanto de recursos humanos como de maquinaria y cosas; y a la vez una evaluación existente y potencial de los mismo, para comparar las necesidades pronosticadas para el futuro.

Por todo lo anterior, es evidente que en la integración se obtienen los elementos, materiales y humanos que llenen los marcos teóricos formados por la planeación y la organización; pues aunque se da con mayor amplitud al iniciarse la operación de una empresa, es una función permanente, porque constantemente hay que estar integrando el organismo con personal que necesita recibir capacitación para lograr un desarrollo de las aptitudes que posea, así adaptarlo exactamente a lo que el puesto va a requerir de él.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

DIRECCION

El desarrollo del tema de esta función de la Administración será tratado con mayor amplitud en el capítulo II.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CONTROL

El control es el último elemento del proceso administrativo por medio del cual, se evalúa y corrige el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la organización se están llevando a cabo. Siendo la función en la que nos aseguramos de los que se hace, es lo que se intentaba hacer.

Una vez que un plan se vuelve operacional, el control es necesario para medir el progreso, para poner de manifiesto las desviaciones posibles, y para indicar la acción correctiva. Esto último puede implicar medidas sencillas como cambios menores en la dirección; en otros casos, el control adecuado puede dar lugar al establecimiento de nuevas metas, a la formulación de planes distintos, a la modificación de la estructura de la organización, a mejorar la integración y hacer cambios de importancia en las técnicas de dirección y liderazgo. Además el control nos indica que acción puede y será tomada para volver las operaciones a su curso original.

El control se da en todas las demás funciones administrativas porque representa un medio para manejarlas o administrarlas.

El control esta constituido por tres pasos fundamentales:

- Establecimiento de parámetros
- Medición del desempleo
- Correcciones a las desviaciones

El mero descubrimiento de una anomalía, no significa control, porque el control es acción. Podría, en todo caso, implicar una sustitución de normas, pero para que el control sea efectivamente tal, debe poner en marcha todos los medios para que la desviación no vuelva a producirse. Además de iniciarse nuevamente el ciclo por completo, de todas las funciones directivas, la acción correctiva inicia también nuevamente el ciclo de las operaciones de control; se fijan nuevas normas, y ello exigirá comprobar y valorar de nuevo, así como comparar los resultados obtenidos, con estas innovaciones normativas.

Para que el control sea lo más adecuado y efectivo posible el sistema de control debe cubrir los siguientes requisitos:

- Comprensibilidad
- Adaptarse a la forma de organización
- Registrar rápidamente las desviaciones
- Ser apropiado
- Flexibilidad
- Económico
- Tender a una acción correctiva

1.4 LA CORRIENTE PSICOLOGICA Y LA DIRECCION

Las razones que originaron esta corriente administrativa fueron y son la existencia de conflictos del concepto de autoridad y toma de decisiones.

Uno de los principales exponentes dentro de esta corriente es Harold Lea - vitt, que aportó dentro de sus generalidades del comportamiento de las personas, los siguientes principios básicos para lograr la eficiencia:

1.- LA IDEA DE CAUSALIDAD

En la cual menciona el ambiente y la herencia como factores que afectan el comportamiento.

2.- LA IDEA DE DIRECCION

Dice que el comportamiento no es causado, sino dirigido

3.- LA MOTIVACION

Que detrás del comportamiento se encuentra un motivo, una necesidad por lo que el comportamiento se puede ver como un proceso que va de causa a motivo y posteriormente a la acción que va encaminado a una meta.

1.5 LA ADMINISTRACION MODERNA Y LA DIRECCION

Uno de los principales exponentes de esta corriente fue Edgar Shein, que clasificó al hombre de acuerdo a sus actitudes en 4 categorías, que son:

- Hombre completo
- Hombre económico
- Hombre social
- Hombre auto-realizado

Shein observa que de estas 4 categorías, en las que clasificó al hombre, resaltan los incentivos económicos, de esta forma el hombre está motivado, es por eso que inclina a producir la mayor utilidad económica.

Reyes Ponce nos dice, que la teoría de Mc. Gregor, es sólo un fundamento, ni aún siquiera una prolongación de la Administración por Objetivos o por Resultados, sino que se les da su verdadera fuerza, su efectividad plena.

Koontz O'Donnell nos dice, mientras más definida sea la responsabilidad de los administradores, mayor cuidado tendrá en utilizar los factores de producción, incluyendo el factor humano.

En realidad el Administrador emplea todos los grados de dirección y control, según la naturaleza de los subordinados, por que al final lo que quieren es el pleno esfuerzo de sus empleados.

Dentro de esta corriente administrativa encontramos al autor Rensis Likert.

Este autor nos hace incipiente en la importancia trascendental que tiene el factor humano y la necesidad que impera para administrarlo también o mejor que el capital de la empresa.

Rensis Likert nos dice que las variantes causales del comportamiento administrativo y de la estructura de la organización, afectan y son afectados por tres variables medidoras como: Factores motivacionales, desempeño de la meta, alcance y naturaliza de la comunicación.

En su teoría establece cuatro formas de dirección administrativa que es importante analizarlas, ya que dan pauta para una mayor eficiencia.

SISTEMA 1.- No se confía en los subordinados, se motiva con el temor, amenaza, castigo y recompensas ocasionales.

RESULTADOS: Poca interacción y siempre subsiste el temor y la desconfianza.

SISTEMA 2.- Se tiene una confianza condescendiente, como la del amo con el sirviente, se motiva con recompensas y ciertos castigos reales o potenciales.

RESULTADOS: Poca interacción y usualmente con cierta condescendencia de parte de los superiores y con temor y cautela de los subordinados.

SISTEMA 3.- Puesto que los incentivos económicos están bajo el control de la organización, el hombre es esencialmente un agente positivo, susceptible de ser manipulado, motivado y controlado por la organización.

SISTEMA 4.- Los sentimientos humanos son esencialmente irracionales, y se les debe impedir que interfieran con el cálculo racional del propio interés del hombre.

Las organizaciones pueden y deben ser concebidas de tal modo que neutralicen y controlen los sentimientos humanos y por consiguiente los rasgos del hombre que no pueden conocerse por anticipado.

Shein nos menciona una serie de presunciones que tiene sobre el hombre complejo:

- 1.- El hombre no es solamente complejo, sino profundamente variable.
- 2.- El hombre es capaz de encontrar nuevos motivos mediante sus experiencias de organización.
- 3.- Los motivos del hombre, en diferentes organizaciones o diferentes subdivisiones de la misma organización, pueden ser diferentes.
- 4.- El hombre puede responder a diferentes clases de estrategias administrativas.

Koontz O'Donnell nos dice. El hombre, dentro de su naturaleza, compuesto por su herencia animal, sus tendencias sociales o individuales y su dotación espiritual; es algo complejo.

Entre los principales aportes a la eficiencia de esta corriente está el - abrir nuevos caminos al tratar de desglosar el concepto del factor común humano.

El Hombre es difícil administrarlo, ya que el cuanta con diferentes elementos que se conjugan y a la vez son cambiantes. No es un sistema o una máquina, que sea algo repetitivo.

Los sistemas administrativos van cambiando, de acuerdo al hombre a que se vaya a aplicar, para un hombre algún sistema será ideal, para otro será obsoleto. Para esto en esta corriente, se dan ciertas pautas las cuales son totalmente referentes al aspecto económico, según los autores.

Una empresa traza un plan previsor, bien pensado, prometedor, preñado de beneficios potenciales. De nada le servirían, mientras no lo pongan en práctica la dirección, a todos los niveles. La realización, de los objetivos de la empresa, depende de su competencia y juicio práctico y entusiasmo.

En la primera visita, esta no presenta grandes dificultades. Podemos: Dictar a cada directivo con toda precisión lo que debe hacer.

Establecer un sistema de controles adecuados para que la alta dirección pueda corregir a tiempo cualquier desviación en que incurran los distintos directivos con relación a los resultados o estándares establecidos.

Adiestrar sistemáticamente a los directivos en los conocimientos y técnicas que necesitan.

En estos últimos años se ha demostrado que desarrollando un sistema diferente, basado en la Dirección por Objetivos.

Para mejorar la eficiencia y eficacia dentro de la empresa hay que desarrollar este sistema de Administración por Objetivos.

Algunos de los rasgos esenciales que ayudarán a una mejor eficiencia y eficacia dentro de la empresa moderna son:

- * Aclarar con los directivos, los resultados clave y los estándares de eficiencia que debe conseguir, de acuerdo con los obreros de la empresa y de su unidad y entusiasmo, con la idea de realizarlo.
- * Acordar con los directivos, un plan de mejoras de trabajo con contribuyan de una manera realista, a los planes de mejoras de la empresa.
- * Realizar sistemáticamente una revisión de eficiencia, para medir y discutir los avances hechos en la marcha hacia la meta.
- * Desarrollar planes de adiestramiento a los directivos para superar eficiencias y deficiencias, y poder encontrar los puntos fuertes de cada persona.

CAPITULO II**II LA DIRECCION**

2.1 DEFINICION

La dirección, es el término que en Administración resume las funciones de planeación, organización e integración.

La dirección es el objetivo principal de la Administración, el cual es dirigir. Hay dos interrogantes que son: el cómo dirigir con eficiencia y que esti lo de dirección se deba aplicar.

Sobre dirección hay varias definiciones:

Dirección.- Llevar rectamente una cosa hacia un término o lugar señalado.

Dirección.- Gobernar, regir, dar reglas para el manejo de una dependencia o pretensión.

2.2 ELEMENTOS DE LA DIRECCION

El elemento dirección es por el cual vamos a lograr la realización efectiva de todos los planes, por medio de la autoridad del administrador, ajercida a base de decisiones, ya sea tomadas directamente o con frecuencia, delegando dicha autoridad, pero paralelamente vigilando que se cumplan en la forma más conveniente todas las órdenes emitidas. Podríamos decir que es el aspecto interpersonal de la Administración, através del cual los trabajadores pueden comprender y contribuir con efectividad y eficiencia al logro de los objetivos de la empresa.

Por lo tanto la dirección implica guiar y conducir a los subordinados; es hacer que otros hagan; aunque éste concepto es muy simple no significa que los métodos de la dirección no sean complejos.

Las técnicas de Dirección son difíciles de asimilar, son de lenguaje abstracto y su adaptación requiere perspicacia material por parte del que las pone en práctica, como de sus subordinados, la apreciación de tradiciones, historias, objetivos y políticas de la empresa.

Los subordinados adquieren así, el conocimiento de la organización de la empresa, las relaciones interpersonales de actividades, sus deberes y su autoridad.

Una vez que los subordinados están bien orientados, el superior tiene la --responsabilidad de aclarar sus tareas guiándolas hacia el mejoramiento de su trabajo y motivándolos a trabajar con celo y confianza.

Los métodos que puede emplear un superior son varios. La dirección exitosa de los subordinados se manifiesta en gente conocedora, bien entrenada y que trabajará eficientemente para los objetivos de la empresa.

Para poder dirigir a los subordinados con efectividad debemos basarnos en es los principales elementos:

- Motivación
- Comunicación
- Liderazgo y Supervisión
- Autoridad y Responsabilidad

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

MOTIVACION

La motivación constituye un conjunto de factores biofísicosociales que impulsan al individuo hacia metas, es decir, la conducta humana es la resultante de un conjunto de variables independientes interactuando entre sí.

Otra definición muy simple sería inducir a la persona a actuar del modo deseado, se puede decir también que puede ser el arte de lograr que la gente haga lo que uno quiere.

En la motivación actualmente se emplean ideas y descubrimientos que han hecho tanto psicólogos como sociólogos y siempre se ha dicho que las personas cooperan entre sí para obtener resultados que no lograrían en forma individual, esto explica bien el éxito de muchas empresas colectivas en las que los participantes colaboran con esfuerzos aproximadamente iguales, y disfrutan también de los resultados en forma más o menos igual. Esta forma de distribuir los resultados conduce a que haya naturalmente interés personal en contribuir al esfuerzo común especialmente en aquellas actividades en que los resultados se obtienen en corto plazo, los que persiguen fines a plazos mayores no disfrutan de la misma colaboración entusiasta y en ocasiones todo el empeño inicial se abandona, se modifica y se realiza mal.

La motivación está basada, no es eliminar la libertad de pensar por sí mismo, sino en usar esa libertad. Un factor primordial para motivar a una persona, es el que sepamos todo lo posible a cerca de ella, ya que a medida en que más se le conozca, mejor será la comprensión que tengamos con ella, y mejor será el trabajo que hagamos para motivarla.

En mi opinión, la empresa verdaderamente puede hacer mucho por motivar a sus subordinados sin llegar a dirigirlos con extremado celo o rigidez propiciando un ambiente variado, con personal de muy diversas características y con dirigentes que formen parte del ambiente, entendiendo la motivación como inducir a la gente a actuar del modo deseado.

Las máquinas realizan algunas funciones con cierto grado de confianza mediante la aplicación directa de la fuerza, sin embargo no es posible obtener el control similar en las personas a quienes no se les pueda obligar a realizar una labor de calidad sobresaliente, ya que sólo la realizarán por su propia voluntad o por haber sido adecuadamente motivados.

Como resumen de los conceptos anteriores, sacamos como conclusión que, para lograr una organización eficiente hay que saber dar incentivos a las personas

COMUNICACION

La comunicación es también una de las partes más importantes en una buena dirección, por la razón de que es la transferencia de información de una persona a otra sin tener en cuenta si ella despierta o no confianza.

Pero la información que se transfiere ha de ser comprensible para quien la recibe y nunca debe olvidarse que lógicamente, nada puede llamarse información si no informa a alguien. Por este medio se modifica la conducta, se efectúan -- los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos,

Poner en práctica un buen sistema de información requiere aplicación voluntaria de todos los miembros de una empresa, lo cual demanda una estipulación especial en el sistema de comunicación.

Cabe mencionar que los elementos de la comunicación son:

- Emisor de la comunicación.
- Receptor de la comunicación.
- Contenido de la comunicación.
- Canal de comunicación.
- Respuesta.
- Ambiente de la comunicación.

Podemos resumir lo anterior en que, entre el emisor y el receptor siempre habrá un contenido que nos traerá una respuesta; ejerciendo el contenido a la -- vez, un canal de comunicación entre el emisor y el receptor pudiendo ser cada -- uno de estos diferentes. Juzgando lo antes dicho el ambiente es un papel de vital importancia para el correcto desarrollo de este proceso.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

LIDERAZGO Y SUPERVISION

El liderazgo es otra de las cualidades que se debe tomar muy en cuenta en la dirección, ya que a través de este se induce a los subalternos a cumplir sus tareas con celo y confianza.

El celo refleja ardor, honradez e intensidad en la ejecución del trabajo, - la confianza refleja experiencia y habilidad técnica. El actuar de líder es -- guiar, conducir, dirigir y anteceder; estos términos identifican al líder como - parte de un grupo y a la vez lo distinguen de él; por lo tanto el líder debe tener la habilidad de inventar y usar motivadores apropiados y la gran habilidad de inspirar.

Por último la supervisión que es la función de la dirección, que por decirlo así, va a enlazar a la dirección con el control, vigilará que las cosas se hagan, y a la vez transmitirá las órdenes e informaciones, motivaciones, etc., de la jerarquía superior, así como las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

El desarrollo del tema de este elemento de la dirección será tratado con mayor amplitud en el capítulo III.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.3 FUNCIONES PRACTICAS

- Fijar objetivos generales.
- Decidir sobre aspectos administrativos gerenciales.
- Motivar directamente al personal del grupo de empresas.
- Coordinar las funciones de todas las empresas.
- Fijar las políticas funcionales y departamentales.
- Establecer políticas de precios.
- Encargarse de los tipos de financiamiento que necesita la empresa o grupo de -
empresas.
- Establecer las formas y medios de comunicación necesarios.
- Seleccionar candidatos a puestos gerenciales. (En la mayoría de las ocasiones
el director escoge funcionarios y ejecutivos de alto nivel).
- Encargarse del establecimiento y promoción de nuevas empresas.
- Analizar los estudios de viabilidad para la expansión de alguna de las empre-
sas'
- Solicitar y analizar los informes departamentales.
- Atender las relaciones internas y externas de la empresa,
- Establecer calendarios de promoción engeneral.
- Fomentar seminarios de adiestramiento y asistencia técnica para sus clientes.
- Aprobar o rechazar las promociones del personal.
- Supervisar las funciones de los gerentes locales y foráneos.
- Atender a clientes muy importantes.
- Convocar y precidir juntas generales del grupo,

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.4 LA DIRECCION SOCIAL

En el libro, "La Dirección de los grupos Humanos" de Guzman Valdivia, nos cita un nuevo concepto dentro del ámbito Administrativo, "La Dirección Social".

Esta la cataloga como la existencia de una ciencia para los dirigentes sociales. La dirección de los múltiples y diversos grupos sociales.

Este nuevo concepto administrativo, por su fundamentación filosófica, proporciona normas de validez universal, que permiten evaluar las técnicas administrativas en función de dos conceptos fundamentales: La dignidad de la persona humana y el bien común de la sociedad.

Nos hace notar la diferencia de la eficiencia en las técnicas administrativas, con un sólo objetivo, el criterio utilitarista.

En tanto que la ciencia de la dirección social busca la mayor eficacia en la actuación de los dirigentes con un criterio ético.

Guzman Valdivia, dentro de su nueva ciencia de la dirección social enjuicia a la sociedad contemporánea, analizando el fenómeno de la enajenación del hombre, principalmente en los aspectos de despersonalización y masificación.

Para hablar de eficiencia, dentro de la dirección social, ya que hablamos de conceptos de Dirección Social, ahora daremos las causas que Guzman Valdivia, nos dice que son las que crean la ineficiencia dentro de la Dirección Social, para en forma posterior definir la eficacia.

Guzman Valdivia nos dice, la Dirección Social ha fallado porque: En un primer caso, ante la debilidad de los fines propuestos por la moral social, por el derecho, por la política y las demás disciplinas del deber ser. La Dirección Social hizo de la eficacia, su única fin secundario o instrumental, suplantó a los fines principales.

Predominando en lo económico y en lo político, el afán de lucro y la conquista del poder respectivamente, la Dirección social empleó como medios de mo-

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

tivación, para lograr aquellos fines, los más altos valores de la vida humana.

Nos enuncia que las causas son más múltiples, pero entre ellas, la más efectiva, por ser acción inmediata, es mala dirección de la sociedad, por las razones indicadas.

Además sabemos que la Dirección empieza a triunfar, cuando los dirigidos aceptan las metas que aquellos proponen, pero triunfa eficazmente cuando satisfacen las aspiraciones vitales.

Y la dirección fracasa irremisiblemente, cuando los hombres a quienes dirigen, expresan su incorfomidad, su protesta, su rechazo, su extrañable repudio.

Por lo que concluimos, para lograr una eficacia dentro del ámbito de Dirección Social es necesario.

- Mantenerse en el sitio que la corresponde como valor secundario y como fin meramente instrumental, reconociendo su subordinación a los valores éticos a los que sirve.
- La eficacia exige por último, que los valores y fines supremos de la vida humana, no se empleen como medios al servicio de fines secundarios, porque cuando así se procede, la reacción de los dirigidos acaba por ser más violentas y radicales que nunca, la dirección se vuelve absolutamente ineficaz.

Por lo que la eficiencia, dentro de la dirección social, es la debida conformidad de los medios con los fines en el proceso que implica la evolución en sentido de desarrollo de los grupos humanos de trabajo.

La Dirección Social es un esfuerzo siempre de coordinación y de conducción de esfuerzos, es "un llevar hacia", es "un ir a" gobernando a otros.

La Dirección Social es un esfuerzo siempre de coordinación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La Dirección Social, la cataloga, el Lic. Guzman Valdivia, como poner en -- juego los medios por los que tal grupo pueda desenvolverse, desarrollarse, rea -- lizarse así mismo, haciendo que sus potencialidades dejen de serlo para conver -- tirse en realidades positivas.

Dirigir en este sentido, es facilitar el tránsito de lo que un grupo humano es, a lo que puede y debe llegar a ser. Y nos da ciertas normas, las cuales cata -- loga, como normas primarias de la Dirección Social:

- 1) La Dirección Social puede ser eficaz, debe apoyarse en el conocimiento de la realidad concreta de los grupos humanos sobre los cuales dicha dirección se ejerce.

Dentro de esta norma, nos quiere decir, que el dirigente está en obliga -- ción de conocer al grupo que dirige, en su condición física, características in -- telectuales y morales, antecedentes históricos, vida social, propósito, deseo, etc. Lo que es de vital importancia para llegar a descubrir como es ese elemen -- to humano con el que contamos. Y además, que la individualidad de los grupos humanos sea debidamente respetada por los dirigentes del grupo y de otros gru -- pos.

S.S. Juan XXIII vió esto con singular claridad en su Encíclica "Mater et Magistra".

Las comunidades políticas en fase de desarrollo económico suelen prestar un sello inconfundible de individualidad. Ya por los recursos y característi -- cas específicas del propio ambiente natural, ya por sus tradiciones, ricas en valores humanos, las comunidades políticas económicamente desarrolladas, al -- prestar su cooperación debe reconocer y respetar esta individualidad y superar la tentación que les empuja a proyectarse, a través de su cooperación en las co -- munitades que se están desarrollando económicamente.

- 2) La Dirección Social, para ser eficaz, debe apoyarse también en el conocimien -- to de la realidad antológica del hombre y de la sociedad.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Dentro de esta norma, esta implícita la necesidad que todo dirigente tiene que tener muy en cuenta, como un fundamento de su actuación, las notas esenciales de la persona humana, un ser inteligente, con voluntad libre, responsable, etc...

Por otra parte, la norma exige como condición, para la eficacia de la dirección, que esta se apegue a la esencia de toda sociedad, una unión de seres humanos, de naturaleza estable, sujeto a un orden interno de justicia y orientado por la autoridad a la realización de un bien común.

Desde los experimentos Hawthorne, al comprobar que tratando de elevar la eficiencia mediante los cambios que sistemáticamente se hacían en las condiciones ambientales, principalmente, los de grado e iluminación; se descubrió la presencia de un factor, que hasta entonces no se había tomado en cuenta, la actitud de los seres humanos. El que si los hombres están dispuestos a cooperar, si hay en ellos una actitud positiva de comprensión e interés, la eficiencia -- en su trabajo aumenta.

A partir de entonces, este hallazgo de la actitud humana, en el trabajo, -- se hizo objeto de particulares estudios e investigaciones.

Dentro del campo de la Administración se consolidaron las Disciplinas de Administración de Personal y Relaciones Industriales, y después de la Segunda -- Guerra Mundial, cuando la Sociología de la empresa apareció como una nueva rama de la Sociología General y naciendo también las Relaciones Humanas en la empresa, con el fin de orientarlos con un criterio de eficiencia, pero respetando la dignidad de los hombres relacionados.

De todo ello podemos decir, que la Dirección social, reconoce, que su verdadera eficacia exige que respete la auténtica calidad humana de los dirigidos. Viendo en ellos, su dignidad personal, su inteligencia y voluntad y se les trata siempre como seres libres y responsables.. Y que la función directiva debe -- abarcar todos los aspectos de la vida humana.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2.5 LA DIRECCION AUTOCRATICA

Este tipo de dirección, que está inspirada en tipos militares y eclesieásticos, se tipifica mejor por el hecho que el dirigente realiza toda la actividad - pensante, de planificación y de organización. El personal tan sólo cumple con los deberes, según las directrices del dirigente.

La clave del tipo de Dirección Autocrática, es que el dirigente no recibe bien las sugerencias o ideas que le son presentadas por los miembros de su personal.

No es la clase de personas que le gusta delegar responsabilidad y autoridad.

De órdenes directas a sus subordinados y espera a que ellos las obedezcan.

La consecuencia de estas características en el dirigente es que fijan políticas y toman decisiones sin tomar en cuenta opiniones del personal. Con esto, les quita la iniciativa propia y el personal no está bien informado, ya que por lo común siempre hay deficiencia en la comunicación.

Este tipo de dirigente tiende a la crítica abierta hacia su personal, y en ocasiones es hostil. El personal que trabaja para él, rinde al máximo sólo -- cuando esta él, pero en su ausencia baja el ritmo de producción considerablemente.

Por lo general, no logra desarrollar dirigentes que puedan sucederlo, y -- cuando deja el trabajo, los asuntos se tornan difíciles por algún tiempo, hasta que otras personas forman directivos capaces de asumir responsabilidades.

El dirigente autocrático es eficiente, ya que toma decisiones rápidas y obtiene acción enérgica, siempre y cuando el personal sea ignorante y carezca de Administración de personal.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

La característica principal de este dirigente, es que es un hombre decisivo, de acción, que va directamente al corazón del problema, sabe lo que quiere y como obtenerlo, y es por ello, que no ve la necesidad de colaboración de sus subordinados. Es decir, que no hace ningún esfuerzo por compartir su dirección.

Este tipo de liderazgo funciona generalmente, en forma eficiente en empresas pequeñas, ya que ahí, es donde se debe centralizar la toma de decisiones - por no existir mucho personal.

2.6 LA DIRECCION LAISSEZ - FAIRE.

En francés esta expresión significa "dejad las cosas como están". Y lo que en realidad es, falta de dirección, ya que se alude que el dirigente deja las cosas como están.

El dirigente actúa como una especie de cámara de compensación, pasa la información de la dirección a los hombres de su organización.

Por lo regular deja que los hombres hagan las cosas por sí mismos y en la forma en que lo consideren adecuado. Se sintetiza como "He aquí el problema, - esto es lo que yo quiero que hagan, utilicen la cabeza y háganlo a su manera".

No proporciona la dirección, ni motiva a su personal, generalmente es la persona a la que le falta impulso y entusiasmo, en alguna ocasión teme a la gente, gobierna a través de memorandum o boletines a la gente, en ellos les da las instrucciones y no presentándose ante ellos para darles las órdenes y motivarlos a desarrollarlas.

Esto es, deja al personal que trabaje a su manera y no hace ningún esfuerzo para dirigirlos, o por participar con ellos en el esfuerzo de grupo.

El resultado de este tipo de Dirección es: Moral baja de los empleados, no existen estímulos, no hay espíritu de grupo y por lo tanto hay una deficiente - Administración.

Cabe señalar, que en determinada ocasión es bueno aplicarla, o sea este -- tipo de liderazgo; como en el caso de que la empresa tenga mucha mano de obra, como en el ramo de la maquila de ropa, porque se necesitarían muchos dirigentes para asegurar el funcionamiento de la línea de producción, y con este tipo de Dirección, la gente se siente con más libertad como por ejemplo, en ver que cosa es primero, si las mangas o los cuellos. Este y otros son los casos reducidos donde es conveniente seguir esta división.

2.7 LA DIRECCION DEMOCRATICA

El objetivo primordial es, hacer que la gente tome parte en las decisiones que se toman, a fin de hacerlos sentir partícipes y permitirles tener la sensación de que hay algo suyo en la empresa, de susitar en el empleado el deseo de trabajar en favor de los objetivos de la organización, de permitir saber a la gente que sus directivos, la entienden y estiman como personas.

Es una nueva tendencia de dirección, a raíz de las ciencias de comportamiento y de la importancia que ha nacido de ver al individuo como tal, y no como un engrane de un mecanismo.

Este tipo de dirección funciona, cuando el directivo les dice a su personal que es, lo que quiere lograr, explicándole las metas, de manera que entiendan y les interese.

Tratar de explicarles no sólo que hay que hacer, sino las razones de sus deseos, después los estimula a pensar y discutir el problema. Con est los hace sentir que son un equipo, así las presiones de hacer las cosas bien, provienen de ellos. El espíritu de equipo los impulsa y resultan motivados por un esfuerzo para hacer un buen trabajo para el grupo.

En esta situación, el dirigente comparte su dirección con su personal y -- aumenta la fuerza, ya que ellos se sienten con mayor confianza.

Con respecto a esta Dirección, Jack H. McQuaig nos dice: Los hombres son más felices bajo un dirigente democrático, porque la mayoría de la gente le gusta ser libre, le gusta pensar por sí misma, utilizar su propia iniciativa. Como resultado de ellos, el dirigente democrático, obiene más de sus hombres, hace que sus hombres le digan lo que quieren hacer, lo que pueden hacer y como lo quieren hacer. Participan como un miembro más en el esfuerzo del equipo, recomienda a la gente por su buen desempeño y critica constructivamente cuando un trabajo no lleva las normas de calidad necesaria. Su disciplina tiene más forma de educación y de esfuerzo de equipo, que de castigo

Para lograr ser un eficiente dirigente hay que saber que tipo de gente tenemos, para saber que tipo de dirección empleamos.

CAPITULO III**III LA RELACION AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD**

3.1 LA AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD EN LA ORGANIZACION Y DIRECCION

En realidad la autoridad tiene mucha relación con estas dos etapas del proceso administrativo, ya que prácticamente se desliga de estos dos elementos.

Por un lado la organización, dirige básicamente a la estructuración técnica de la empresa, nos denota el grado de autoridad y por consiguiente de responsabilidad a través de como determinar los distintos niveles jerárquicos, que a la vez contribuyen al crecimiento de la organización.

Es la organización, la que por medio de la definición funcional, más la cadena de relaciones directas de autoridad desde el superior hasta el subordinado, da lugar a la existencia de autoridad para tomar una decisión dentro de la competencia de la empresa; esto es, que cada persona de cada nivel debe tomar cuantas decisiones pueda, con el respaldo de la autoridad que se le otorgó de acuerdo a la delegación. Por lo tanto, es también la organización la que aclara las relaciones de autoridad-responsabilidad de un individuo para con un sólo superior, y evitar así los problemas de conflictos en las instrucciones.

Pero de hecho, la organización no ejecuta prácticamente la autoridad, sino que tan sólo, la estructura y la señala, ya que es básicamente un elemento teórico y no práctico u operacional como la dirección, que se encarga de ejercer y de legar autoridad.

El ejercer y delegar la autoridad es más una forma general de dirección que la emisión de órdenes, ya que la dirección impulsa coordina y vigila las actividades de cada miembro y grupo de una empresa para que se realicen del mejor modo los planes señalados.

En sí la dirección es la médula de la Administración, puesto que el administrar es "hacer a través de otros" y esto se logra delegando la autoridad por medio de la dirección. La dirección es la que precisa los tipos de autoridad, sus elementos, clases, etc. supervisando a la vez el ejercicio de esa autoridad.

La autoridad respecto a cada función determinada, es ejercida por el mando, es la autoridad puesta en acto.

Por consiguiente la dirección va a lograr la realización efectiva de todo - lo que se planeó a través de la autoridad personal o delegada. Pero paralelamente vigila que se cumplan en forma adecuada todas las órdenes emitidas, así como el desarrollo de la delegación de autoridad.

De lo anterior es obvio deducir que cuanto más efectivo sea el proceso de - dirección será mejor el desarrollo de la autoridad, puesto que la contribución - de los subordinados para realizar los objetivos de la empresa será mayor.

Pero cabe señalar, que la persona o personas que ejercen la autoridad debe tener determinadas facultades de diversos tipos (habilidad de mandar, ser un líder y atributos dirigentes) para lograr una buena dirección y organización, ya - que la dirección y la estructura de autoridad son inseparables, pero creadas a - su vez por las necesidades de la organización, para desarrollarse simultáneamente e interactivamente.

3.2 DEFINICION Y ELEMENTOS

Distintos autores tratan a la autoridad desde su punto de vista, y con sus propios conceptos; a continuación enunciamos diversas definiciones de autoridad:

- Koontz y O'Donnell
Autoridad es un sistema de poder que obliga a los miembros del grupo a aceptar las decisiones de los ejecutivos.
- Agustín Reyes Ponce
Autoridad es la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.
- George R. Terry
Autoridad es el derecho oficial y legal de ordenar acción por otros y de hacerla cumplir.
- George y Sverdlik
Autoridad es el derecho de actuar o de dirigir la acción de otros en logro de las metas organizativas.
- Arias Galicia
Autoridad es el derecho de usar la fuerza que va atado a ciertas posiciones - relativas dentro de la organización.
- Soman
Autoridad es el poder tomar decisiones que afectan la conducta de otra persona.
- Weber
La autoridad es una forma de poder sin implicación de fuerza que conlleva una "suspensión del juicio" por parte de los que lo reciben.
- Katz y Kahn
Autoridad es el poder legítimo dado a una persona o a un puesto en particular poder reconocido por todos y que no sólo considera adecuado y acepta aquel --

que lo tiene, sino aquellos sobre los que se ejerce y aún otros miembros del sistema.

- Lester R. Bittel.

Autoridad es el poder que necesitamos para desempeñar nuestra responsabilidad.

- Schein

Autoridad es un poder que asignamos a una persona libremente, con lo que esta persona queda revestida ya de un poder independientemente de que lo posea por sí mismo.

Para los fines de nuestra investigación y de acuerdo a lo anterior, nosotros proponemos la siguiente definición.

La autoridad es el derecho en virtud del cual las personas en una institución ejercen mando o control sobre otras. Aunado de la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos.

Como veremos más adelante existen diversos tipos de autoridad; pero desde nuestro punto de vista, los elementos característicos que componen a toda autoridad en general, son los siguientes:

- Un objetivo previamente establecido
- Poder y
- Toma de decisiones

A los anteriores podemos agregar otros cinco elementos, que por decirlo así son elementos que no pertenecen netamente a la autoridad, pero si son vitales para el correcto desarrollo de la misma.

- Superior y subordinado
- Jerarquía y estatus
- Relaciones establecidas
- Responsabilidad
- Comunicación

Nos referimos a un objetivo previamente establecido, porque antes que nada el individuo o la organización, tiene un objetivo por alcanzar, razón por la cual ejerce la autoridad, y de esta manera condiciona las acciones y el comportamiento de uno o varios individuos hacia los objetivos perseguidos; pues sin un objetivo previamente establecido la autoridad no tendría razón de ser.

El poder, podríamos decir que es la autoridad puesta en acción, porque -- es el ejercicio de la autoridad y representa el derecho o facultad que se le otorga a la persona o personas para representar la autoridad. A través del hacerse, se establece como debe hacerse y vigila, que lo que debe hacerse se haga.

En el poder, aparecen las órdenes, por medio de las cuales un superior --- transmite a un subordinado, la indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada.

Pero también en el poder se dan las instrucciones, que difieren de las órdenes en que no se refieren a una situación particular y concreta, sino a la norma y procedimiento que han de aplicarse a una serie de situaciones similares y que se presentan de manera repetitiva.

La toma de decisiones es un elemento que juega un importante papel en la autoridad, porque de hecho, quien decide es el que tiene la autoridad, o sea, él - criterio práctico para saber en quién radica la autoridad, es conocer quien toma las decisiones que son obedecidas.

Es decir nunca se debe dotar de autoridad a una persona que no tenga los co nocimientos o facultades necesarias, pues de lo contrario su toma de decisiones será errónea e inevitable por la razón de que tiene la autoridad suficiente para tomar esa clase de decisiones. En síntesis, las personas que tengan autoridad, deben tener la capacidad de toma de decisiones.

- Señalamos al superior y subordinados como elementos secundarios de la autoridad, porque necesariamente para que se de la autoridad, debe existir una persona u organismo superior con mayor nivel de conocimientos (supuestamente), que ordenará lo que debe realizarse o dejarse de realizar, y a

la vez uno ovarios subordinados que acatarán estas órdenes para ejecutar las.

- La jerarquía y el estatus las conceptuamos en un sólo elemento secundario de la autoridad, porque van íntimamente relacionadas ya que la jerarquía nos representa a través de gráficas el grado de importancia y por lo tanto de autoridad de cada persona en la organización. En cambio el estatus es la suma de atributos que clasifican y relacionan a los miembros de una organización. Es decir que el estatus es uno de las principales consideraciones en el mantenimiento de la autoridad; y mucho va a depender el correcto desenvolvimiento del individuo en su jerarquía por el estatus que este tenga en la compañía, por lo tanto la obediencia de las instituciones se facilita debido a que el estatus racionaliza la jerarquía ya que por lo general una persona está inclinada a recibir órdenes de quien cree superior a él.

- Las relaciones establecidas, son un elemento muy necesario en la autoridad, porque de no existir estas, no puede darse la autoridad. Desde otro punto de vista, este elemento es el que hace que la autoridad esté de acuerdo con los planes aceptados por toda la empresa; logrando así el no ignorar un objetivo ni modificar una política tan fácilmente, y de esta manera las actividades que se ordenen estarán acordes con las convicciones, creencias y costumbres fundamentales del grupo y de la empresa. Por lo tanto deben tenerse muy en cuenta las relaciones establecidas, para una toma de decisiones correctas y un ejercicio adecuado de la autoridad.

- La responsabilidad es otro elemento secundario fundamental de la autoridad ya que no se puede otorgar autoridad a una persona si esta no tiene responsabilidad. Entendemos como responsabilidad la obligación de un individuo para cumplir con las actividades asignadas con lo mejor de su habilidad; esto es lo que se espera que uno haga en el desempeño de su trabajo específico.

La autoridad y la responsabilidad siempre van ligadas una de la otra, por lo tanto la autoridad de una persona para poder tomar decisiones y hacerlas cumplir respecto a sus deberes asignados o definidos, le impone la obligación de

desempeñar tales deberes utilizando su autoridad, por ende la autoridad sin responsabilidad carece de justificación para existir. Por lo anterior, nos damos cuenta que una persona no puede descargar deberes asignados si carece de la autoridad necesaria para ver que el trabajo se realice. Por otra parte, si no asume la responsabilidad para el cumplimiento de las tareas asignadas es una mala situación. Es decir, la autoridad de una persona debe corresponder a su responsabilidad y viceversa.

- La comunicación la consideramos también como un elemento secundario de la autoridad porque en sí, es el medio a través del cual se transmite la información e instrucciones de un superior a un subordinado o viceversa, ya que la autoridad utiliza de una manera vital la comunicación formal, para que se pueda desarrollar de manera adecuada.

Puesto que sería imposible que un subordinado diera órdenes a un superior la autoridad es, por decirlo así una comunicación vertical descendente, - porque siempre está respaldada por políticas, reglas, instrucciones, órdenes e información.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.3 PROCESO Y CARACTERISTICAS

En realidad el proceso de la autoridad, tiene una gran relación con la delegación de esta, aunque sólo constan de cinco fases básicas.

- Crear una organización
- Tener reconocimiento
- Fijar responsabilidad
- Crear una obligación
- Otorgar poder y mando

Para que se de la autoridad, primero se debe crear una organización, que nos proporcione el derecho de establecer los lineamientos y pautas de la misma. Con lo anterior podremos lograr su identificación, así como, definir la conducta que se va a seguir. Paralelamente, se determinará que clase de individuos se requerirán y que segmento de su conducta se deberá incluir, para que en un momento dado representen los intereses de la organización.

Después de la fase anterior, la persona u organización debe tener un reconocimiento, que puede ser formal, informal y tradicional.

El reconocimiento formal es aquel que da la organización constituida dentro del sistema a una o varias personas, ya sea por derecho o propiedad. Por lo general este reconocimiento debe ser obligatorio.

Respecto al reconocimiento informal, no se ve atado por reglas, derechos o poderes de ningún tipo, sino casi siempre es carismático, aunque a lo largo del tiempo el carisma cae en un reconocimiento ciento por ciento tradicional.

En cuanto al reconocimiento tradicional (el estado), es aquel que se va a dar; por que se ha recibido del pasado y siempre ha existido.

Estos tres tipos de reconocimiento expuestos anteriormente pueden darse en las personas u organizaciones los tres a la vez, así como la combinación de dos de ellos.

Dentro del proceso de la autoridad tiene mucha relación el fijar responsa-



bilidad y el crear una obligación puesto que una exige a la otra. La responsabilidad cobra existencia cuando una persona acepta la obligación de desempeñar un trabajo o servicio. Por lo tanto la responsabilidad es usado para referirse ya sea al trabajo que es aceptado o a la obligación creada por la admisión de -- tal trabajo; en muchos casos se fija la responsabilidad de una posición dada como deberes a ser cumplidos, por la relación que existe de crear una obligación, pero en realidad es el compromiso creado por la asignación de responsabilidad.

Por lo anterior podemos señalar, que cuando una persona acepta una responsabilidad, el incurre en una obligación, que es un deber de realizar el trabajo -- aceptado. La creación de tal obligación en un individuo es definido como el -- crear una obligación, que implica el que la persona está obligada hacia un superior de la correcta aplicación de sus conocimientos y la buena ejecución de las responsabilidades aceptadas.

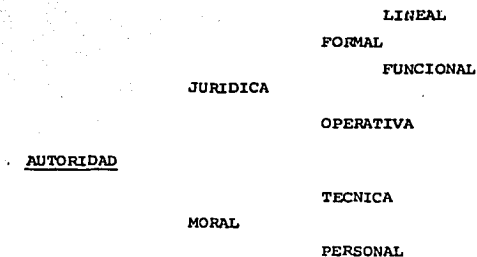
Al pasar a la fase de otorgar poder y mando la persona debe tener conciencia de haber cumplido antes las fases anteriores a esta, ya que no se podría dar esta última fase de la autoridad sin haber cumplido antes las leyes anteriores.

En esta fase de la autoridad es donde se denota por completo la delegación de autoridad, es decir, esta última fase hace la conexión de la autoridad propiamente dicha con su delegación.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

De acuerdo a la definición propuesta de autoridad en páginas anteriores, la autoridad implica ciertos tipos de comportamiento tanto de los superiores como - de los subordinados ya que solamente cuando ambas partes se comportan de acuerdo a sus roles, puede decirse que existe autoridad.

De todo lo expuesto es obvio deducir que debe haber varios tipos de autoridad, pero si hacemos un análisis exhaustivo, nos daremos cuenta, que la autoridad propiamente dicha puede ser dividida como sigue:



1. La autoridad jurídica es la que obedece a órdenes impersonales de un individuo o una organización en una posición de autoridad y sólo dentro de la esfera de su zona definida de poder legítimo. Este tipo de autoridad se impone por obligación.

la-Autoridad Formal es aquella que se recibe de un superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. Esta autoridad debe constituir forzosamente una sucesión que en último término, se apoya en una persona física o moral, de quien se va a derivar toda la autoridad de la empresa.

laa Autoridad lineal

Autoridad lineal es aquella en la que existe responsabilidad por la actividad de quienes pasan sus informes a una persona, esto es que la autoridad y responsabilidad correlativas, se transmiten íntegramente por una -

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

55

sola línea para cada persona o grupo. Aquí el superior delega autoridad al subalterno formando una línea que va desde la cima hasta el fondo de la estructura organizativa, mientras más clara sea la línea más eficaz será la responsabilidad para la toma de decisiones y la comunicación organizacional, evitando los conflictos de autoridad y las fugas de responsabilidad.

1ab Autoridad Funcional.- es aquella en que las funciones que descansan en el jefe o gerente de la organización se reparten entre especialistas que van a tener, a su vez, autoridad pero cada uno en su propio campo y en el personal que les compete.

1b Autoridad Operativa.- Es la que no se ejerce directamente sobre las personas, sino más bien da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Por lo tanto este tipo de autoridad actúa sobre actos y no sobre personas al contrario de lo que sucede en la Autoridad Formal.

2. Autoridad Moral.- Se caracteriza porque se obtiene a través del prestigio y conocimientos, y por lo mismo se impone por convencimiento.

2a Autoridad Técnica.- Es aquella que se posee en la inteligencia de la capacidad y reputación que dan ciertos conocimientos, teóricos y prácticos, que posee, ya sea un profesionalista, técnico o experto reconociéndole su capacidad y pericia en un campo determinado para aceptar sus juicios y conceptos.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

2b Autoridad Personal.- Es la ascendencia evidente que tiene una persona so
bre los demás, a causa de sus cualidades morales, sociales, psicológicas y
carismáticas, ya que esta autoridad se da incluso sin haber recibido autori
dad formal alguna.

El tipo de autoridad personal se identifica claramente con el liderazgo, -
puesto que este último es un arte o proceso para influir sobre las personas
de modo que éstas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas
del grupo.

Todo tipo de autoridad se verá favorecida mientras más sea complementada con
la autoridad personal; ya que si se cuenta con otros tipos de autoridad que
no sea la personal se irán perdiendo gradualmente las primeras, corriéndose
el riesgo de que el grupo vaya reconociendo a un jefe no designado y se pro
duzca una duplicidad de mando.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

3.4 LA DELEGACION DE AUTORIDAD-RESPONSABILIDAD

La autoridad se delega cuando un superior confiere facultades de decisión organizacional a un colaborador para que desempeñe determinados cometidos que él mismo no podría hacer, ya que es imposible que una persona ejerza toda la autoridad para tomar decisiones a medida que la empresa crece. Sin embargo nunca un superior delegará una autoridad que no tenga, ni mucho menos puede delegarla sin de hecho transferir su puesto a un colaborador, por que delegar no significa renunciar o ceder autoridad, sino que es más bien la concesión de derechos y la aprobación para que otros operen dentro de áreas predeterminadas, por lo tanto todas las delegaciones están sujetas a ser recuperadas por quien las concede.

En la práctica toda empresa corre el riesgo a realizar una delegación de autoridad ineficaz, trayendo consigo un fracaso en la organización y una seria obstrucción en su proceso administrativo, por lo cual es conveniente tener presente los siguientes puntos básicos en la delegación de autoridad-responsabilidad:

1. La autoridad delegada en un colaborador individual debe ser suficiente para -- para ponerlo en condiciones de lograr los resultados que de él se esperan, puesto que la autoridad está concebida para que los superiores -- cuenten con una ventaja que les permita dirigir en forma tal, que se obtengan contribuciones para los objetivos de la empresa.
2. El superior debe saber que resultados se esperan de él, para obtener -- una mayor claridad de objetivos y planes, y así lograr definir un trabajo y delegar la autoridad necesaria, es decir, que cuanto mayores sean, en un cargo o departamento, las definiciones claras de resultados esperados de actividades por emprender de la autoridad organizacional delegada, y cuanto mejor se comprendan las relaciones de autoridad e información con los demás cargos, los individuos responsables podrán contribuir mejor al logro de los objetivos de la empresa.
3. Los subordinados deben saber quién les delega esa autoridad y a quién deben referirse los asuntos que vayan más allá de su autoridad, por lo -- tanto es necesario comprender que cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el administrador máximo en una empresa hasta cada posición

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

subordinada más eficaz será la toma responsable de decisiones y la comunicación en la organización.

4. Los dos párrafos anteriores provocan que el mantenimiento de la delegación prevista, exija que las decisiones dentro de la competencia de la autoridad de los individuos sean tomadas por ellas y no que las refieran hacia arriba en la estructura organizacional; esto significa - - - que cada colaborador de cada nivel debe tomar cuantas decisiones pueda, dentro de su autoridad, y únicamente en aquellas cuestiones sobre las - cuales, no pueda decidir dadas las limitaciones de su autoridad, deberá remitirse a los superiores.
5. Debe evitarse que varios superiores asignen deberes a un sólo colaborador, o de lo contrario, es probable que se den conflictos tanto de autoridad como de responsabilidad, por lo que cabe señalar que cuanto más - completa sea la responsabilidad del individuo para con un sólo superior, menor será el problema de conflictos en las instrucciones y mayor el sentido de responsabilidad personal.
6. Se debe delegar autoridad junto con responsabilidad pero sin desligarse por completo de la responsabilidad con su inmediato superior, siendo así, se deduce que la ejecución es absoluta; una vez que han aceptado una asignación y el derecho para llevarlo a cabo, y los superiores no pueden olvidar a su vez la responsabilidad que les corresponde.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

7. La responsabilidad por las acciones, nunca debe ser mayor de la que implica la autoridad delegada, esto es que nadie debería tener más autoridad de la que las responsabilidades ameritan, porque toda autoridad - - otorgada corresponde a la responsabilidad.

A pesar de los puntos anteriores y aunque los diagramas de organización y el esbozo de deberes y metas ayudan a formular una delegación adecuada, es necesario que quien vaya a delegar cuente con las siguientes actitudes personales.

- a) Admitir los errores ajenos
- b) Confiar en los colaboradores
- c) Dar libertad en la toma de decisiones
- d) Recibir y aceptar ideas
- e) Establecer y usar controles amplios.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

CONCLUSIONES

La Dirección es el hombre.

Es la capacidad de liderazgo del hombre la que conduce los destinos de una Empresa, logrando los objetivos propuestos inicialmente.

Es el líder como persona, como individuo, como jefe, como Director, como decisor; el que saca y salva de enmedio de una tempestad o una debacle, a la organización y no por la decisión de un Consejo o Comité.

Los logros pasados de cualquier Organización se deben a sus grandes ejecutivos, a su capacidad y talento individual para la Organización y la toma de decisiones.

A opinión expresa de un gran inversionista. Malcolm Forbes, la iniciativa y el talento no los dan ni se adquieren en la escuela, eso se tiene o no se tiene; nunca se deben comprar acciones de cualquier compañía basándose en su hoja de balances; sino hay que comprarlas en base al manejo y dirección de acuerdo a la impresión personal sobre el hombre en la cumbre; aquél detrás del volante. - Se debe forzosamente conocer el calibre del hombre que toma hoy -- las decisiones; el director o líder nato.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

BIBLIOGRAFIA

- 1 LA DIRECCION POR OBJETIVOS
John N. Humble
Traducción Cecilio Sánchez Gil
Impreso Carreras Méndez Pelayo
Madrid, España, 1965
- 2 EL PROCESO ADMINISTRATIVO
José Antonio Fernández Arenas
Diana, México, 1977
- 3 ADMINISTRACION MODERNA
Koontz O'Donnell
Editorial C.E.C., S.A. 3a ed.
México, 1974
- 4 ADMINISTRACION DE EMPRESAS
Agustín Reyes Ponce
Primera y segunda parte LIMUSA
México, D. F. 1968
- 5 PRINCIPIOS GENERALES DE LA ADMINISTRACION
Henry Fayol
Editorial Trillas
México, 1980
- 6 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION
George R. Terry
C.E.C., S.A.
México, D. F., 1972
- 7 PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION CIENTIFICA
Frederick W. Taylor
Editorial Porrúa
México, 1972
- 8 PSICOLOGIA DE LA ORGANIZACION
E. H. Shein
Prentice/Hall Internacional
Madrid, España 1973

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

9 LA DIRECCION DE LOS GRUPOS
Guzmán Valdivia
Porrúa , 1976

10 REVISTA MANGEMENT TODAY

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN